

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ENSM

القطب الجامعي -القليعة-



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

واقع مملسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الادارة البيئية للمؤسسات
الاقتصادية.

دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز نقل الغاز.

تحت اشراف :

- الدكتورة محمد الحاج ليلي
- الدكتورة بن عبد الرحمن
- ناريمان

من اعداد:

- ناقل اشراق اميمة
- العمري زينب رانيا

الموسم الجامعي: 2024-2025

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الإدارة البيئية للمؤسسات الاقتصادية ، حيث تم التطرق إلى أهم النقاط والمراحل المهمة في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لمؤسسة سونلغاز نقل الغاز بمنطقة جسر قسنطينة الجزائر العاصمة وقد استندت الدراسة على البحث الميداني والبيانات المتحصل عليها من خلال إجراء مقابلة مع العديد من المسؤولين الإداريين للأخذ الآراء بالإضافة إلى الاطلاع على وثائق خاصة بمديرية الموارد البشرية .وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة قد خطت خطوات في تطبيق أبعاد الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من بينها التوظيف الأخضر، تدريب وتقييم الاداء الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات واضحة تعيق التبني الكامل والمؤثر للإدارة الخضراء، خاصة في مجال نقل الغاز. فمن أبرز هذه التحديات غياب التكوين البيئي المتخصص للموظفين، مما يؤثر على مستوى وعيهم ومشاركتهم الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، يمثل نقص الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء البيئي عائقًا أمام تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة. هذه النتائج تشير إلى أن سونلغاز بحاجة إلى تعزيز استثماراتها في بناء القدرات البيئية لموظفيها وتطوير أنظمة تحفيز فعالة لدعم توجهاتها نحو الاستدامة الخضراء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، مؤسسات اقتصادية، توظيف اخضر، تدريب وتقييم

الأداء الأخضر

Résumé

Cette étude vise à explorer la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines vertes dans l'administration environnementale des institutions économiques, où les points et étapes les plus importants résidant dans l'application de la gestion des ressources humaines vertes des énigmes de sonelgaz dans le transport de gaz dans la zone de Gue de Constantine d'Alger ont été touchées. L'étude était basée sur la recherche sur le terrain et les données obtenues en menant une entrevue avec de nombreux responsables administratifs pour les points de reconnaissance en plus d'examiner les documents spéciaux dans la Direction des ressources humaines. Grâce à cette étude, nous avons constaté que la fondation a pris des mesures dans l'application des dimensions des pratiques pour gérer les ressources humaines vertes, notamment l'emploi vert, la formation et l'évaluation des performances vertes et les systèmes de rémunération et de stimulation verte. Cependant, il existe encore des défis clairs qui entravent l'adoption complète et influente de la gestion verte, en particulier dans le domaine du transport de gaz. Parmi les plus importants de ces défis, l'absence de formation environnementale spécialisée pour les employés, ce qui affecte le niveau de leur conscience et de leur participation efficace. De plus, le manque d'incitations et de primes associés à la performance environnementale est un obstacle pour stimuler les employés à adopter des comportements respectueux de l'environnement. Ces résultats indiquent que Soneelgaz doit améliorer ses investissements dans la création des capacités environnementales de ses employés et développer des systèmes de motivation efficaces pour soutenir ses orientations vers la durabilité verte.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines vertes, Institutions économiques, Recrutement vert, Formation et évaluation de la performance verte.

Abstract

This study aims to explore the reality of Green Human Resources Management (GHRM) practices within the environmental administration of economic institutions. It specifically examines the key aspects and stages of implementing GHRM at Sonelgaz, focusing on the gas transportation division in the Constantine Bridge area of Algiers.

The study relied on fieldwork, gathering data through interviews with several administrative officials to gain exploratory insights, in addition to reviewing internal documents from the Directorate of Human Resources.

Findings indicate that the organisation has initiated several measures to apply GHRM dimensions, including green recruitment, green training, green performance evaluation, and environmentally oriented compensation and incentive systems. Nevertheless, significant challenges remain that hinder the full and effective integration of green management, particularly in the gas transportation sector.

One of the main challenges is the absence of specialised environmental training for employees, which limits their awareness and active involvement. Moreover, the lack of incentives or rewards linked to environmental performance acts as a barrier to encouraging eco-friendly behaviour among staff.

These findings suggest that Sonelgaz must strengthen its investment in building the environmental capacities of its workforce and develop robust motivational systems to support its strategic orientation towards sustainable green practices.

Keywords: Green Human Resource Management, Economic Institutions, Green Recruitment, Green Training, Performance Evaluation.

شكر وتقدير

لحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنال الغايات.

يسرّنا أن نعبر عن خالص شكرنا وامتناننا لكل من ساندنا ووقف إلى جانبنا طيلة مشوارنا الدراسي،

وخاصة أثناء إعداد هذه المذكرة في تخصص إدارة الموارد البشرية.

نتقدّم بجزيل التقدير والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة محمد الحاج ليلي، على إشرافها القيم،

وتوجيهاتها السديدة، وصبرها الكبير، حيث كان لتشجيعها ودعمها الأثر الكبير في إنجاز هذا

العمل الأكاديمي.

كما نوجه بالشكر إلى جميع أساتذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، الذين لم يذخروا جهدًا في

تعليمنا وتكويننا، وساهموا في بناء رصيدنا العلمي والمهني.

نخص بالذكر أيضًا عائلتنا الكريمة، وخاصة والدينا العزيزين، على ما قدّموه لنا من دعم نفسي

ومعنوي، وعلى دعواتهم التي كانت لنا زادًا في كل مرحلة.

ولا ننسى أن نعبر عن امتناننا لزملائنا وأصدقائنا، الذين شاركونا هذه التجربة وتركوا في أنفسنا

أثرًا طيبًا، فلهم منا كل الاحترام والتقدير.

شكرًا من القلب لكل من كان له أثر في هذا المشوار

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

فهر الجداول

فهرس الأشكال

أ	المقدمة
ب	أهمية الدراسة:
ب	أهداف الدراسة:
ج	أسباب اختيار الموضوع
ج	منهج الدراسة :
د	مجالات الدراسة :
هـ	صعوبة الدراسة:
أ	الفصل الأول:
أ	الدراسات السابقة والإطار النظري
7	تمهيد:
8	المبحث الاول :الدراسات السابقة
8	المطلب الاول :الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء .
10	المطلب الثاني :الدراسات السابقة المتعلقة بالادارة البيئية للمؤسسات الاقتصادية.
11	المطلب الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء والادارة البيئية للمؤسسات الاقتصادية معا ...
14	المبحث الثاني : الاطار النظري
14	اولا : ممارسات الموارد البشرية الخضراء
14	المطلب الأول: التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .بشكل Human Ressources Management
15	المطلب الثاني: مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
19	المطلب الثالث: ابعاد و تحديات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

22	-المطلب الرابع : نماذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
27	ثانيا :المؤسسات الاقتصادية.....
27	المطلب الأول : نشأة المؤسسة الاقتصادية.....
34	المطلب الثاني : مفهوم المؤسسات الاقتصادية
39	المطلب الثالث: اهداف المؤسسة الاقتصادية
42	المطلب الرابع : دوافع تبني الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية وآليات تفعيلها:
45	خلاصة الفصل :
7	الفصل الثاني:
7	الاطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة
43	تمهيد:
44	المبحث الأول: الإطار العام لشركة سونلغاز القابضة
44	المطلب الأول: نبذة عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
49	المطلب الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثالث : التعرف على مديرية الموارد البشرية
54	المبحث الثاني : الاطار المنهجي.....
54	المطلب الاول :المنهج المتبع في الدراسة و ادوات جمع البيانات
57	المطلب الثاني :مجتمع وعينية الدراسة
59	المطلب الثالث :الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات
60	خلاصة الفصل :
43	الفصل الثالث :
43	عرض و مناقشة النتائج
60	تمهيد :
61	المبحث الاول : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
61	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
62	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
75	المبحث الثاني : مناقشة نتائج تحليل البيانات
75	المطلب الاول : مناقشة النتائج

المطلب الثاني : المقارنة بين النظرية والتطبيق..... 77

اقتراحات الدراسة: 80

آفاق الدراسة:..... 81

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة الاشخاص الذين اجريت معهم المقابلة	54
02	تاريخ و مدة المقابلات	54
03	يمثل المصطلحات الأساسية في البحث	62
04	يمثل تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي	65
05	يمثل نسب التغطية للعقد (نسبة التغطية %)	67

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح النموذج التحليلي للدراسة. Erreur ! Signet non défini.	و
02	الممارسات الفرعية للنموذج الأول	24
03	الممارسات الفرعية للنموذج الثاني	24
04	الهيكل التنظيمي لشركة سونالغاز القابضة Erreur ! Signet non défini.	45
05	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - نقل الغاز	48
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	50
07	يمثل سحابة الكلمات للمصادر	64
08	يمثل الخريطة المعرفية لإدارة الموارد البشرية الخضراء	68
09	يمثل الخريطة المعرفية للمؤسسة الاقتصادية	69

المقدمة

ولدت القضايا البيئية في الآونة الأخيرة زيادة اهتمام المنظمات بالبيئة والتنمية المستدامة من خلال تبني الممارسات الصديقة للبيئة كالاتزام بالقوانين والتشريعات البيئية ومراعاة المسؤولية الاجتماعية القضايا البيئية وانتهاج الإدارة الخضراء من اجل الابتعاد عن الملوثات المخلفات التي تلحق الأذى سواء بالمنظمة وأعضائها أو بالمجتمع والبيئة الاجتماعية.

في ظل هذه التحولات نحو تبني المفاهيم البيئية وتحقيق التنمية المستدامة زاد التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز سلوكيات والأنشطة الخضراء لدى الموظفين والتي من شأنها الحفاظ على البيئة واستدامتها وتسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تنمية الضمير البيئي وإرساء الأخلاق البيئية لدى الموظفين من خلال تبني ممارسات من شأنها تنمية الوعي البيئي .

وفي ظل التحديات البيئية العالمية والتحول نحو التنمية المستدامة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات صديقة للبيئة في مختلف جوانب عملها ومن بينها إدارة الموارد البشرية الخضراء، من المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى دمج البعد البيئي في سياسات واستراتيجيات إدارة الأفراد داخل المؤسسة، من خلال التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز بأساليب تراعي الحفاظ على البيئة

إن تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وإرغامها على تبني ممارسات صديقة للبيئة متمثلة في إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي أسفرت عن زيادة في الكفاءة، خفض التكاليف، استقطاب الكفاءات، وتحسين الإنتاجية مما أثار انتباه الباحثين في مجال اقتصادي على حد سواء، لهذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاقتصادية من خلال التعرف على حالة مؤسسة سونلغاز نقل الغاز،

حيث تعمل مؤسسة سونلغاز، باعتبارها شركة وطنية مسؤولة عن إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز وبتحديد المسؤولة عن نقل الغاز التي كانت فيها دراستنا الميدانية ، على إدماج البعد البيئي في استراتيجياتها المؤسسية، بما في ذلك سياسات إدارة الموارد البشرية. فمع تزايد الضغط للانتقال الطاقوي نحو الطاقات المتجددة وتحقيق التنمية المستدامة، أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً محورياً في دعم توجهات المؤسسة البيئية، من خلال تعزيز الثقافة البيئية لدى العمال، وتطوير كفاءات خضراء، وتشجيع السلوكيات والممارسات التي تساهم في حماية البيئة وتقليل الأثر البيئي لعمليات الشركة، مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

« ماهو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟ »

ويندرج ضمن هذا التساؤل، مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى اتجاه مؤسسة سونلغاز نقل الغاز نحو استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ماهي التحديات التي تواجهها مؤسسة سونلغاز نقل الغاز في تطبيق الإدارة الخضراء؟

أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة لمناقشة موضوع مهم في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- توضح هذه الدراسة أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبح ضرورة إلزامية.
- بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاقتصادية : مؤسسة سونلغاز نقل الغاز.
- تعتبر هذه الدراسة لبنة مهمة من شأنها أن تثري النقاش وتدعم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع البالغ الأهمية.

أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة سونلغاز نقل لغاز.

أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع، ومن بين أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:

الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في كسب المزيد من المعلومات والمعارف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وجه الخصوص.
- الحاجة في دراسة هذا النوع من البحوث للاستفادة منها والاعتماد عليها لإتمام الدراسات العليا مستقبلاً.
- تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة سونلغاز.
- التقرب من ميدان الدراسة لأخذ نظرة عن مجال العمل.

الأسباب الموضوعاتية :

- الدور فعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة.
- تحديد موضوع ممارسات إدارة موارد البشرية الخضراء.
- نشر الوعي لمسيرى المؤسسات بأهمية ودور الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير .
- الارتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات اقتصادية من المواضيع المرتبطة بشكل كبير بمجال إدارة الأعمال و إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي الاستكشافي، الذي يُعدّ مناسباً لفهم الظواهر الاجتماعية وتحليلها بعمق، خاصة في سياق الموضوعات الجديدة أو المعقدة التي تتطلب فهماً شاملاً. وقد مكّن هذا المنهج من جمع معلومات نظرية غنية من خلال مراجعة مجموعة من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مما ساهم في دعم الجانب التطبيقي للدراسة. كما تم إجراء مجموعة من المقابلات مع أفراد ذوي علاقة

مباشرة بالموضوع، بهدف استقصاء آرائهم وتجاربهم. وتحليل البيانات النوعية التي تم جمعها، تم استخدام برنامج **NVivo**، وهو أداة متخصصة في تحليل البيانات غير الكمية، مثل النصوص، المقابلات، والملاحظات. ويسهم البرنامج في الكشف عن الأنماط والموضوعات المتكررة، مما يعزز من دقة التحليل ويضفي طابعًا علميًا على نتائج الدراسة.

مجالات الدراسة :

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

المجال الموضوعي:

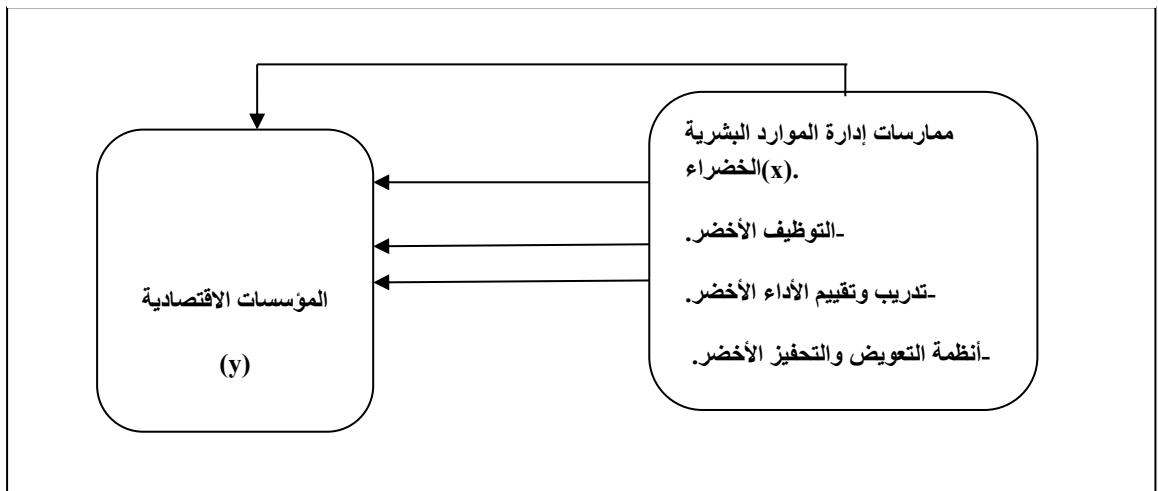
- يتمحور الموضوع المراد معالجته في هذه الدراسة في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات الاقتصادية.

- **المجال المكاني:** مؤسسة سونلغاز نقل الغاز جسر قسنطينة_الجزائر_.

- تم إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز نقل الكهرباء والغاز جسر قسنطينة.

المجال الزمني: استغرقت الدراسة الميدانية

الشكل 1 يوضح النموذج التحليلي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

صعوبة الدراسة:

- نقص الدراسات المرجعية في الموضوع التي تعالج حالة المؤسسات الجزائرية.
- صعوبة الدراسة الميدانية خاصة الاستقبال والتعاون من قبل المسؤولين في المؤسسة.

الفصل الأول:

الدراسات السابقة والإطار النظري

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغييرات مناخية وارتفاعاً مستمراً في درجات الحرارة بشكل ملحوظ نتيجة الأنشطة البشرية العشوائية إلى جانب الأسباب الطبيعية. وفقاً لما ذكره (Harvey و Newes، 2019))، فإن هذه الظواهر لم تكن تحدث بهذه القوة والوتيرة من قبل، إلا أنها أصبحت الآن واقعاً بيئياً ملحوظاً.

دفع هذا التغير البيئي الحكومات إلى اتخاذ إجراءات جادة وتعزيز السياسات البيئية المستدامة، بما في ذلك سن قوانين بيئية تهدف إلى تقليل التأثير السلبي للأنشطة البشرية على المناخ. بالإضافة إلى ذلك، بدأت الحكومات في اتخاذ خطوات عملية لدعم المؤسسات في تنفيذ برامج وسياسات بيئية مستدامة. وتشمل هذه السياسات مبادرات مختلفة تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء واحدة من هذه التوجهات الحديثة، والتي تهدف إلى دمج ممارسات بيئية مستدامة في سياسات الشركات وبرامجها التشغيلية. وقد لوحظ أن هذه المبادرات البيئية أصبحت تدريجياً جزءاً لا يتجزأ من أنظمة الشركات، مما ساهم في تحسين الأداء البيئي بشكل إيجابي.

يلعب القادة دوراً مهماً في هذا التحول، حيث يُطلق على هؤلاء القادة "قادة التحول"، وهم يشجعون الموظفين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة من خلال تعزيز الوعي البيئي وتطبيق ممارسات مستدامة في الأنشطة اليومية.

هناك توجهان بارزان في هذا المجال: الأول يتعلق بالممارسات التقليدية التي تعتمد على الإجراءات المعتادة، بينما يركز التوجه الثاني على الابتكار البيئي الذي يشمل تطوير منتجات وخدمات خضراء تهدف إلى تقليل التأثير السلبي على البيئة. يتمثل ذلك في إعادة تدوير النفايات، منع التلوث، واستخدام الطاقة الخضراء، وهي استراتيجيات أساسية لتحقيق التنمية المستدامة. تسعى الشركات اليوم إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار في ممارسات مستدامة، ما يساعدها في جذب الموظفين والعملاء على حدٍ سواء، ويعزز من أمن المنتجات وبيئة العمل، مما يساهم في تحقيق استدامة طويلة الأمد.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة رصيداً معرفياً ثميناً للباحثين كونها تعمل على فتح آفاق جديدة لمواضيع دراستهم لتجعلها ذو قيمة علمية، وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات من المقالات العلمية و التي اهتمت بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمؤسسات الاقتصادية سنقوم بالتطرق إليها مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وعليه سنتطرق في المطلب الأول إلى الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي المطلب الثاني سنتطرق للدراسات المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية .

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء .

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء

(محمد، 2021) تهدف هذه الدراسة بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس دراسة قياسية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية إلى استكشاف واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس، من خلال تحليل تأثير ممارساتها على القطاعات الحيوية داخل الاقتصاد. اعتمد البحث على عينة مكونة من 149 عاملاً من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالجامعة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومجالاتها المختلفة، حيث تبين أن تحليل التوظيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، والتعويضات الخضراء جميعها ترتبط بشكل مباشر بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تعزيز السياسات البيئية في إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تحقيق استدامة أفضل داخل بيئة العمل.

(رغد حامد ابو زيد الصحفي، 2018) تناولت دراسة إسماعيل والبردان (2018) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين تلك الممارسات وسلوكيات المواطنة البيئية. ركزت الدراسة على المنظمات الصناعية في مدينة السادات بمصر، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مستهدفةً 234 مديرًا من الإدارات العليا، وإدارة البيئة، وإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر استبانة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة البيئية، إلا أن مستوى تطبيق هذه الممارسات في المنظمات محل الدراسة كان منخفضاً، في حين جاء مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية متوسطاً. كما كشفت الدراسة عن اختلافات إحصائية دالة في إدراك العاملين لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، بناءً على

الخصائص الديموغرافية للعينة المستهدفة. تؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء لدعم الاستدامة البيئية داخل المؤسسات الصناعية.

(رغد حامد ابو زيد الصحفي، 2018، صفحة 226)

بعنوان تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء المستدام لمنظمات التصنيع في الإمارات العربية : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في قطاع التصنيع بالإمارات العربية المتحدة، وذلك من منظور اجتماعي، بيئي، واقتصادي. تكون مجتمع الدراسة من منظمات التصنيع بالإمارات، واعتمد الباحثون على أسلوب أخذ العينات الملائمة، حيث شملت العينة 111 موظفًا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُطبق بشكل جيد داخل المنظمات محل الدراسة، كما أن مستوى الأداء الاجتماعي، الاقتصادي، والبيئي لهذه المنظمات كان مرتفعًا. إضافةً إلى ذلك، أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة الأداء في هذه المؤسسات، مما يعزز أهمية تبني سياسات بيئية فعالة لضمان تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التصنيع.

(يوسف د.، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ضمن قطاع الخدمات الحكومية في إمارة عجمان. ركز الباحثان على توصيف أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وصياغة فرضيات بحثية حول طبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى تقييم آراء العاملين حول هذه الممارسات.

نظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع أفراد المجتمع دون استثناء. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء، سواء منفردة أو مجتمعة، وبين المسؤولية الاجتماعية. كما تبين وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقًا للنوع وجهة العمل، بينما لم تُسجل اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراكهم لممارسات المسؤولية الاجتماعية بناءً على الخصائص الديموغرافية مثل النوع، مدة الخدمة، السن، والجهة التي يعملون بها.

أما فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر في الشركات الخاصة بالساحل السوري، فقد سلطت الدراسة الضوء على مدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين الأداء البيئي وتعزيز الابتكار المستدام داخل المؤسسات، مما يؤكد أهمية تبني سياسات أكثر فاعلية لدعم الاستدامة البيئية في بيئة الأعمال.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالادارة البيئية للمؤسسات الاقتصادية.
(Maouche, 2018)

أثر التحديث على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تناولت هذه الدراسة أثر التحديث على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث سلطت الضوء على التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في ظل الاقتصاد العالمي الجديد القائم على اقتصاد السوق. أكدت الدراسة أن تطوير المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبح ضرورة ملحة لتعزيز قدرتها التنافسية، وهو ما يتطلب اعتماد أنظمة وأساليب إدارة حديثة تأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة وتأثيراتها المباشرة.

قدمت الدراسة تحليلاً شاملاً للجوانب النظرية المرتبطة بالتحديث الاقتصادي، كما استعرضت تجارب وطنية ودولية بهدف استخلاص الدروس المستفادة وتقديم مقترحات ملموسة لتطوير المؤسسات الجزائرية. بالإضافة إلى ذلك، تضمنت الدراسة حالة عملية مرتبطة بالموضوع لتوضيح التأثير الفعلي للتحديث على القدرة التنافسية، مما يعزز الفهم العميق لكيفية تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الجزائري.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأعمال: تأثيرها على تنظيم المؤسسة الاقتصادية. (Filali, 2015) في ظل التغيرات البيئية المتكررة وغير المتوقعة، تواجه الشركات الاقتصادية الجزائرية تحديات كبيرة تتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة لضمان بقائها واستدامتها. أصبح من الضروري أن يدرك صانعو القرار أهمية النهج الاستراتيجي في اتخاذ القرارات، حيث يعتمد ذلك على التحليل العميق باستخدام نماذج مختلفة لاتخاذ القرار. إلى جانب التحليل المنهجي، فإن الإبداع والمعرفة يشكلان عنصرين أساسيين لضمان تكيف المؤسسة مع الاقتصاد العالمي القائم على اقتصاد السوق. فالتحديث المستمر للأنظمة الإدارية وأساليب العمل يمكن أن يساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام وضمان نجاحها في بيئة الأعمال الديناميكية.
(المعيار، 2021)

القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رؤية سوسيو اقتصادية. تناولت هذه الدراسة القيادة التشاركية باعتبارها نهجاً إدارياً يعتمد على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق التفاهم والتبادل بين أفراد المؤسسة. يتميز هذا النمط من القيادة بانفتاح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، إلى جانب اهتمامه بتحقيق أهداف الإنتاج مع مراعاة الأبعاد الإنسانية.

انطلقت الدراسة من تحليل المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بدءاً من مرحلة التسيير الثاني وصولاً إلى التطور في ظل الخصوصية، بهدف فهم دور القيادة التشاركية في هذه المراحل. ركزت الدراسة على استعراض نشأة القيادة التشاركية، مفومها، وخصائصها، إلى جانب تحليل تأثيرها في إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خلصت الدراسة إلى أن الإصلاحات التي نفذتها الحكومة الجزائرية لم تلدِ تطلعات العاملين فيما يخص تبني القيادة التشاركية ضمن بيئة اقتصادية حديثة. وأبرزت الحاجة إلى تعزيز هذا النموذج الإداري كعامل أساسي لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وضمان استدامتها في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة.

المطلب الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء والادارة البيئية للمؤسسات الاقتصادية معا

(ايمان و نسيم، 20-11-2024)

أثر القيادة الإبداعية الخضراء على الأداء البيئي لشركة نפטال -باتنة- : تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة الإبداعية الخضراء على الأداء البيئي لشركة نפטال فرع باتنة، حيث تم تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية الخضراء، والتي تشمل تبادل الأفكار الإبداعية الخضراء، الإبداع الأخضر، الابتكار الأخضر، والسمعة الخضراء، وأبعاد الأداء البيئي المتمثلة في الاستجابة البيئية والمسؤولية البيئية.

استند البحث إلى عينة مكونة من 50 موظفًا، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الإبداعية الخضراء والأداء البيئي، حيث كانت العلاقة الأقوى بين بعد السمعة الخضراء والمسؤولية البيئية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط $r=0.754$ عند مستوى معنوية 0.05، مما يشير إلى ارتباط قوي بينهما. كما بينت الدراسة أن تبادل الأفكار الإبداعية الخضراء والسمعة الخضراء لهما تأثير إيجابي على الأداء البيئي، في حين لم يظهر الإبداع الأخضر والابتكار الأخضر أي تأثير واضح على الأداء البيئي.

تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز سمعة الشركة البيئية وتشجيع تبادل الأفكار الإبداعية لتحقيق استدامة بيئية فعالة داخل المؤسسات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والاستدامة البيئية.

(فراح، موسى، و الزاوي، 31-12-2020)

استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية "عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، بما يشمل التخطيط، التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في دراسة الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي، كما تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل التباين (ANOVA)، الارتباط، والانحدار.

أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات الموارد البشرية جاء بمستوى ضعيف داخل المؤسسات محل الدراسة. وعند التحليل الجزئي للأبعاد المختلفة، تبين عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية وقرارات التخطيط، التوظيف، وتقييم الأداء، بينما وجدت علاقة ارتباط معنوية موجبة ضعيفة بين النظام وقرار تدريب الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).

(احمد، 31-12-2024)

أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته شلف ECDE ، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية حيث تم تحليل 112 استمارة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 24. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، وجود أثر لأبعاد الممارسات الخضراء (التوظيف والانتقاء الأخضر، التدريب الأخضر، الرواتب والمكافآت الخضراء) على تحسين الأداء الوظيفي، وفي ظل هذه النتائج تم تقديم جملة من المقترحات تفيد في تعزيز الممارسات الخضراء في المؤسسة محل الدراسة.

(خزعل، لمياء محمد، و احمد راكان، 2020)

ممارسات الموارد البشرية الخضراء Ghrm وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء : Ccg دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والقدرات الجوهرية الخضراء (CCG) في رئاسة جامعة الموصل، حيث تم التركيز على تأثير الممارسات الخضراء في تحسين الأداء البيئي والمؤسسي من خلال تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والالتزام بحماية البيئة. تمت صياغة فرضيات البحث بناءً على هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تم توزيعها على عينة من 36 موظفًا في رئاسة الجامعة. ولتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.24 ، مما ساعد في الكشف عن مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تعزيز القدرات الجوهرية البيئية داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء، حيث تبين أن ممارسة التوظيف الأخضر كان لها التأثير الأكبر في دعم القدرات الجوهرية البيئية داخل المنظمة. وفي ضوء هذه النتائج، قدم البحث عددًا من المقترحات التي تدعو إلى تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء من خلال دراسة تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة لدعم توجهات الاستدامة البيئية في المؤسسات الأكاديمية والإدارية.

الدراسة الخامسة (العشوش و رامي محمد، 2022):

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والقدرات الجوهرية الخضراء (CCG) في رئاسة جامعة الموصل، حيث تم التركيز على تأثير الممارسات الخضراء في

تحسين الأداء البيئي والمؤسسي من خلال تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والالتزام بحماية البيئة.

تمت صياغة فرضيات البحث بناءً على هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تم توزيعها على عينة من 36 موظفًا في رئاسة الجامعة. ولتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.24 ، مما ساعد في الكشف عن مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تعزيز القدرات الجوهرية البيئية داخل المؤسسة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء، حيث تبين أن ممارسة **التوظيف الأخضر** كان لها التأثير الأكبر في دعم القدرات الجوهرية البيئية داخل المنظمة. وفي ضوء هذه النتائج، قدم البحث عددًا من المقترحات التي تدعو إلى تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء من خلال دراسة تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة لدعم توجهات الاستدامة البيئية في المؤسسات الأكاديمية والإدارية.

المبحث الثاني : الإطار النظري .

تمهيد الموارد البشرية الخضراء تمثل تحولاً هاماً في كيفية تعامل المؤسسات مع رأس المال البشري، مع التركيز على الاستدامة البيئية. في سياق المؤسسات الاقتصادية، يتجاوز هذا المفهوم مجرد الامتثال للوائح البيئية، ليشمل دمج ممارسات صديقة للبيئة في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية. إن تبني المؤسسات الاقتصادية لممارسات الموارد البشرية الخضراء يمثل رؤية مستقبلية متكاملة تتجاوز الأهداف المالية البحتة، لترتبط النمو الاقتصادي بالمسؤولية البيئية والاجتماعية. هذا التكامل الاستراتيجي يخلق قيمة مضافة حقيقية، فهو لا يساهم فقط في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة من خلال ترشيد استهلاك الموارد، بل يعزز أيضاً سمعة المؤسسة وجاذبيتها للمواهب والعملاء والمستثمرين الواعين بيئياً. علاوة على ذلك، تُسهم هذه الممارسات في بناء مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التشريعات المتغيرة والمخاطر البيئية، مما يضمن استدامتها وازدهارها في عالم دائم التغير.

اولا : ممارسات الموارد البشرية الخضراء

المطلب الأول: التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .بشكل Human

Ressources Management

تطورت فكرة إدارة الموارد البشرية ملحوظ منذ نشأتها وحتى وقتنا الحالي في بداياتها كانت إدارة الموارد البشرية تعرف بمصطلح "إدارة الأفراد"، حيث كان التركيز منصبا على الموظف كفرد مستقل ومع مرور الوقت وتطور المفاهيم الإدارية، ظهر مصطلح "إدارة الموارد البشرية"، الذي وسع نطاق الاهتمام ليشمل العاملين باعتبارهم موارد تمتلك خبرات ومهارات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

مع مطلع القرن الحادي والعشرين برزت قضايا بيئية كبرى دفعت إلى التركيز على الاستدامة في مختلف المجالات، سواء كانت سياسية أو تجارية أو اجتماعية. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) الذي يدمج الممارسات البيئية المستدامة ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية . بحلول التسعينيات تزايدت الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل لافت.

وفي عام 1996 صدر كتاب بعنوان تخضير الإنسان الذي ركز على كيفية توجيه ممارسات الموارد البشرية نحو دعم البيئة لاحقا أكدت دراسات عديدة، على التأثير الايجابي لتبني هذه الممارسات على أداء المؤسسات (شاه، 2019)

بحلول عام 2008، أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أكثر وضوحا وانتشارا. خاصة في المناطق الصناعية والبيئية. وقد حفز هذا الاتجاه الباحثين على دمج الجوانب البيئية ضمن أبحاث الموارد البشرية مع التركيز على تطوير ممارسات مستدامة ترفع من كفاءة الموظفين وتحسن أداء المؤسسات.

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء خطوة مهمة استجابة لتزايد الوعي البيئي العالمي، حيث تساهم في تعزيز تبني المبادرات الصديقة للبيئة على مستوى الافراد المؤسسات و الحكومات، مما يحقق نتائج إيجابية ومستدامة على كافة الأصعدة.

المطلب الثاني: مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء .

1. تعريف ممارسات الموارد البشرية الخضراء

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) إلى مجموعة من الممارسات والاسرراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز الأداء البيئي داخل المؤسسات من خلال دمج مبادئ الاستدامة في وظائف الموارد البشرية المختلفة. وترتكز هذه الإدارة على خفض التكاليف التشغيلية تقليل النفايات البيئية والحد من الأنشطة الضارة بالبيئة مع تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة.

وتعتمد هذه الإدارة على تطبيق اسرراتيجيات فعّالة، مثل تنظيم برامج تدريبية لزيادة وعي الموظفين بالقضايا البيئية، وتحفيزهم على الالتزام بممارسات مستدامة. كما تشمل الإجراءات العملية تبني الاجتماعات الإلكترونية، تعزيز استخدام وسائل النقل الجماعي، وتطبيق آليات العمل عن بُعد لتقليل استهلاك الموارد وخفض الانبعاثات الكربونية.

تتكامل هذه الممارسات مع مختلف وظائف الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز، بهدف تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم المتعلقة بالاستدامة. ومن خلال هذه الجهود، تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز ثقافة تنظيمية مستدامة، وتحقيق توازن بين تحسين الأداء المؤسسي وحماية البيئة، ما يضمن تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة على المدى الطويل.

يعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى الاستثمار في تعزيز السلوك البيئي الإيجابي بين الموظفين، من خلال تشجيعهم على تبني مواقف داعمة للبيئة والحفاظ على بيئة عمل خالية من التلوث أثناء أداء المهام الوظيفية.

إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في تطبيق ممارسات تهدف إلى تعزيز السلوك البيئي بين الموظفين، وذلك من خلال تطوير سلوكيات المواطن البيئية لديهم، بما يضمن الحفاظ على بيئة عمل خالية من التلوث أثناء أداء العمل.

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء مسؤولة عن إنشاء قوة عاملة خضراء تُعنى بتحقيق الأهداف البيئية عبر كافة وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، التدريب، التطوير، والتعويضات، لضمان تحقيق ممارسات صديقة للبيئة.

إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد عملية استباقية متكاملة ضمن المؤسسة، تهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال تطوير عمليات المنظمة، استخدام التكنولوجيا، وإعادة تدوير الموارد مثل الطاقة والموارد المتاحة، بما في ذلك استخدام الإنترنت. (Ging & Mohd, 2015)

تعرّف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها تنسيق الأنشطة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت، مع الأهداف البيئية لضمان تكاملها مع استراتيجيات العمل الجماعي والثقافة التنظيمية.

تُعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها استخدام سياسات تهدف إلى تحسين استخدام الموارد المستدامة داخل المنظمة، مع مراعاة القوانين والسياسات البيئية، وذلك للحد من التلوث البيئي الناجم عن الأفراد والمنظمات الخارجية، مع تعزيز الاستهلاك المناسب.

يمكن توضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء على النحو التالي:

- الحفاظ على البيئة الطبيعية :

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حماية الموارد البيئية وضمان استدامتها للأجيال القادمة، مع تقليل استهلاك الموارد قدر الإمكان.

- تقليل التلوث والمخلفات:

تسعى هذه الإدارة إلى الحد من أشكال التلوث المختلفة وتقليل إنتاج النفايات من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة.

- رفع الوعي البيئي :

تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز وعي الموظفين بالقضايا البيئية، مع الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية لضمان تطبيق ممارسات مستدامة.

- تعزيز التنافسية المؤسسية :

تُعزز هذه الإدارة قدرة المؤسسات على التنافس من خلال استقطاب موظفين يتمتعون بوعي بيئي وتبني ممارسات تشغيلية خضراء.

- ترسيخ ثقافة بيئية تنظيمية:

تُسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في نشر ثقافة مؤسسية تعزز الالتزام بالممارسات البيئية المستدامة وتشجع على التحول نحو بيئة عمل صديقة للبيئة.

- الحد من التأثيرات السلبية :

تُركز هذه الإدارة على حماية البيئة من التغيرات السلبية المحتملة، وتقليل الأضرار البيئية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية.

2. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز السلوكيات البيئية المستدامة داخل المؤسسات. إذ لا تقتصر أهميتها على إشراك الموظفين في المبادرات البيئية فحسب، بل تمتد إلى تحفيزهم على تبني ممارسات صديقة للبيئة، وتعزيز مسؤوليتهم تجاه البيئة مع تقديم الدعم اللازم عبر الحوافز والتعويضات التي تشجعهم على الالتزام بهذه السلوكيات. (يوسف، الاستدامة البيئية من خلال ممارسات الإدارة البيئية للموارد البشرية، 2020)

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال مجموعة من الفوائد الأساسية التي أشارت إليها الدراسات، ومنها:

تحسين الأداء المؤسسي :

تُساهم هذه الممارسات في رفع كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تقليل التكاليف، وترشيد استهلاك الموارد، وتوفير الوقت والجهد.

- تقليل معدلات دوران الموظفين :

تعتمد المؤسسات التي تتبنى ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات تُعزز شعور الموظفين بالانتماء، ما يُساعد في خفض معدلات الدوران الوظيفي، ويُحسن الإنتاجية من خلال الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وذات الخبرة. (ميشرا، 2014)

- جذب الكفاءات الواعية بيئيًا :

تُساهم هذه الممارسات في جذب موظفين يُدركون أهمية الاستدامة ويهتمون بالقضايا البيئية، ما يُعزز فرص المؤسسة في استقطاب كفاءات متميزة. (عبيد، 2015)

- تحقيق الاستدامة المؤسسية :

تُساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز ثقافة بيئية مسؤولة داخل المؤسسة، من خلال اتخاذ قرارات تُراعي الاعتبارات البيئية وتُشجع الموظفين على السلوك البيئي الإيجابي. (بانجوال و تيواري، 2015)

- تعزيز الابتكار البيئي:

تُساهم هذه الإدارة في تعزيز الإبداع وابتكار حلول فعّالة للتحديات البيئية، ما يجعل الوظائف الخضراء أكثر جاذبية ويُعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.

- ترسيخ ثقافة بيئية مستدامة :

تُساهم هذه الإدارة في تطوير سياسات تُعزز ثقافة بيئية إيجابية داخل المؤسسة، ما يُشجع الموظفين على تبني ممارسات صديقة للبيئة في حياتهم العملية والشخصية.

- زيادة الولاء الوظيفي :

تُشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات الموارد البشرية الخضراء تُحقق معدلات أقل في دوران الموظفين، ما يعكس نجاح هذه الممارسات في تحسين بيئة العمل وتلبية احتياجات الموظفين. (انور، 2020)

- تعزيز المشاركة الفعّالة :

تُحفّز إدارة الموارد البشرية الخضراء الموظفين على المشاركة في الأنشطة البيئية، ما يُساهم في تحسين كفاءة العمل وتقليل النفايات البيئية.

- ترسيخ ثقافة بيئية مستدامة :

تُساهم هذه الإدارة في تطوير سياسات تُعزز ثقافة بيئية إيجابية داخل المؤسسة، ما يُشجع الموظفين على تبني ممارسات صديقة للبيئة في حياتهم العملية والشخصية. (يوسف، 2020، الصفحات 200-215)

بناءً على ما سبق، تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء إستراتيجية مؤسسية متكاملة تُساهم في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تعزيز الأداء المؤسسي مع الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية لتحقيق نتائج إيجابية طويلة الأجل.

3. خصائص ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

تتميز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعدة خصائص تميزها عن ممارسات الموارد

البشرية التقليدية، وأبرز هذه الخصائص تشمل . (فاميه، 2018)

- التركيز على الاستدامة البيئية: تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق التوازن بين الأداء التنظيمي وحماية البيئة، من خلال تعزيز السلوكيات البيئية الإيجابية بين الموظفين.
 - دمج القيم البيئية في الثقافة التنظيمية: تعمل هذه الممارسات على غرس الوعي البيئي في بيئة العمل من خلال سياسات واضحة، وبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المسؤولية البيئية لدى الموظفين.
 - تحفيز الموظفين على تبني السلوكيات الخضراء: يتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومكافآت للموظفين الذين يلتزمون بالممارسات البيئية الإيجابية مثل ترشيد استهلاك الموارد وإعادة التدوير.
 - الاهتمام بتوظيف الأفراد ذوي التوجهات البيئية: حيث تعطي الشركات الأولوية للمرشحين الذين يُظهرون اهتمامًا بالبيئة وسلوكيات مستدامة في حياتهم المهنية والشخصية.
 - تطوير مهارات الموظفين بما يتوافق مع المعايير البيئية: يتم ذلك عبر برامج تدريبية تُركز على المهارات البيئية، مثل إدارة الموارد بكفاءة، واستخدام التقنيات الخضراء.
 - تصميم وظائف خضراء: تهدف هذه الوظائف إلى دعم الاستدامة من خلال تحديد مهام تركز على الأنشطة البيئية مثل إدارة النفايات، تحسين كفاءة الطاقة، وتقليل الانبعاثات الكربونية.
 - تحقيق بيئة عمل آمنة وصحية: تُشجّع هذه الممارسات على خلق بيئة عمل تقل فيها المخاطر الصحية والبيئية، بما يعكس إيجابياً على رفاهية الموظفين.
- هذه الخصائص تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء البيئي والاجتماعي للشركات، ما يُعزز مكانتها التنافسية ويحقق أهدافها الإستراتيجية.

المطلب الثالث: أبعاد و تحديات تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

1. أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية داخل بيئة العمل. وتتمثل هذه الممارسات في إدارة الموارد البشرية بطريقة صديقة للبيئة تشمل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء بما يتماشى مع الأهداف البيئية. كما تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء العمل على تحسين وعي الموظفين البيئي، تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة، وتطوير السياسات التي تدعم

الاستدامة. ويتم تحقيق ذلك من خلال تكامل المفاهيم البيئية في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، والمكافآت الخضراء، إضافة إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية.

1.1 التوظيف الأخضر

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى دمج المبادئ البيئية في إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية. تتضمن هذه الممارسات تبني استراتيجيات لتقليل الأثر البيئي، مثل اعتماد أساليب توظيف وتدريب صديقة للبيئة، وتعزيز وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على البيئة. إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُشجع على تطوير سياسات داخل المؤسسات تهدف إلى تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، وتحقيق الكفاءة في استخدام الطاقة والمياه. وتعد مشاركة الموظفين في برامج التوعية البيئية، وتطبيق ممارسات إعادة التدوير وإدارة النفايات من بين العناصر الأساسية في هذا النهج.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دمج الاستدامة البيئية مع الأداء المؤسسي من خلال مفاهيم حديثة مثل العمل الأخضر و التوظيف المستدام؛ بهدف تحقيق التوازن بين تحسين الأداء التنظيمي وتقليل التأثير البيئي (Shah, 2019)

1.2 تدريب وتقييم الأداء الأخضر

يشير التدريب إلى تزويد الموظفين بالمهارات الأساسية اللازمة لتحسين أدائهم، ويُعد التدريب المستمر وسيلة فعالة لتحقيق هذا التحسين على المدى الطويل. يُسهم التدريب في رفع مستوى المعرفة البيئية لدى الموظفين، ما يُمكنهم من اكتساب أحدث المعلومات والمشاركة بفعالية في الأنشطة المتعلقة بحماية البيئة. علاوة على ذلك، يُعد تحفيز الموظفين أمراً ضرورياً لضمان استجابتهم الفعالة لتحديات بيئة العمل المتغيرة. (جبار و عبید، 2015)

ينبغي أن تشمل عملية التعلم والتدريب تطوير برامج تدريبية وورش عمل تتناول المهارات البيئية والإدارية الخضراء، مع توضيح وشرح هذه المهارات للموظفين وتعزيز قدرتهم على استيعابها وتطبيقها. كما ينبغي تطوير محتوى تعليمي متقدم لتحسين جودة التدريب، مع التركيز على استخدام أدوات تدريب مكثفة عبر الإنترنت لتقليل التنقل وتوفير وحدات تدريبية تركز على إدارة النفايات، تحسين كفاءة الطاقة، وتعزيز السلامة البيئية. ومن المهم أيضاً تصميم أنظمة تقييم الأداء الأخضر لضمان توافق أداء الموظفين مع الأهداف البيئية المستدامة للمؤسسة. يجب أن تتضمن عملية التقييم هذه آليات لمراقبة التأثير البيئي، تقييم كفاءة استخدام الموارد والطاقة، بالإضافة إلى إعداد تقارير أداء بيئي موجهة للمديرين والموظفين على حد سواء. يشمل ذلك تقديم ملاحظات مستمرة وتزويد الموظفين بمعلومات واضحة حول أدائهم (Hosain & R ahman, 2016)

1.3 أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر

تشير الدراسات إلى أن تقديم المكافآت والحوافز المالية يعد وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم البيئي داخل المؤسسات. وتتمثل هذه الحوافز في مكافآت نقدية وغير نقدية تُمنح للموظفين الذين يلتزمون بالممارسات البيئية الإيجابية ويشاركون في المبادرات الخضراء. تشمل هذه الحوافز إجازات مدفوعة، شهادات تقدير، جوائز، ومزايا بيئية مثل الحوافز الضريبية والسفر البيئي. ويُساهم هذا النهج، المعروف بإدارة الرواتب الخضراء، في تعزيز السلوك البيئي الإيجابي وتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسات.

2. تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء

مفهوم GHRM والتوظيف الأخضر هو المفهوم الذي يبدأ من توجيه الدخول حتى الخروج من المنظمة، وتطبيق التوظيف الأخضر هو نوع من التحول إلى اللون الأخضر وهو اتجاه عالمي.

يتمتع قسم الموارد البشرية في أي منظمة بمسؤولية أساسية لتشكيل السياسة المستهدفة، وتوجيه الموظف إلى المنظور الأخضر. اعتبرت سياسة الموارد البشرية التوجيه طريقة سلوك الناس وإدارتها بطريقة فلسفية لـ GHRM والتوظيف الأخضر في منظماتهم. يعطي القراءة والكتابة بعض الإمكانيات للتحديات التي تواجه GHRM، وأشار (حسين، 2022) إلى التحديات التي يمكن إيجازها بما يأتي

- صعوبة تعديل أو تغيير الموظف وقت قصير.
- لا يوجد مستفيد من أن كل موظف سيكون دافعاً للمساواة في مفهوم GHRM.
- لخلق ثقافة دعم GHRM والقوة للتنفيذ يمكن أن تكون عملية مرهقة.
- يمكن أن يكون تعيين موظف موهوب صديق للبيئة مهمة صعبة.
- قياس فعالية GHRM سلوك الموظف
- سيتعرض ممارسو الموارد البشرية لضغوط لأنهم مسؤولون عن تنفيذ عملية GHRM واختيار الموظف المناسب ومن المتوقع تحقيقه. وكما تم الإشارة إلى التحديات من قبل (Hosain & Rahman, 2016) لا توجد سياسات وممارسات خالية من التحديات، يمكن توضيحها كالاتي
- هناك بعض العاملين في كل منظمه ليس لديهم نفس الحافز لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
- تطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً
- في المرحلة الأولى من التنفيذ، يتطلب استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً
- يعد تعيين العاملين وتدريبهم على إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين القيام به
- من الصعب للغاية تقييم الأداء الأخضر السلوك العاملين

- من الصعب تحويل موقف الموظف إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء من إدارة الموارد البشرية التقليدية في فترة زمنية قصيرة
- يمثل التحدي الرئيسي لمهنيي الموارد البشرية في اختيار وتطوير قادة أخضر في المستقبل ، وهو إنشاء هيكل عمل صديق للبيئة ، وإعداد عمليات عمل خضراء ، وتوفير أدوات صديقة للبيئة ، وخلق التفكير الأخضر المتوقع للعاملين في المنظمة
- **المطلب الرابع : نماذج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء**
- تشير الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن مجموعة متنوعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية داخل المؤسسات.
- وقد قدم الباحثون نماذج متعددة لهذه الممارسات، حيث تختلف هذه النماذج باختلاف توجهاتهم وأساليبهم البحثية، ومع ذلك فإنها تتفق في بعض النقاط الجوهرية التي تسعى إلى دعم تبني ممارسات بيئية مستدامة في بيئة العمل (obaid, 2015)
- 1. بحسب نموذج (Uddin, 2015)، تتجسد إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجموعة من الممارسات الهادفة إلى تعزيز الاستدامة البيئية داخل المؤسسات. تشمل هذه الممارسات ما يلي:
 - **التوظيف الأخضر:**
 - الذي يركز على اختيار موظفين يتمتعون بوعي بيئي عالٍ، مما يضمن استقطاب كوادر مؤهلة للالتزام بالممارسات البيئية المستدامة.
 - **التدريب والتطوير الأخضر :**
 - حيث يتم تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتعزيز ممارساتهم البيئية في بيئة العمل.
 - **إدارة الأداء الأخضر:**
 - وتتمثل في تقييم أداء الموظفين استنادًا إلى معايير بيئية تهدف إلى تحسين سلوكهم البيئي.
 - **علاقات الموظفين الخضراء :**
 - التي تركز على تعزيز التواصل بين الموظفين حول القضايا البيئية، وتشجيعهم على المشاركة في المبادرات الخضراء.

- التعويضات والمكافآت الخضراء :

التي تهدف إلى تحفيز الموظفين على تبني ممارسات صديقة للبيئة من خلال تقديم مكافآت وحوافز خاصة بذلك.

يشير الباحثان *Islam et Uddin* إلى أن هذه الممارسات تبدأ بعملية التوظيف الأخضر، يليها تدريب الموظفين على السلوكيات البيئية، ثم إدارة أدائهم بما ينسجم مع أهداف الحماية البيئية.

كما تتضمن هذه الاستراتيجيات التركيز على تعزيز مشاركة الموظفين وتطبيق أنظمة تعويضات تحفز السلوك الأخضر. وفي حالات مغادرة الموظفين للمؤسسة، يتم اعتماد أساليب تضمن الحفاظ على النتائج الإيجابية المرتبطة بالممارسات الخضراء، مما يساهم في تحسين أنظمة إدارة الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام

2. تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) مجموعة من السياسات التي تُنفذ بهدف تعزيز الاستدامة التنظيمية وزيادة مشاركة الموظفين، مع تحقيق فعالية قيادية عالية من حيث التكلفة (Das, 2016)

يركز هذا النموذج على مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تهدف إلى الحد من الانبعاثات الكربونية وتقليل التلوث البيئي. وتشمل هذه الممارسات ما يلي:

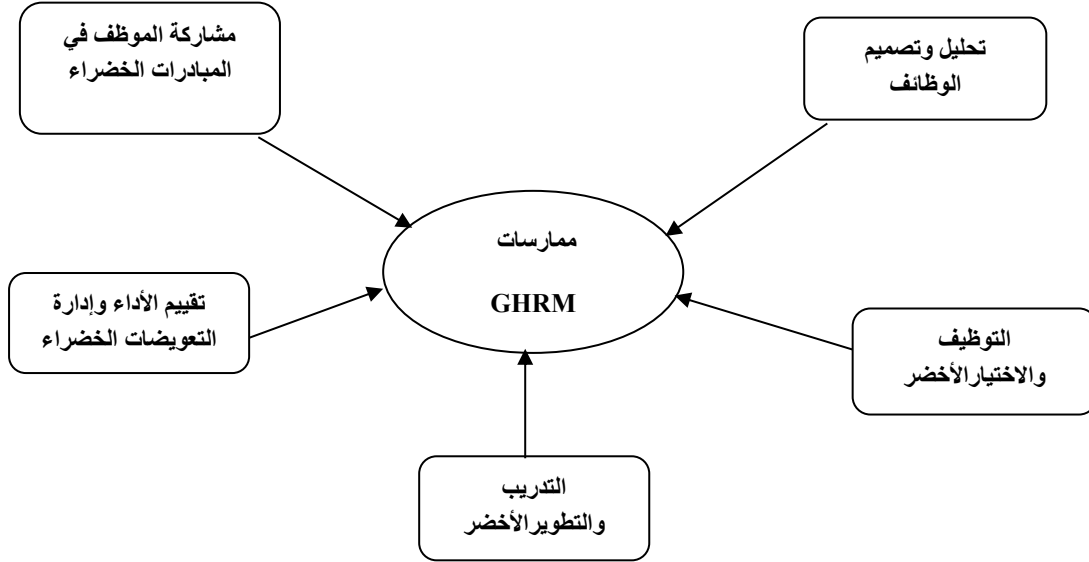
- تصميم وتحليل الوظائف الخضراء: يتضمن تحديد وتطوير أدوار وظيفية تراعي المعايير البيئية وتدعم أهداف الاستدامة.
- تخطيط الموارد البشرية الخضراء: يركز على وضع استراتيجيات تهدف إلى تحقيق أهداف بيئية مستدامة على المدى الطويل.
- التوظيف والاختيار الأخضر: يتم من خلال استقطاب موظفين يمتلكون وعياً بيئياً ويتبنون سلوكيات صديقة للبيئة.
- التدريب والتطوير الأخضر: يهدف إلى تعزيز وعي الموظفين البيئي وتطوير مهاراتهم بما يضمن اتباع ممارسات مستدامة.
- تقييم الأداء الأخضر: يتمثل في استخدام معايير تقييم تُركز على الأداء البيئي للموظفين وتشجيعهم على تحسينه.
- إدارة التعويضات الخضراء: تُستخدم المكافآت والحوافز لتحفيز الموظفين على تبني سلوكيات تدعم البيئة.
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء: تُركز هذه الممارسة على توفير بيئة عمل آمنة وصحية تراعي الجوانب البيئية.

- ضبط سلوك الموظفين الأخضر: يتم من خلال تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات مستدامة داخل بيئة العمل.

هذه الممارسات، عند تطبيقها بشكل صحيح، تُعزز مشاركة الموظفين وتزيد من التزامهم بالسلوكيات البيئية، مما يساهم بشكل فعال في دعم أهداف الاستدامة في المؤسسات التجارية

يبين الشكل التالي الممارسات الفرعية لهذا النموذج:

الشكل رقم 02: الممارسات الفرعية للنموذج الأول



Source: Das, S. C., & Singh, R. K. (2016). *Green HRM and Organizational Sustainability: An Empirical Review*. *Kegels Journal of Social Science*, 8(1&2), p230

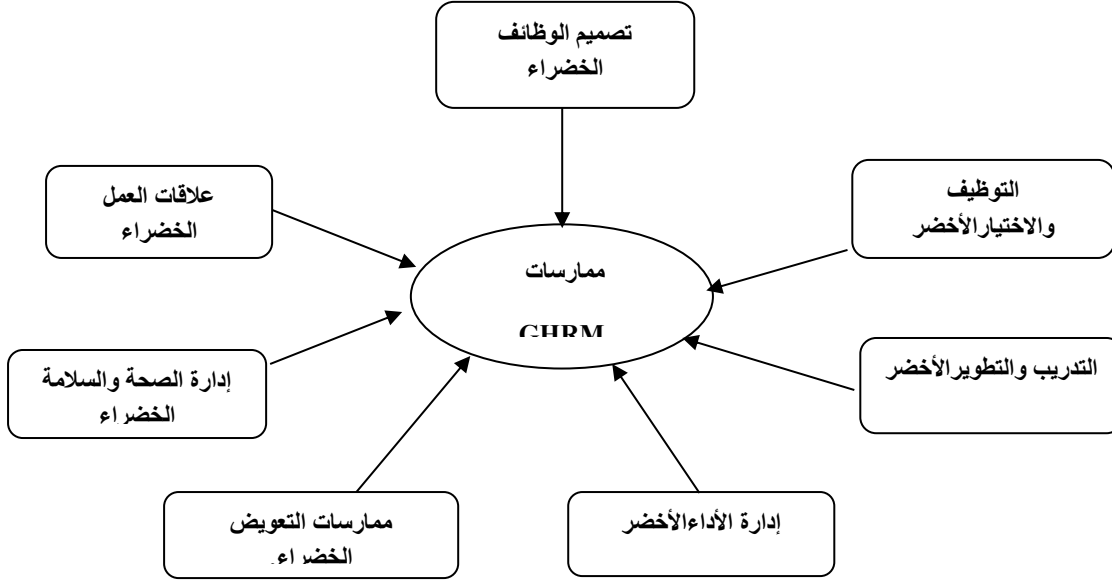
وفقاً لما قدمه شاه فقد قدم نموذجاً لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في سياق الاستدامة التنظيمية. أشار شاه إلى ضرورة مراعاة أبعاد متعددة عند قياس هذه الممارسات لضمان تحقيق نتائج فعالة. وقد تم تطوير أداة قياس صالحة وموثوقة لقياس ممارسات GHRM ، حيث ركز النموذج على سبعة أبعاد رئيسية (Shah, 2019)، وهي:

- تحليل وتصميم الوظائف الخضراء.
- التوظيف والاختيار الأخضر.
- التدريب والتطوير الأخضر.
- تقييم أداء الموظفين الأخضر.
- إدارة المكافآت والتعويضات الخضراء.
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء.
- علاقات العمل الخضراء.

اعتمد هذا النموذج على مراجعة واسعة للأدبيات المتعلقة بممارسات GHRM ، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها باستخدام استبيان مخصص تضمن 81 بنداً لتغطية العناصر السبعة المذكورة أعلاه. وقد أكد

شاه أن هذه الممارسات تعد من العناصر الأساسية لتعزيز الاستدامة البيئية في المؤسسات. يبين الشكل التالي الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر

الشكل رقم 03: الممارسات الفرعية للنموذج الثاني



Source : Shah, S. (2019). *Measuring Green HRM Practices for Organizational Sustainability*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 28(11), 774-775.

توجد اختلافات بين الباحثين حول تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ، نلخص ذلك في عدة أسباب رئيسية): (Shah, 2019)

- يُعتبر النموذج الذي قدمه نموذجًا شاملاً يتضمن سبعة أبعاد معرفية واضحة ومحددة.
- حظيت هذه الممارسات باتفاق واسع بين الباحثين بعد عرضها على محكمين مختصين، مما عزز مصداقيتها العلمية.
- يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهومًا حديثًا يمكن تطبيقه عمليًا في المنظمات من خلال ممارسات مدروسة تعتمد على الأبحاث العلمية.

ثانياً: المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة الاقتصادية

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطوراً تدريجياً ناتجاً عن التحولات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور. فقد أدت هذه التحولات، خاصة تلك المرتبطة بالتقدم العلمي والتكنولوجي السريع خلال القرن العشرين، إلى تغييرات جوهرية في العديد من المفاهيم الاقتصادية والعلمية، وأثارت بعض الغموض في المبادئ العامة المتعارف عليها. وقد استوجب ذلك مراجعة شاملة لأساليب وطرق التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي للدولة أو على المستوى الجزئي داخل المؤسسات.

وبهذا، ظهرت المؤسسة الاقتصادية بأشكال ونماذج جديدة لم يكن متصوراً وجودها قبل الثورة الصناعية في أوروبا أو أثناءها. كما توسع دور المؤسسة ليتجاوز البعد الاقتصادي والاجتماعي، ليشمل أبعاداً سياسية (كما في حالة الشركات متعددة الجنسيات)، وأخرى عسكرية وعلمية من خلال دعمها للأبحاث والتطوير.

وعليه، فإن الشكل الحالي للمؤسسة الاقتصادية لم يتبلور بين عشية وضحاها، بل كان نتاجاً لمسار طويل من التغييرات والتطورات في النظم الاقتصادية والاجتماعية التي رافقت الحضارات الإنسانية منذ أن بدأ الإنسان في الاستقرار واستخدام قدراته الفكرية والجسدية لإنتاج ما يحتاجه من وسائل للعيش.

1. قبل الثورة الصناعية

مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: سادت أنماط الحياة البسيطة منذ فجر البشرية وحتى اندلاع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر. وقد تميزت تلك الحقبة بالركود الاقتصادي والاعتماد الكبير على النشاط الفلاحي، حيث اعتُبرت الزراعة وتربية المواشي المصدر الرئيسي للعيش. اعتمد الإنسان آنذاك على أدوات بدائية تُنتج غالباً داخل نطاق الأسر الكبرى، مستفيداً من خبرة وحنكة كبارها في الحياة والعمل.

لم تكن التجارة بالشكل المعروف حاضرة في تلك المجتمعات، بل كان نظام المقايضة هو الوسيلة الأساسية لتبادل السلع، وكانت المنتجات اليدوية تُنجز حسب الطلب ووفق حاجات الأفراد. وتتميز المجتمع البدائي بسيطرة النظام الإقطاعي، حيث استُغلت الأسر في العمل الفلاحي، وكان كبير الأسرة يحتكر السلطة والقرار داخل محيطه.

ومن أبرز الحرف اليدوية التي عرفت انتشاراً خلال هذه المرحلة: النجارة، والحداة، والدباغة. ومع مرور الوقت، ونتيجة لزيادة عدد السكان وتجمع العائلات حول الأراضي الزراعية، بدأت المدن والتجمعات الحضرية

بالتشكل، ما ساهم في تحرر بعض الأفراد من العمل في الحقول، واستقلالهم في مزاولة أنشطة وحرف متنوعة. (الساعاتي، 1980)

مرحلة **الوحدات** مع تشكل التجمعات الحضرية وازدياد الطلب على المنتجات الحرفية كالملابس وأدوات الإنتاج، وظهور فئة من العمال الذين يعملون بشكل مستقل أو بدون ارتباط دائم بمؤسسات، بدأت تتكون ورشات يلتئم فيها أصحاب الحرف المتشابهة تحت إشراف الحرفيين الأقدم خبرة. وهكذا ظهرت ورشات متخصصة في النجارة، والحدادة، والنسيج، وغيرها من الصناعات التقليدية .

وقد أسس هؤلاء الحرفيون طوائف مهنية كان هدفها الأساسي تحقيق المساواة بين معلمي الحرفة، وتنظيم العمل بما يسهم في الحد من البطالة وتوفير فرص الشغل. وعلى الرغم من أن هذه الورشات كانت تخضع في تسييرها لتوجيهات الكنيسة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأجور والأسعار حمايةً للمستهلك، إلا أن سيطرة الكنيسة بدأت تضعف مع التغييرات الفكرية والاجتماعية التي سبقت الثورة الصناعية.

وقد ساهم هذا التوجه الجديد نحو الاستقلال الدنيوي في إضعاف سلطة الطوائف الحرفية، إلا أن هذا النظام لم يندثر كلياً إلا مع اندلاع الثورة الصناعية، التي شكلت تحولاً جذرياً في بنية النشاط الاقتصادي. ومن بين الأسباب التي ساهمت في تراجع نظام الطوائف: الجمود التنظيمي، غياب الابتكار، وتنامي الحاجة إلى أساليب إنتاج أكثر كفاءة وتخصص - (الساعاتي، 1980)

وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية. خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين . و مع اتساع الأسواق وارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية، مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الرأس مالي

مرحلة **النظام المنزلي للحرف** ساهم ظهور طبقة التجار الرأسماليين، الذين شغلوا موقع الوسيط بين المنتجين والمستهلكين، في إحداث تحول جوهري في أساليب الإنتاج والتمويل. فقد عمل هؤلاء التجار على تزويد الأسر

بالمواد الأولية، وأدوات العمل، ورؤوس الأموال اللازمة للإنتاج، مما جعل الورشات الحرفية الصغيرة تعتمد بشكل متزايد على التعامل معهم.

وفي هذا السياق، لجأ التجار إلى استقطاب الأسر الريفية التي كانت تسعى إلى تحسين دخلها، من خلال ممارسة حرفة إضافية إلى جانب النشاط الزراعي. وقد جاء ذلك استجابة للحاجات المتزايدة الناتجة عن توسع التجمعات الحضرية وتحسن مستوى المعيشة.

وقد شهدت بريطانيا نشأة هذا النظام الإنتاجي الجديد، المعروف بالإنتاج الحرفي المنزلي، منذ القرن الثالث عشر، حيث بدأ في مجال صناعة الصوف، ثم عرف انتشاراً متزايداً ليشمل ميادين أخرى ابتداءً من منتصف القرن الخامس عشر وحتى منتصف القرن 18. (الساعاتي، 1980)

2. بعد الحرب العالمية

مرحلة ظهور المانيفاكتورة: و يعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهد! طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة ، وارتفاع الطلب من جهة و تطور المستوي الحضاري و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج ، و قاموا على جمع عدد من الحرفين تحت سقف واحد ، حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمّنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة" ، و تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم ، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج و التمويل و 1التوزيع. و كان للمانيفاكتورة شكلان: (الساعاتي، 1980)

الشكل الأول : يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة ، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج .

الشكل الثاني : يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة ، مكملة لبعضها البعض ، بحيث يشارك جميعهم في تميزت المانيفاكتورة بتقسيم العمل، حيث يُنفذ كل عامل مرحلة محددة من مراحل الإنتاج وفقاً لتخصصه، ما ساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة. ومن أبرز الأمثلة الأوروبية على هذا النموذج: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي، التي أسسها ملك فرنسا هنري الرابع في مطلع القرن السابع عشر، وكذلك مانيفاكتورة "ميسن" (Meissen) الشهيرة بإنتاج السيراميك في ألمانيا.

وقد شكّلت هذه المؤسسات الحرفية المتقدمة مرحلة مفصلية في تطور المجتمع الرأسمالي، كما مثلت نقطة تحول بارزة في تاريخ المؤسسة الاقتصادية. إلا أن هذا النموذج الإنتاجي واجه العديد من التحديات مع نهاية القرن السابع عشر، نتيجة لعدة عوامل، منها ضعف انضباط العمال بسبب ظروف العمل القاسية والاستغلال، وارتفاع الطلب على المنتجات، إلى جانب الاكتشافات العلمية والتقنية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطوراً.

كل هذه العوامل أسهمت تدريجياً في تراجع نظام المانيفاكتورة، مفسحة المجال أمام نشوء المؤسسات الصناعية الآلية التي شكلت أساس الثورة الصناعية.

3. مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة)

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى : ظهور الثورة الصناعية في أوروبا
صاحبها من استكشافات علمية و تطور في وسائل الإنتاج ، و اتساع الأسواق ، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي (الداوي، 1998)

ظهرت البدايات الأولى للمؤسسات الصناعية الآلية في شكل ورشات بسيطة ومطاحن مائية، ثم تطورت

لاحقًا لتأخذ شكلًا أكثر تعقيدًا وتقدمًا، خاصة في إنجلترا، حيث يعتبر "ريتشارد أركرايت (Richard Arkwright) من الرؤاد الأوائل في هذا المجال من خلال مساهمته في تطوير صناعة النسيج.

اتّسمت هذه المؤسسات الجديدة بالاعتماد على وسائل عمل ميكانيكية بدلاً من الأدوات اليدوية التي كانت سائدة في نظام المانيفاكتورة، مما أحدث تحولاً جذرياً في أساليب الإنتاج. ويُعزى الاقتصاديون نشأة هذه المؤسسات وتطورها إلى عدة عوامل، من أبرزها ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض تكاليف التشغيل، مما مكّنها من تقديم منتجات بأسعار تنافسية. علاوة على ذلك، فإن ظهور المؤسسات الصناعية الآلية لم يكن حدثاً معزولاً، بل جاء في سياق تطور النظام الرأسمالي وانفصال الكنيسة عن الشؤون الاقتصادية، إلى جانب عوامل تاريخية واجتماعية وعلمية أخرى ساعدت على تسريع هذا التحول. (لعلو، 1981) وهي - ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16 ، مثل الشركة الانجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية " شهدت أوروبا منذ بداية القرن السابع عشر مجموعة من التحولات العميقة التي مهّدت لنشوء الاقتصاد الحديث وتطور المؤسسات الصناعية. من بين أبرز هذه التحولات، تأسيس مؤسسات صناعية متخصصة مثل شركة "سان-غوبان" (Saint-Gobain) لصناعة الزجاج، التي مثلت نموذجاً لتطور الأنشطة الصناعية المنظمة. كما برزت المؤسسات المالية الحديثة في تلك الفترة، مثل بنك أمستردام الذي أسس سنة 1608، وبنك إنجلترا سنة 1694، حيث ساهما في إرساء أسس النظام المالي الحديث وتنظيم الحياة الاقتصادية. وقد جاء ذلك متزامناً مع الثورة الفكرية التي أسهمت في فصل الدين عن الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، مما فتح المجال أمام تطور الفكر الاقتصادي وتحرير النشاط الصناعي والتجاري من القيود التقليدية. وفي بداية القرن التاسع عشر، عرفت أوروبا توسعاً كبيراً في مجال الاختراعات التقنية، التي وجدت طريقها بسرعة إلى القطاعات الصناعية، وهو ما ساهم بشكل مباشر في تسريع وتيرة النشاط الاقتصادي وتعزيز الإنتاجية.

إلى جانب ذلك، ساهم النمو الديمغرافي الملحوظ الذي شهدته أوروبا منذ القرن الثامن عشر في توسع الأسواق وازدياد الطلب على المنتجات والخدمات. كما كان للحربين العالميتين الأولى والثانية تأثير بالغ على تطور الصناعات، لا سيما الصناعات الحربية، وعلى إعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929، التي أبرزت ضرورة اعتماد آليات تنظيمية أكثر فعالية لضمان استقرار الأسواق وتوازن الاقتصاد.

التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات : (الحسين)، (1986) مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية - التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات : مع ااية القرن 19 وبداية القرن، 20 اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

- **الكارتل:** هو تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها .ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية. ومن أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم، 1893 وكارتل الصلب 1904

- **التروست:** هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة لأخرى أو أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز (أم.و.) ، تجمع نستلي، والتركز من

خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منا تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجا

- شركة التملك أو Holding Le مع توسع السواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركيز بالرأسمال المالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام توظّر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما في ايطاليا، وحاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني .

مع نشوء العديد من المؤسسات الكبرى واحتداد المنافسة الاقتصادية، اتجهت بعض هذه المؤسسات نحو التوسع خارج حدود بلدانها الأصلية، لتتخذ شكل ما يُعرف اليوم بـ"الشركات متعددة الجنسيات". ويعرّف الأستاذ ناصر دادي عدون هذه الشركات بأنها تجمع لمؤسسات ذات انتماءات قومية متعددة، لكنها تتوحد ضمن إستراتيجية إدارية شاملة. واستنادًا إلى هذا التعريف، يمكن تصنيف شركات مثل "فورد"، "نستله"، "فيليبس" و "M.B.I" ضمن هذا النوع من الكيانات الاقتصادية.

إن تطور المؤسسات الاقتصادية لم يكن وليد لحظة مفاجئة، بل جاء كنتيجة طبيعية لمجموعة من التحولات التي عرفت البشرية عبر العصور، والتي كان لها تأثير مباشر على طبيعة النظام الاقتصادي. فمع تزايد وعي الإنسان وتعاضم حاجاته، بدأ في إنتاج ما يلزمه بنفسه، فظهرت في البداية المؤسسات الحرفية الصغيرة التي هدفت إلى تلبية هذه الحاجات الأساسية.

ومع التوسع في المبادلات التجارية، ظهرت طبقة من التجار الرأسماليين، ساهمت في التمهيد للثورة الصناعية التي بدورها أحدثت تحولاً نوعياً في آليات الإنتاج والتوزيع. وقد أدت هذه التحولات إلى نشوء مؤسسات اقتصادية جديدة أكثر تنظيمًا وتخصصًا، اعتمدت على الآلات والتكنولوجيا الحديثة، لتتطور تدريجياً وتصبح المؤسسات الصناعية الضخمة والعبارة للحدود التي نعرفها اليوم.

المطلب الثاني : مفهوم المؤسسات الاقتصادية

1. تعريف المؤسسات الاقتصادية فيما يخص تعريف المؤسسة الاقتصادية، يصعب إعطاء مفهوم شامل ودقيق لها نظراً للتطور السريع الذي تشهده المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والعلمية. كما أن المؤسسة الاقتصادية نفسها قد مرت بتطورات مستمرة مع اتساع نشاطها وتشعبه، مما زاد من تعقيد وضع تعريف موحد لها.

إضافة إلى ذلك، فإن اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية بين المدارس الفكرية أدى إلى تباين وجهات النظر حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية. نتيجة لذلك، اختلفت آراء المفكرين الاقتصاديين، حيث قدم كل منهم تعريفاً يناسب منظوره وفلسفته.

ومن بين أهم التعاريف التي وُضعت للمؤسسة الاقتصادية، يمكن ذكر ما يلي:

تُعرَّف المؤسسة الاقتصادية على أنها:

تكامل وتفاعل عدة عوامل إنتاجية بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع وحدات اقتصادية أخرى، وذلك ضمن إطار قانوني ومالي واجتماعي محدد. تختلف شروط هذا التفاعل باختلاف موقع المؤسسة، وحجمها، وطبيعة النشاط الذي تمارسه.

يتم هذا التكامل بين عوامل الإنتاج من خلال تدفقات نقدية مادية وأخرى معنوية، ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً بالأفراد. فالتدفقات المادية تتمثل في الموارد المادية والوسائل المستخدمة في النشاط الإنتاجي، أما التدفقات المعنوية فتشمل الأساليب والطرق والمعلومات المستخدمة في إدارة ومراقبة تلك الموارد المادية." (دادى عدون، 1998، صفحة 10)

"المؤسسة هي وحدة قانونية - سواء كانت شخصاً طبيعياً (مادي) أو اعتبارياً (معنوياً) - تتمتع بالاستقلال المالي والقدرة على اتخاذ القرار، وتمارس نشاطاً اقتصادياً يهدف إلى إنتاج أو توفير السلع والخدمات بقصد التبادل التجاري. (Muller و longatte، 2004)

المؤسسة هي كيان اقتصادي منظم، يتألف من مجموعة متكاملة من الموارد المادية والبشرية والمالية، يُوظفها بهدف إنتاج سلع أو تقديم خدمات لتسويقها في السوق بغرض البيع أو التبادل التجاري. (Lasary، 2001)

بناءً على ما سبق، يُمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها وحدة اقتصادية مستقلة مالياً وقانونياً، تتكون من مجموعة متكاملة من الموارد المادية والبشرية والمالية التي يتم توظيفها بشكل منظم ومتناسق بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ضمن إطار نشاط اقتصادي هادف.

2. أنواع المؤسسة الاقتصادية

2.1 تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، حيث يُعتبر نمط الملكية العامل الأساسي في تحديد القوانين والأنظمة التي تحكم آليات عملها وإدارتها. وبناءً على هذا المعيار، يمكن تصنيف المؤسسات إلى نوعين رئيسيين:

➤ **المؤسسات الخاصة :** وهي الوحدات الاقتصادية التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد، وتشمل:

- شركات الأشخاص

- الشركات ذات المسؤولية المحدودة

- شركات المساهمة

➤ **المؤسسات العامة والمختلطة :** وهي المؤسسات ذات الطبيعة القانونية الخاصة، وتنقسم إلى:

➤ **المؤسسات العامة:** التي تمتلكها الدولة بشكل كامل، مثل الشركات الوطنية والمحلية

➤ **المؤسسات المختلطة:** التي تتشارك فيها الدولة أو إحدى هيئاتها مع القطاع الخاص في الملكية

واتخاذ القرارات (Muller و longatte، 2004)

2.2 تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

➤ **شركات الأشخاص:**

تقوم هذه الشركات على الاعتبار الشخصي، حيث تمتلكها مجموعة من الأشخاص يتشاركون في رأس المال والعمل، ويتقاسمون الأرباح والخسائر. وتنقسم إلى:

➤ **شركات التضامن:**

- تعتمد على الجانب الشخصي للشركاء

- يتحمل الشركاء مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة

- يتكون اسم الشركة من أسماء الشركاء أو بعضهم.

➤ **شركات التوصية البسيطة: تضم نوعين من الشركاء:**

- شركاء متضامنون (مسؤولية غير محدودة)

- شركاء موصون (مسؤولية محدودة بحصصهم): لا يظهر اسم الشركاء الموصين في عنوان الشركة

➤ **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:**

هي شركة تتكون من شخصين أو أكثر، ويُحدد عدد الشركاء فيها مسبقاً، كما يُقسم رأسمالها إلى حصص متساوية غير قابلة للتداول. يمكن أن تُسند إدارة الشركة لأحد الشركاء أو أكثر، كما يمكن تكليف طرف أجنبي بالإدارة. ويتحمل الشركاء الخسائر في حدود نسبة مساهمة كل منهم في رأس المال. ووفقاً للقانون

التجاري الجزائري، يجب ألا يقل رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن 100.000 دج، ويُقسم إلى حصص متساوية لا تقل قيمة كل حصة عن 1.000 دج. ولا يجوز أن يتجاوز عدد الشركاء عشرين شخصًا، وإذا تجاوز هذا العدد، تُحوّل الشركة إلى شركة مساهمة خلال مهلة لا تتجاوز سنة واحدة.

➤ شركات المساهمة (ذات الأسهم):

تتألف من مجموعة من الأشخاص يساهمون في رأسمال الشركة من خلال شراء أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، سواء عند التأسيس أو عن طريق الاكتتاب العام، وتُتداول هذه الأسهم في السوق الثانوية. ويكون كل مساهم مسؤولاً عن ديون الشركة في حدود ما يملكه من أسهم. وقد حدد المشرع الجزائري الحد الأدنى لعدد الشركاء في هذا النوع من الشركات بسبعة شركاء. أما رأسمال الشركة، فيجب ألا يقل عن خمسة ملايين دج.

➤ شركات التوصية بالأسهم:

تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم نوعين من الشركاء: شركاء متضامنين وشركاء موصين. يتمثل الفرق في أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهمًا تعكس قيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة، ولهم حرية التصرف فيها بالبيع أو التنازل دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين، على عكس شركة التوصية البسيطة. (عبد السلام، 2001)

2.3 تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب قطاع النشاط: (دادى عدون، 1998)

تنقسم المؤسسات الاقتصادية، بناءً على هذا المعيار، إلى ثلاثة قطاعات رئيسية

➤ مؤسسات القطاع الأول (الفلاحة):

تشمل المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، والصيد البحري، وكل ما يتعلق بالأنشطة المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية الموجهة للاستهلاك. وغالبًا ما تُضاف إليها أنشطة المناجم.

➤ 2.3 مؤسسات القطاع الثاني (الصناعة):

تضم هذه المؤسسات كل من يعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات. ويشمل هذا القطاع الصناعات التحويلية، مثل تحويل المنتجات الزراعية إلى مواد غذائية، بالإضافة إلى الصناعات الاستخراجية كتكرير

المعادن والطاقة. كما يشمل الصناعات الاستهلاكية وصناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج. ويمكن تصنيفها إلى فرعين رئيسيين:

- **الصناعات الخفيفة:** هي صناعات استهلاكية في الغالب ولا تُعد دافعة بقوة للاقتصاد.

- **الصناعات الثقيلة أو المصنعة:** تستعمل الموارد الطبيعية وتنتج وسائل إنتاج تُستخدم في باقي القطاعات، ما يجعلها محفزًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي.

➤ مؤسسات القطاع الثالث (الخدمات):

تضم مختلف الأنشطة غير المشمولة في القطاعين السابقين، مثل النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التعليم، الصحة، وغيرها من الخدمات المتنوعة والواسعة.

2.4 تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم:

يتم تصنيف المؤسسات حسب حجمها بناءً على عدة مؤشرات، أهمها رقم الأعمال، حجم رأس المال، وعدد العمال، حيث يُعد هذا الأخير الأكثر اعتمادًا في التصنيف. وتنقسم إلى:

➤ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز هذه المؤسسات ببنية تنظيمية بسيطة وطرق تسيير غير معقدة، إضافة إلى عدد قليل من العاملين. ولا يوجد تعريف موحد لها، إذ يختلف من بلد لآخر. ووفقًا للبنك الدولي للاستثمار، تُعرف بأنها تلك التي يقل عدد عمالها عن 500 عامل، ولا تتجاوز مساهمة الأطراف الخارجية في رأسمالها نسبة 30%. أما في الجزائر، ووفقًا للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات التي:

- تشغل بين 1 و250 شخص؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دج؛ (الداوي، 1998)
- وتُدار باستقلالية.

➤ المؤسسات الكبيرة:

تتكون من عدد كبير من العمال يفوق 500 شخص، وغالبًا ما تعود ملكيتها إلى عدة أشخاص. ولها عدة أشكال، من بينها:

- **المجمع:** وهو مجموعة مؤسسات مرتبطة ماليًا واقتصاديًا بمؤسسة أم، مثل "مجمع صيدال" في الجزائر.
- **المؤسسات متعددة الجنسيات:** هي مؤسسات عابرة للحدود تقيم وحدات إنتاجية في عدة دول، وتتبع استراتيجيات عالمية تختلف من مؤسسة لأخرى، مثل:
- إستراتيجية خفض التكاليف من خلال إقامة فروع في دول توفر يد عاملة رخيصة ومواد أولية زهيدة؛
- إستراتيجية توسيع الحصة السوقية عالميًا بإنشاء وحدات إنتاجية متعددة حول العالم.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة، إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، تختلف باختلاف طبيعة النشاط واهتمامات أصحابها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. الأهداف الاقتصادية

تشمل هذه الأهداف ما يلي:

1.1. تحقيق الربح

يعد لربح الهدف الأساسي للمؤسسة، حيث يمثل وسيلة لتعزيز قدرتها التمويلية الذاتية، مما يمكنها من توسيع وتطوير طاقتها الإنتاجية أو الحفاظ عليها، وهو ما يسمح لها بمواجهة المنافسة والاستمرار في السوق.

(دادي عدون، 1998)

2.1. عقلنة الإنتاج:

تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، من خلال التخطيط الجيد للإنتاج والتوزيع، مع مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج لتجنب الأزمات المالية والاقتصادية، وبالتالي الحيلولة دون الإفلاس. (دادي عدون،

1998)

3.1. تلبية حاجات المجتمع:

من خلال بيع المنتجات والخدمات، تستجيب المؤسسة لحاجات المستهلكين، محققة بذلك هدفين متكاملين: تغطية تكاليف الإنتاج وتحقيق الأرباح، إضافة إلى إشباع حاجات السوق والمجتمع.

2. الأهداف الاجتماعية

إلى جانب الأهداف الاقتصادية، تولى المؤسسات أهمية للجوانب الاجتماعية، وتتجلى هذه الأهداف في:

2.1 ضمان أجور عادلة:

تمنح المؤسسة العاملين أجورًا مقابل مجهودهم، وتختلف هذه الأجور بحسب طبيعة المؤسسة والنظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع، إضافة إلى وضعية سوق العمل.

2.2 تحسين مستوى المعيشة:

مع التطور التكنولوجي والاجتماعي، يصبح من الضروري أن تعمل المؤسسات على تحسين مستوى معيشة العاملين لديها لتلبية حاجاتهم المتزايدة.

2.3 توفير التأمينات والخدمات الاجتماعية:

توفر المؤسسات خدمات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، والتقاعد، بالإضافة إلى مرافق عامة كالنوادي، والمطاعم، وتعاونيات الاستهلاك. (دادي عدون، 1998)

2.4 تأهيل الموارد البشرية:

تهتم المؤسسات بتدريب العمال وتطوير مهاراتهم المهنية من خلال دورات تكوينية، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

2.5 تشكيل نمط استهلاكي معين:

تلعب المؤسسات دورًا في توجيه العادات الاستهلاكية لدى أفراد المجتمع، من خلال طرح منتجات جديدة أو التأثير في الأذواق عبر الحملات الإشهارية.

2.6 تعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة:

تُعتبر المؤسسة فضاءً يجمع أفرادًا من خلفيات مختلفة، ما يستدعي التشجيع على التفاهم والتناغم داخلها لضمان سير العمل واستمرارية النشاط الاقتصادي، مما يسهم في بناء علاقات مهنية وإنسانية إيجابية.

3. الأهداف التكنولوجية

تتجسد الأهداف التكنولوجية للمؤسسة في:

3.1 البحث والتطوير:

تخصص المؤسسات المتقدمة موارد مالية مهمة لأقسام البحث والتطوير بهدف ابتكار وتحسين أساليب الإنتاج. وتُعد هذه العملية من العوامل الأساسية لزيادة الإنتاجية والمردودية، كما أنها تمثل نسبة معتبرة من الدخل الوطني في الدول الصناعية.

3.2 دعم السياسات الوطنية في مجال التكنولوجيا:

تسهم المؤسسات في الجهود الوطنية الرامية إلى تطوير التكنولوجيا من خلال التعاون مع الجامعات، ومراكز البحث، والهيئات التخطيطية، بما ينسجم مع الأهداف التنموية للدولة.

المطلب الرابع : دوافع تبني الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية وآليات تفعيلها:

لقد دفع التطور الصناعي المؤسسات إلى مواجهة تحديات على صعيد القوانين البيئية والضغط الاقتصادية، خصوصاً مع ازدياد الاهتمام العالمي بالمنتجات الصديقة للبيئة. في هذا السياق، برزت أنظمة الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية مثلى للمؤسسات لتحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية.

1. دوافع تبني الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية :

أصبح اعتماد نظام الإدارة البيئية ضرورة ملحة نتيجة لضغوط متعددة من الجهات الخارجية. فالتشريعات البيئية المتزايدة، بالإضافة إلى مطالب المستهلكين والعملاء وحملة الأسهم بمنتجات وخدمات صديقة للبيئة، قد غيرت أساليب العمل بشكل جذري. لذا، يتوجب على المؤسسات أن تتبنى توجهاً بيئياً واضحاً ضمن استراتيجياتها الإدارية. يتضمن تطبيق الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة وضع خطط وسياسات شاملة تغطي جميع مراحل الإنتاج، بدءاً من الحصول على المواد الخام وصولاً إلى المنتج النهائي. يجب أن تأخذ هذه الخطط في الاعتبار تقييم الآثار البيئية للمؤسسة، التكاليف البيئية المرتبطة باستخدام الموارد، والطرق المتبعة للتحكم في التلوث. (الغزوي، 2006)

وفيما يلي أهم العوامل التي ساهمت في تبني نظام الإدارة البيئية :

- ظهور فكرة التنمية المستدامة: يُعد تقرير "بروتلاند" لعام 1987، "مستقبلنا للجميع"، المرجع الفكري لنظام الإدارة البيئية. فقد أشار التقرير إلى أن أهداف النمو الاقتصادي للمؤسسة لا تتعارض مع حماية البيئة، بل هما متكاملان.

- تطور الوعي البيئي: ساهم ازدياد الوعي البيئي في ظهور جماعات ضغط بيئية ألزمت المنظمات باتخاذ التدابير اللازمة للحد من التلوث وحماية البيئة. أدركت هذه المنظمات أن تبني المعايير

الدولية لأنظمة الإدارة البيئية سيكونها من الامتثال للتشريعات البيئية.

- تطور التشريعات البيئية: شهدت التشريعات البيئية تطوراً كبيراً منذ سبعينيات القرن الماضي، بعد

قرارات مؤتمر ستوكهولم عام 1972. أدى هذا التطور إلى إصدار قوانين وإنشاء مجالس لحماية البيئة.

جاء ظهور نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية لتسهيل امتثال هذه المؤسسات لتلك

التشريعات. (طارق، 2010-2011)

2. آليات تفعيل الإدارة البيئية لتفعيل الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية:

يُعد الإنتاج الأنظف هدفاً أساسياً. هذا المفهوم، الذي عرّفه برنامج الأمم المتحدة للبيئة، هو "تطبيق

متواصل لاستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على العمليات والمنتجات لتقليل المخاطر المتصلة بالإنسان

والبيئة"

يعتمد الإنتاج الأنظف على تقييم دورة حياة المنتج البيئي، بدءاً من استخراج المواد الخام ونقلها وتخزينها،

مروراً بعمليات التصنيع والاستخدام، وصولاً إلى إعادة التدوير أو التخلص الآمن بيئياً. تتوج هذه العملية

بالعنونة البيئية، وهي علامات توضع على المنتج لإبلاغ المستهلك بمدى ملاءمته للبيئة مقارنة بغيره من

المنتجات في نفس الفئة. بالإضافة إلى ذلك، تُعد إدارة المخلفات جزءاً حيوياً، وتتم من خلال معالجة

النفايات باتباع أسلوب "تسلسل إدارة النفايات." (الناصر، 2008)

لتطبيق هذه الآليات، حددت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) مراحل رئيسية لنظام الإدارة البيئية في

المؤسسات الاقتصادية:

- **تحديد السياسة البيئية:** تضع الإدارة العليا الإطار البيئي للمؤسسة وتوضح التزامها باحترام البيئة في جميع عملياتها.
- **التخطيط:** يشمل تحديد الجوانب البيئية الأكثر أهمية، وتحديد المتطلبات القانونية المتوافقة معها، وإعداد برنامج عمل لتحقيق الأهداف البيئية
- **التنفيذ:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، وتوزيع المهام والمسؤوليات، ورفع مهارات العمال المعنيين بالجوانب البيئية. كما يتم توثيق نظام الإدارة البيئية كقاعدة بيانات مرجعية وضمان الرقابة والاستعداد لحالات الطوارئ البيئية
- **إجراءات الفحص والتصحيح:** يتم في هذه المرحلة فحص مدى توافق أنشطة المؤسسة مع الخطط البيئية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود عدم مطابقة
- **المراجعة الإدارية:** تُعد هذه المرحلة الأخيرة، حيث يتم إجراء مراجعة دورية لضمان استمرارية العمل بالمراحل السابقة وتقييم مدى الحاجة لتغيير السياسات والأهداف البيئية. (قاسم، 2007)

خلاصة الفصل :

هذا الفصل يمثل الإطار النظري للدراسة، حيث تم فيه مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث الرئيسيين: إدارة الموارد البشرية الخضراء والمؤسسات الاقتصادية ، مع تحليل العلاقة بينهما. وقد اعتمد الفصل على منهجية تحليلية نقدية للمراجع العلمية الرصينة لتقديم رؤية شاملة حول الموضوع مما يجعله مرجعا علميا يثري البحث ويدعم فرضياته. وقد مهد الطريق للفصل التطبيقي من خلال تحديد الإطار المفاهيمي والعلاقات النظرية التي ستخضع للقياس في ميدان الدراسة لاحقا. فمن خلال التحليل العلمي والتطرق الى مفهوم الموارد البشرية الخضراء كعملية تحول مدروسة في قطاع الموارد البشرية ، حيث تهدف الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الاستدامة البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال عدة أبعاد أساسية. تشمل هذه الأبعاد التوعية البيئية، التي تهدف إلى زيادة وعي الموظفين بالقضايا البيئية وأهمية الحفاظ على البيئة. بالإضافة إلى ذلك، توفر التدريب على المهارات الخضراء، مما يمكن الموظفين من اكتساب المعرفة والقدرات اللازمة لتنفيذ الممارسات المستدامة. كما تتضمن وضع سياسات صديقة للبيئة، مثل سياسات تقليل النفايات، وتشجيع استخدام الطاقة المتجددة، وتعزيز النقل المستدام .

الفصل الثاني:

الاطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

تمهيد:

في سياق التحولات الاقتصادية العميقة التي تعرفها الجزائر، تبرز شركة سونلغاز القابضة كفاعل استراتيجي ومحوري في قطاع الطاقة الوطني. يهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة متعددة الأبعاد لهذه المؤسسة، انطلاقاً من تحديد إطارها العام وهويتها التنظيمية، مروراً بمراحل تطورها التاريخي، ووصولاً إلى دراسة ميدانية تسلط الضوء على آليات اشتغالها على أرض الواقع، وذلك ضمن إطار منهجي منظم يوجه مسار البحث.

تتجلى أهمية هذا الفصل في المزج بين الجانب النظري والتحليل الميداني، حيث يعرض المبحث الأول تصوراً عاماً للبنية المؤسسية لسونلغاز وأدوارها الحيوية، بينما يتناول المبحث الثاني الجوانب العملية من خلال دراسة حالة لإحدى فروع المؤسسة. أما المبحث الثالث، فيتناول المنهجية المعتمدة في هذا البحث، من حيث المقاربات العلمية وأدوات جمع البيانات، بما يضمن موضوعية وفعالية التحليل في المراحل المقبلة.

المبحث الأول: الإطار العام لشركة سونلغاز القابضة

تُعد المؤسسات الاقتصادية من الفاعلين الأساسيين في المنظومة الاقتصادية لأي دولة، إذ تلعب دوراً محورياً في خلق الثروة وتوفير فرص العمل وتحقيق التنمية. ويكتسي فهم طبيعة هذه المؤسسات وأنواعها وأهدافها أهمية خاصة لفهم آليات السوق ومختلف الديناميكيات الاقتصادية. وعليه، سيتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسات الاقتصادية، ثم أنواعها المختلفة، وأخيراً أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ضمن البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها.

المطلب الأول: نبذة عن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية ذات موقع استراتيجي في الاقتصاد الجزائري، حيث تشرف على إنتاج الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي عبر كامل التراب الوطني. تعمل هذه المنظومة المعقدة من خلال وسائل متعددة لتحقيق هدف رئيسي يتمثل في توفير الطاقة الكهربائية والغاز للمواطنين.

تعود جذور المؤسسة إلى العهد الاستعماري سنة 1947 تحت مسمى EGA (كهرباء وغاز الجزائر). بعد الاستقلال، تحولت إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 59-69 المؤرخ في 26 جويلية 1969. وفي سنة 1971، توسعت صلاحيات المؤسسة لتشمل عمليات البيع والتركيب والصيانة للأجهزة الكهربائية والغازية في إطار سياسة تطوير القطاع العمومي.

شهدت سونلغاز تحولاً نوعياً سنة 1991 عندما أصبحت مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تحت إشراف الوزير المكلف بالطاقة. ثم جاء التحول الأهم بصدور القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الشبكات، حيث تحولت إلى شركة مساهمة

(SPA). هذا التحول مكنها من توسيع أنشطتها ليشمل مجالات جديدة في قطاع الطاقة، كما فتح لها آفاق التدخل خارج الحدود الوطنية.

شهدت المجموعة توسعاً كبيراً خلال الفترة 2004-2006، حيث أعادت هيكلة نفسها في شكل شركات فرعية متخصصة في الأنشطة الأساسية، وهي: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG). وفي فيفري 2017، تم وضع التنظيم الجديد لسونلغاز كمجمع صناعي يضم 16 شركة فرعية تعمل في مجالات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر الأنابيب.

واجهت سونلغاز تحدياً كبيراً في ضمان استمرارية الخدمة بعد الاستقلال، حيث نجحت في تحقيق كهرية كامل التراب الوطني ووصل معدل تغلغل الغاز الطبيعي إلى حوالي 59%. (www2)

أعيد تنظيم سونلغاز لتصبح "شركة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد، حيث تشكل مع شركاتها التابعة ما يعرف بـ"مجمع سونلغاز". يقع المقر الاجتماعي للمجمع في الجزائر العاصمة، تيليملي.

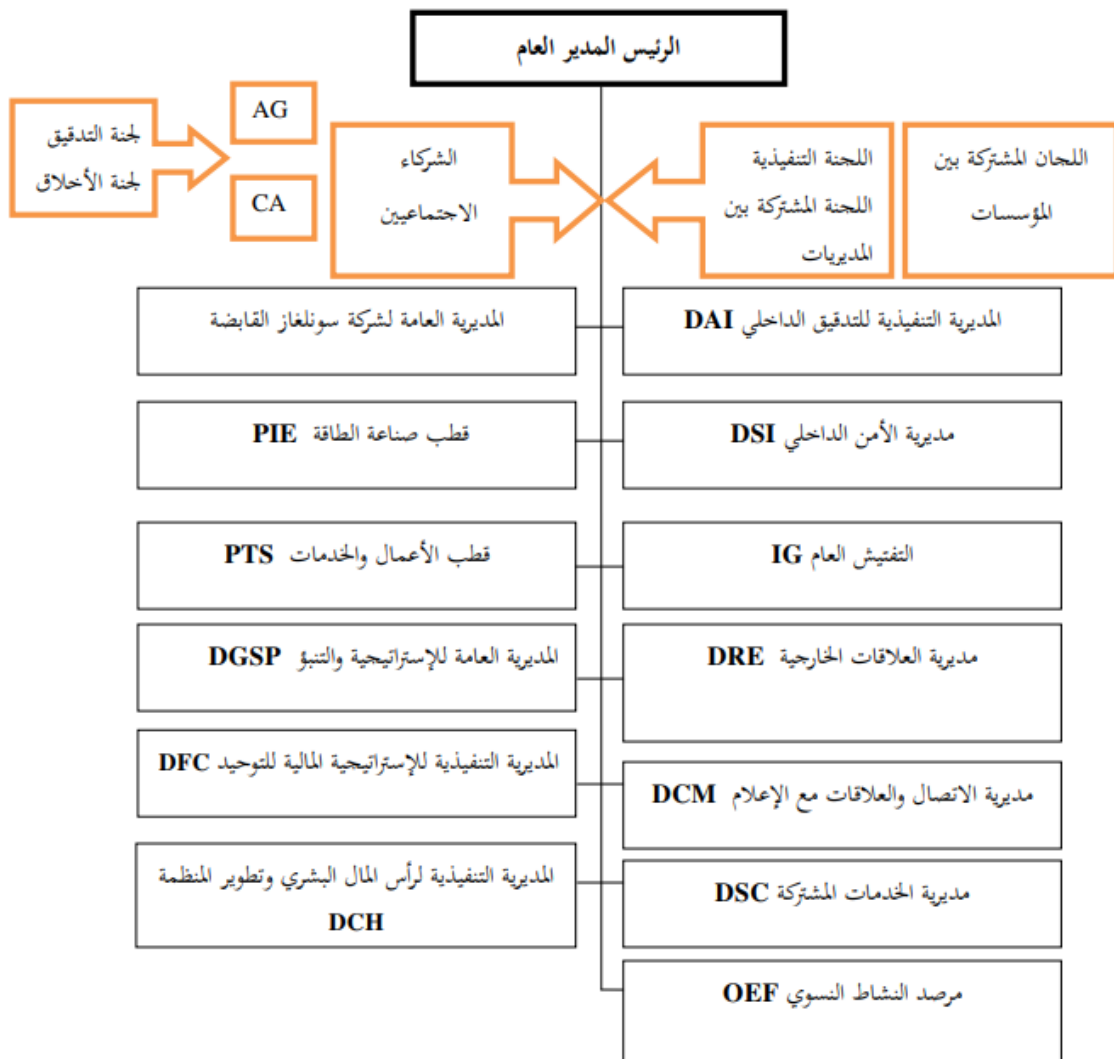
يتكون شعار سونلغاز من أربع كلمات تعكس طبيعة نشاطها: "شركة" (Société: SO)، "وطنية" (National: N)، "الكهرباء" (Electricité: EL)، و"الغاز" (GAZ). حيث يرمز اللون الأزرق للكهرباء واللون الأخضر للغاز الطبيعي.

من الناحية التنظيمية، تعمل سونلغاز على تحسين تسيير مختلف مديرياتها ومصالحها من خلال التوزيع الأمثل للوظائف، وذلك بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ومهندسين يعملون على ترقية الخدمات. يرأس الهيكل التنظيمي مدير عام، وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد.

1. الهيكل التنظيمي:

تسعى شركة سونلغاز القابضة إلى تحقيق التسيير الأمثل لعملياتها من خلال هيكل تنظيمي متكامل يرأسه المدير العام، حيث تعتمد على توظيف كفاءات عالية من الإطارات الإدارية المؤهلة والتقنيين المتخصصين والمهندسين الأكفاء، بهدف تنظيم الأعمال وترقية الخدمات وفق توزيع وظيفي دقيق يحدد الاختصاصات والمسؤوليات بشكل واضح، مع ضمان التنسيق الفعال بين مختلف المديريات والمصالح التابعة لها.

الشكل 4 يوضح النموذج التحليلي للدراسة



المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

2. نشاطات شركة سونلغاز القابضة:

أولاً: في مجال الطاقة الكهربائية

تقوم الشركة بإنتاج الطاقة الكهربائية عبر محطات توليد موزعة على مختلف أنحاء البلاد، حيث تشمل

عملياتها:

- إنتاج الكهرباء في المنشآت التابعة لها
- نقل الطاقة المنتجة عبر شبكة الخطوط الكهربائية والمحطات
- توزيع الكهرباء على:
- العملاء الصناعيين مباشرة
- المستهلكين العاديين بعد تخفيض الجهد عبر محطات التحويل إلى 380 فولت و220 فولت

ثانياً: في مجال الغاز الطبيعي

- تنفذ الشركة عملياتها الغازية من خلال:
- شراء الغاز الطبيعي من شركة سوناطراك المنتجة
- نقل الغاز عبر شبكة خطوط الأنابيب

و توزيعه على:

- العملاء الصناعيين مباشرة
- المستهلكين العاديين بعد تخفيض الضغط عبر محطات التوزيع
- إدارة شبكة غازية وطنية متكاملة

حيث تعمل الشركة على ضمان توفير هذه الخدمات الحيوية بكفاءة عالية عبر شبكتها الممتدة على الصعيد الوطني، مع الحفاظ على معايير الجودة والأمان في جميع مراحل الإنتاج والنقل والتوزيع.

3. أهداف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"

تسعى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية التي تشمل:

- الاستثمارات والمشاركات المالية:
- امتلاك وإدارة الحصص والمشاركات في رؤوس الأموال
- تعزيز التكامل الوطني في مجالات البحث والهندسة والتصنيع
- التطوير الاستراتيجي:
- وضع وتنفيذ استراتيجيات التنمية والسياسات المالية
- ضمان الشروط اللازمة لممارسة الشركات التابعة لأنشطتها

حيث تركز عملياتها الأساسية في:

- إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية
- نقل وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب وفق التشريعات
- التوسع والاستثمار:
- متابعة تنفيذ البرامج الاستثمارية للشركات التابعة
- تطوير مشاريع توليد الكهرباء
- تحسين وتوسيع شبكات الكهرباء والغاز
- التبادل التجاري للطاقة:

- تصدير الطاقة الكهربائية
- استيراد الكهرباء نيابة عن الشركات التابعة
- الطاقة المتجددة:
- تطوير مشاريع الطاقات المتجددة
- الاستثمار في هذا المجال عبر الشركات التابعة أو الأسهم

المطلب الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي للبحث، حيث تسمح بفهم الواقع العملي للممارسات والسياسات المتبعة داخل المؤسسة. ومن خلال هذا البحث، سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة بالتفصيل، مع استعراض المهام التي تضطلع بها، ثم تقديم عرض لمجتمع وعينة الدراسة التي تم اعتمادها لجمع البيانات وتحليلها ضمن هذا البحث.

1. استراتيجية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - نقل الغاز

أجريت هذه الدراسة الميدانية على مستوى إحدى مديريات توزيع الكهرباء والغاز التابعة لمؤسسة سونلغاز للتوزيع. تأسست هذه المؤسسة كشركة مساهمة جزائرية متخصصة في توزيع الكهرباء والغاز ضمن إطار خطة حكومية لإعادة هيكلة قطاع الطاقة، حيث تم دمج شركات التوزيع الإقليمية في كيان موحد.

تمتلك المؤسسة بنية تحتية واسعة النطاق تشمل 52 مديرية توزيع و48 امتيازاً موزعين في مختلف أنحاء البلاد. وخضعت لعمليات إعادة هيكلة متتالية أدت إلى تنظيمها في أقطاب متخصصة تشمل الإنتاج والتوصيل والتوزيع، حيث أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز جزءاً من قطب التوزيع تحت مسمى مؤسسة سونلغاز للتوزيع التي يتجاوز رأسمالها 64 مليار دينار جزائري.

توفر المؤسسة خدماتها عبر شبكة تضم 216 مقاطعة كهرباء و188 مقاطعة غاز، بالإضافة إلى 377 وكالة تجارية منتشرة في مختلف المناطق. وتتمثل مهامها الأساسية في توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية بكافة مستويات الجهد والضغط، مع التركيز على تطوير الشبكات وتركيبات الطاقة.

تحتل المؤسسة مكانة ريادية في السوق الوطني، حيث تقوم بشراء وبيع الطاقة للمستهلكين النهائيين مع ضمان تلبية طلبات الربط وفق المعايير واللوائح المعمول بها. كما تعمل على تطوير وصيانة البنية التحتية للشبكات الكهربائية والغازية لضمان استمرارية الخدمة وجودتها.

الهيكل 5 التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - نقل الغاز



المصدر : من اعداد الطالبتين

2. مهام المؤسسة محل الدراسة

تتركز الوظائف الأساسية لمؤسسة سونلغاز للتوزيع في المجالات التالية:

- التطوير التقني للشبكات:

- تحديث البنية التحتية الحالية باستخدام أحدث التقنيات
- مواكبة التطورات التكنولوجية لضمان تلبية احتياجات العملاء
- تعزيز كفاءة نظام التوزيع:
- تعزيز القدرة الاستيعابية للشبكات الكهربائية
- تحديث المحولات الرئيسية ومراكز التوزيع

المطلب الثالث : التعرف على مديرية الموارد البشرية

تتمثل مهام مديرية الموارد البشرية فيما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- وضع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية بما يتوافق مع رؤية مجموعة سونلغاز
- إدارة مشاريع تطوير الموارد البشرية وفق الخطة الاستراتيجية
- تصميم وتنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية
- تحسين أنظمة العمل وتنظيم أوقات العمل
- اقتراح آليات لتحسين الأداء والإنتاجية
- إجراء الدراسات لتحسين العمليات الإدارية

2. التطوير والتدريب:

- وضع خطط تنمية المهارات والقدرات
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل
- إعداد خطط التوظيف ضمن الإطار المالي
- تطوير أنظمة تقييم الأداء

- إبرام اتفاقيات التدريب مع المؤسسات التعليمية
- وضع خطط استخلاف الكفاءات

3. الإدارة التنظيمية:

- إعداد اللوائح الداخلية وضمان تطبيقها
- تنظيم الهيكل الإداري للشركة
- إعداد كشوف المرتبات والمستحقات
- إدارة ملفات الموظفين الإلكترونية (نظام SIRH-NOVA)
- إعداد التقارير الدورية ولوحات المتابعة
- متابعة مستحقات الضمان الاجتماعي
- صياغة عقود العمل والوثائق الرسمية

4. الرقابة والمتابعة:

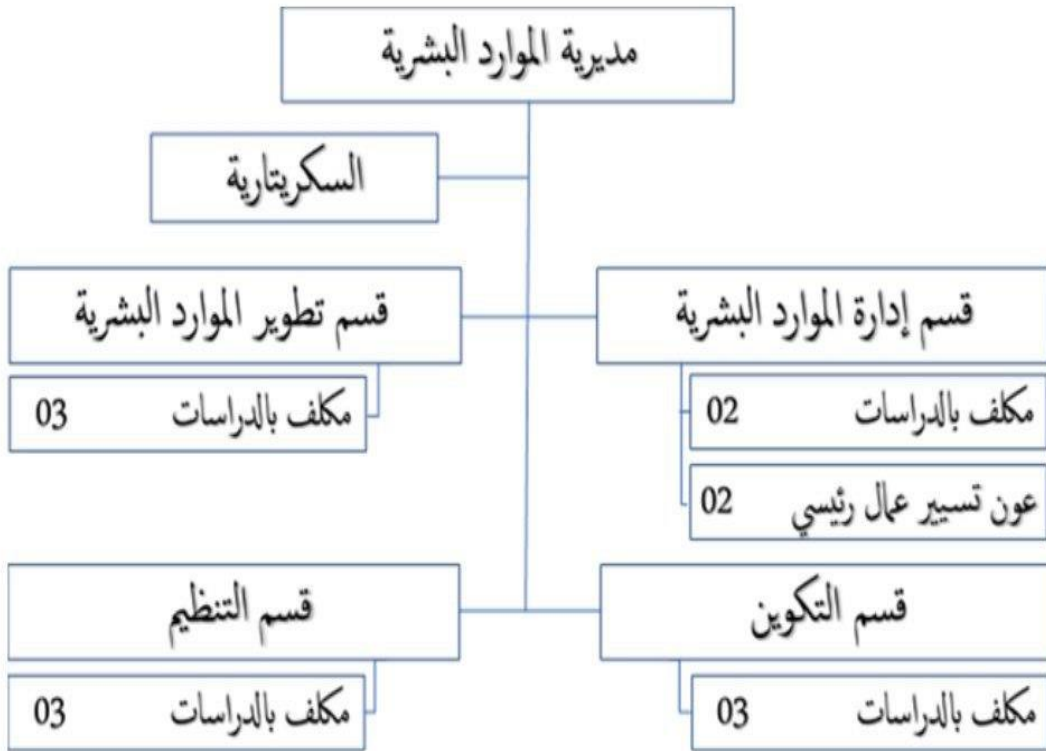
- تقديم الاستشارات للإدارات الأخرى
- مراقبة تطبيق الأنظمة والقوانين
- متابعة انتظام العمل الإداري
- ضمان التوافق مع التشريعات النافذة

5. العلاقات الاجتماعية:

- إعداد الاتفاقيات الجماعية وتطويرها
- تعزيز الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة
- إدارة النزاعات الفردية والجماعية
- التنسيق مع مؤسسات التقشيش والمحاكم

- التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين
- تنظيم قنوات التواصل الداخلي
- تعزيز ثقافة الحوار والاستماع
- تعمل المديرية على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركة وحقوق العاملين، مع الحفاظ على الانسجام الاجتماعي وضمان تطبيق أفضل الممارسات الإدارية.

الشكل 6 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي.

في هذا المبحث سنتطرق الى الاطار المنهجي المتبع في دراستنا حول واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاقتصادية بشركة سونلغاز نقل الغاز ،ومن اجل استنتاج نتائج موضوعية تبرز العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات سوف نقوم باستعراض المنهج المتبع ، وطريقة جمع البيانات و تحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة

المطلب الاول :المنهج المتبع في الدراسة و ادوات جمع البيانات

1. منهج الدراسة

هو مجموعة من القواعد والمبادئ التي ينبغي على الباحث اتباعها من بداية البحث الى نهايته من أجل الكشف عن العلاقات العامة التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة .ومن اجل تحقيق اهداف البحث والتوصل الى واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاقتصادية ،اعتمدنا على المنهج النوعي لإعداد الجانب النظري باعتبار المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات ،الذي يهدف الى دراسة المشكلات العلمية من خلال جمع المعلومات اللازمة ومحاولة تفسيرها وتحليلها للوصول الى اعطاء مقترحات وتوصيات بشأن مشكلة الدراسة ،وقد تم ذلك بالإعتماد على مختلف الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع دراستنا.

اما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الكيفي والذي يظهر من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ،بحيث يساعدنا هذا المنهج على فهم وتفسير الدراسة.

1.1الدراسة النوعية: هي نوع من انواع البحوث التي يتم فيه عرض الحقائق والظواهر بطريقة سردية

من وجهات نظر الافراد المشاركين في البحث باستخدام كلمات وأشكال ورسومات ونادرا ما يعرض

بيانات رقمية

2. ادوات جمع البيانات

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاقتصادية ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدنا على أساليب وأدوات مختلفة لجمع المعلومات من أجل الالمام بجميع جوانب البحث وهي:

2.1 مصادر البحث:

وهي اول خطوة يجب على اي باحث القيام بها قبل البدء في اي دراسة او بحث علمي ،حيث تعتمد على جمع ودراسة اكبر عدد ممكن من الوثائق والدراسات السابقة ،والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث اعتمدنا على المصادر التالية:

الكتب

المكتبة الرقمية scholarvox

منصة ASJP لاستخراج مختلف المقالات العلمية

موقع هذا وقد تم الإعتماد على مختلف المواقع الإلكترونية لاستخراج المراجع والمقالات العلمية

2.2 الوثائق

اجراء تربص ميداني على مستوى مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز نقل الغاز بجسر قسنطينة , الذي مكنا من جمع مختلف الوثائق المتعلقة بموضوع دراستنا حتى نتمكن من جمع البيانات اللازمة التي تساعدنا على اتمام الدراسة وتتمثل هذه الوثائق في :

وثائق داخلية تحتوي على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ونظامها الداخلي

وثائق تتعلق بمختلف أنشطة ادارة الموارد البشرية ومختلف ممارساتها

3. المقابلة

هي تفاعل مقصود بين شخصين أو أكثر في حالة تواصل وحوار ونقاش حول موضوع معين تم الاتفاق عليه مسبقاً، وتتيح المقابلة فرصاً أكبر لطرح أسئلة ترتبط بالمشكلة المدروسة وظهور استفسارات حولها ومناقشتها، كما تتيح المقابلة فرصاً أكبر للمستجيب للتحدث بحرية وتكوين صورة واقعية عن المشكلة خصوصاً إذا كانت لديه استفسارات كثيرة حولها. وهي نوعان:

3.1 مقابلة مقننة (موجهة)

وفيها يطرح الباحث أسئلة محددة الصيغة ضمن تتابع أو تسلسل محدد أين يكون الباحث ملتزم بالنص المعد في طرح الأسئلة.

3.2 مقابلة غير مقننة (غير موجهة)

وهنا يتاح للباحث حرية استنباط أسئلة جديدة حسب ما يقدمه المبحوث، مما يتيح الفرصة للحصول على قدر أكبر من المعلومات، توصف بأنها غنية المحتوى.

3.3 مقابلة شبه مقننة

تعطي الحرية للباحث بطرح السؤال بصيغة أخرى أو طلب المزيد من التوضيحات. -فيما يتعلق بدراستنا فقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة غير المقننة أو ما يعرف بالمقابلة شبه موجهة للحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات حول موضوع دراستنا، وقد أجريت المقابلة مع بعض مسؤولي مديرية الموارد البشرية ابتداءً من رئيس مصلحة الموارد البشرية إلى بقية الموظفين بمؤسسة سونلغاز نقل الغاز بجسر قسنطينة.

كما تضمنت المقابلة محورين وهما: المحور الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية للموظف والمحور الثاني مجموعة من الأسئلة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز.

المطلب الثاني: مجتمع وعينية الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على انه كل وحدة او عنصر داخل نطاق البحث ،لها نفس الطبيعة يتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها.

بالنسبة لدراستنا يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين التابعين لمديرية الموارد البشرية التابعة لمؤسسة سونغاز نقل الغاز بجسر قسنطينة.

اما فيما يخص العينة المستهدفة في هذه الدراسة فتتكون من ستة موظفين على مستوى مديرية الموارد البشرية وقد تم اختيار هذه العينة لأنها تتحقق عن طريق الإشباع النظري.

جدول رقم 1 قائمة الاشخاص الذين اجريت معهم المقابلة

الموظفون	المنصب الحالي	سنوات الخبرة
01	تكوين الموارد البشرية	7 سنوات
02	تسيير موارد بشرية	7 سنوات
03	تطوير الموارد البشرية	12 سنة
04	تطوير الموارد البشرية	13 سنة
05	تطوير الموارد البشرية	22 سنة
06	تسيير موارد بشرية	15 سنة

المصدر : من اعداد الطالبتين

جدول رقم 2 تاريخ و مدة المقابلات

الموظفون	تاريخ اجراء المقابلة	المدة المستغرقة
01	2025/03/11	ساعة
02	2025/03/11	40 دقيقة
03	2025/03/13	45 دقيقة
04	2025/03/13	30 دقيقة
05	2025/03/16	40 دقيقة
06	2025/03/16	40 دقيقة

المصدر : من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

في إطار دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل مؤسسة سونلغاز، تم الاعتماد على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من الإطارات والمسؤولين المعنيين بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة. ولتحليل هذه البيانات، تم استخدام برنامج **Nvivo**، باعتباره أداة فعّالة لتحليل المعطيات غير المهيكلة بطريقة منهجية ودقيقة.

يمكن البرنامج من تصنيف الإجابات حسب المحاور الأساسية للبحث، ورصد الكلمات المفتاحية، والتعرف على التكرارات والروابط المفاهيمية بين مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (كالاستقطاب، التدريب، التقييم، التحفيز...) والممارسات الفعلية المعتمدة في المؤسسة. وقد ساعد هذا التحليل في استخراج التوجهات العامة، واكتشاف التحديات التي تواجه تطبيق هذه الممارسات، وكذلك تقييم مستوى وعي الفاعلين التنظيميين بها.

ويُعدّ هو برنامج صُمّم لتسهيل البحث باستخدام الأساليب النوعية والمختلطة، حيث يُمكن من تنظيم وتحليل البيانات غير المهيكلة بشكل فعّال، بغض النظر عن المجال أو المنهجية المتبعة. ويوفّر بيئة عمل تترافق كل مرحلة من مراحل المشروع، ابتداءً من إدارة الموارد وصولاً إلى التحليل وعرض النتائج.

خلاصة الفصل :

في الختام، يشكل هذا الفصل قاعدة انطلاق أساسية للدراسة بأكملها، حيث نجح في تقديم تصور متكامل عن شركة سونلغاز من خلال الجمع بين التوصيف المؤسسي والتحليل الميداني. فقد استعرض المبحث الأول ملامح البنية التنظيمية ودورها ضمن منظومة الطاقة الوطنية، أما المبحث الثاني، فقد أرسى الدعائم المنهجية التي ستؤطر عملية التحليل في الفصول التالية.

وبذلك، يوفر هذا الفصل أرضية متينة لمواصلة البحث في اتجاه أكثر عمقاً ودقة، إذ باتت الرؤية النظرية، والخلفية الميدانية، والإطار المنهجي واضحة ومتكاملة، مما يسمح بالانتقال إلى مراحل التحليل المعمق واستنباط النتائج العملية والتوصيات القابلة للتنفيذ في بقية فصول الدراسة.

الفصل الثالث :

عرض و مناقشة النتائج

تمهيد :

في إطار السعي للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، يُخصص هذا الفصل لتحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني، وذلك استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات التي أُجريت مع مجموعة من الأفراد ذوي الصلة المباشرة بموضوع الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية معمقة للمعطيات المستخلصة، وربطها بالإطار النظري الذي تم تناوله في الفصول السابقة، بالإضافة إلى تقييم مدى انسجامها أو تعارضها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في المجال.

وسيتم تنظيم هذا الفصل وفق مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الاول : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الجزء من الدراسة سنقوم بشرح واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز حسب وجهة نظر مسؤولي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز نقل الغاز بجسر قسنطينة حيث سيتم مناقشة المحاور المتطرق اليها في المقابلات التي تم اجرائها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

1. المقاربة المعجمية:

تهدف المقاربة المعجمية إلى وصف عما نتحدث ونستند إلى الإحصاء الترددي والتشابه بين الكلمات المستخدمة، فهي تعتمد على القرب بينها وإحصاء ترددها، كما يسمح برنامج NVivo للباحث الحصول على نتائج الكلمات الأكثر ترددا وتكرارا في المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.

2. المقاربة اللغوية:

تهدف المقاربة اللغوية إلى وصف كيف نتحدث، وتسمح بإدراك مستويين للخطاب ليس فقط الترتيب والتصنيف النحوي (من قال "ماذا؟")، ولكن أيضًا مطابقة الدلالات بطريقة علمية ("كيف؟"، "مع أي أثر؟") ويتيح برنامج NVivo للباحث الحصول على النتائج المتعلقة بمعاملات التشابه النصي سواء للعقد أو للمصادر.

3. المقاربة الموضوعاتية:

تتيح المقاربة الموضوعاتية تفسير المحتوى وذلك من خلال قراءة البيانات النوعية جزء بجزء، ومن أجل ذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير محتواها، ويمكن استخراج نتائج المقاربة الموضوعاتية من خلال برنامج NVivo، حيث يمكن للباحث استخراج نسب التغطية لمختلف العقد التي تضمنتها الدراسة.

4. الخرائط المعرفية:

تستخدم الخرائط المعرفية لهيكلية فكرة معينة، وهي عبارة عن تمثيل مادي رسومي (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع بشكل عام من التمثيل الخطابي المعبر عنه في نص ملفات البيانات المستخدمة، هذه الخرائط يمكن تحليلها وإعطاء قراءات لها بحيث يعطي الباحث وزن للمفاهيم التي برزت في الخريطة المعرفية والتي تدور حولها إجابات الأفراد المشاركين في الدراسة، فيمكن أولاً تحديد الخصائص الهيكلية للخريطة المعرفية والتي تكشف عن تنظيم أفكار الموضوع أو الظاهرة (العدد الإجمالي للأفكار، عدد العلاقات، عدد الحلقات....)، ليتسنى بعدها فهم مقياس أهمية الفكرة أو المفهوم.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

يتم مناقشة نتائج التحليل الكيفي للمقابلات التي تم إجراؤها مع عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز نقل الغاز والتي تم استخراجها بالاعتماد على برنامج Nvivo ، وتبرز النتائج من خلال أربع مقاربات أساسية هي: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، المقاربة الموضوعاتية والخرائط المعرفية.

1. المقاربة المعجمية:

تهدف المقاربة المعجمية إلى وصف ما تحدث عنه المستجوبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة أساساً في إنشاء القيمة لدى الزبون والاتصال التنظيمي من خلال تحديد المصطلحات الأكثر تكراراً في المقابلات، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي والتشابه بين الكلمات المستخدمة، وقد قمنا باستخراج الإحصاء الترددي لـ 101 كلمة مرردة والتي يفوق عدد أحرفها 3 أحرف بالاعتماد على برنامج Nvivo10 ، واخترنا منها الكلمات الدالة على موضوع الدراسة والجدول الآتي يوضح المصطلحات الأكثر تكراراً حسب مصادر الدراسة:

جدول رقم 3 يمثل المصطلحات الأساسية في البحث

التكرار	المصطلح
57	المؤسسة - مؤسسة سونلغاز نقل الغاز
68	البيئة - السلوك البيئي - الثقافة البيئية - المبادرات البيئية - النشاط البيئي - ممارسات بيئية - معايير بيئية - مجالات بيئية - التحفيز البيئي
15	التممية المستدامة
28	الموظف - الموظفون - الموظفين
10	السلوك
4	الوقت
3	الزبون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يُظهر الجدول أعلاه المصطلحات التي تكررت بكثرة حسب نتائج برنامج Nvivo ، حيث يتبين من خلال تردد المصطلحات أن إجابة أفراد العينة المبحوثة من موظفي مؤسسة سونلغاز نقل الغاز معبرة عن الظاهرة المدروسة من ناحيتين اثنتين.

الناحية الأولى تتمثل في وجود مصطلحات تكررت بترددات كبيرة، مما يدل على أهميتها بالنسبة للخبراء وكذلك علاقتها بموضوع الدراسة، حيث تعكس أغلبية المصطلحات المتغيرات الأساسية للدراسة والتي يقدر

عددها بـ 125 مصطلحا من إجمالي المصطلحات المستعملة في الإجابة على المقابلات والمتمثلة في 185 وهو ما يمثل 67.56%.

حيث تظهر من خلال تماثل المصطلحات المستخدمة وتقاربها حيث استخدمت مثلا المؤسسة - سونلغاز نقل الغاز - مؤسسة - للمؤسسة بمعنى واحد، وهذا ما يدل على تنوع استخدام هذه المصطلحات بالإضافة إلى المصطلحات المتعلقة بالبيئة والمتمثلة في المصطلحات التالية: البيئة - السلوك البيئي - الثقافة البيئية - المبادرات البيئية - النشاط البيئي - ممارسات بيئية - معايير بيئية - مجالات بيئية - التحفيز البيئي.

الناحية الثانية تتمثل في وجود مصطلحات تكررت بترددات أقل ، ونذكر منها:

التنمية المستدامة، السلوك، الوقت، الزبون، وأيضا الموظفون - الموظف - للموظفين بمعنى واحد وهذا ما يدل على أيضا تنوع استخدام هذه المصطلحات.

1. التحقق من مصداقية أدوات البحث: إن بروز هذه الكلمات يدعم صلاحية أداة جمع البيانات، ويؤكد

أن أسئلة المقابلة قد وُضعت بطريقة موجهة وفعالة لاستثارة الموضوعات المستهدفة □ .

2. إمكانية استثمار النتائج في التحليل الموضوعاتي: تمثل سحابة الكلمات نقطة انطلاق أولية نحو

تصنيف الموضوعات وتحليل الخطاب، حيث يمكن اعتبار الكلمات البارزة مؤشرات أولية لمحاور ذات

أولوية في تفكير الموظفين وسلوكياتهم.

3. الربط بين السلوك الخطابي والسلوك التنظيمي: إن تكرار مفاهيم بيئية ومؤسسية يعكس ليس فقط

وجود وعي لفظي، بل احتمالاً لوجود تصورات أو ممارسات فعلية (وإن بدرجات متفاوتة)، ما يستدعي

تعميق التحليل في إطار العلاقة بين الإدراك البيئي والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة.

2. المقاربة اللغوية:

تهدف المقاربة اللغوية إلى وصف كيف تحدث المستجوبون أو بعبارة أخرى قياس تماثل المصطلحات

المستخدمة في الإجابة على أسئلة مختلف المقابلات، فهي تبيّن التشابه في كلام الخبراء (تشابه محتوى النص

ودلالاته) من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة.

تبيّن المقاربة اللغوية لمعاملات التشابه النصي بين الخبراء أو معامل ارتباط بيرسون درجة تشابه كلام الخبراء

(تشابه محتوى النص ودلالاته)، من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة، وسنقارن بين المقابلات التي تم إجراؤها

مع 6 موظفين بمؤسسة سونلغاز، وقد أظهر برنامج التحليل النوعي Nvivo10 النتائج الموضحة في الجدول

الآتي:

جدول رقم 4 يمثل تماثل المصادر حسب معامل التشابه النصي

المصدر أ	المصدر ب	معامل بيرسون
الخبير 6	الخبير 3	0,794538
الخبير 6	الخبير 1	0,791022
الخبير 2	الخبير 6	0,774118
الخبير 5	الخبير 6	0,766763
الخبير 2	الخبير 1	0,743088
الخبير 2	الخبير 3	0,734143
الخبير 6	الخبير 4	0,718035
الخبير 5	الخبير 2	0,719833
الخبير 4	الخبير 1	0,700243
الخبير 3	الخبير 4	0,698415
الخبير 5	الخبير 4	0,686725
الخبير 4	الخبير 2	0,673139

0,667612	الخبير 3	الخبير 1
0,656471	الخبير 5	الخبير 3
0,641561	الخبير 5	الخبير 1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين الخبراء تراوحت ما بين 0,641561 و0,794538، وهذه النتائج تعتبر بمثابة مؤشر على وجود تشابه نصي بدرجة مرتفعة من حيث محتوى المقابلات ومضمونها والتوجه في إجابات كل موظف، وهو ما يدل على تشابه وجهات نظر الموظفين المبحوثين فيما يتعلق بفهم إشكالية الدراسة وتفسيرها، ويمكن تفسير وتحليل معاملات التشابه النصي بين الموظفين في النقاط الآتية:

نتائج آراء الموظفين حول الممارسات البيئية في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز:

• غياب التكوين البيئي:

أجمع الموظفون على أنهم لم يتلقوا أي تكوين بيئي داخل المؤسسة، مرجعين ذلك إلى غياب علاقة مباشرة بين نشاط المؤسسة ومجال البيئة أو التنمية المستدامة.

• إمكانية التكوين في المجال البيئي:

رغم غياب التكوين، أكد الموظفون أن المؤسسة قادرة على توفير فرص كافية للتكوين في المجالات البيئية، خاصةً وأن هذا المجال يُعد من أولويات أهداف التنمية المستدامة.

• ممارسة بيئية محدودة في العمل:

أشار الموظفون إلى أنهم يشاركون أحياناً في بعض الممارسات البيئية داخل مكان العمل، مثل فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، وترشيد استخدام الطاقة، وهي ممارسات تفرضها طبيعة العمل أحياناً.

• غياب الحوافز البيئية:

أفاد الموظفون بعدم وجود أي مكافآت أو حوافز مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية، رغم إقرارهم بأن مثل هذه الحوافز من شأنها تشجيع الموظفين على تبني سلوك بيئي إيجابي.

• ضعف ثقافة بيئية داخل المؤسسة:

أجمع الموظفون على أن المؤسسة لا تعمل على تعزيز ثقافة بيئية واضحة بين العاملين، حيث لم تُنظم أي نشاطات بيئية كحملات تشجير، تنظيف، أو أيام تحسيسية بيئية على مستوى نقل الغاز.

3. المقاربة الموضوعاتية:

تهدف المقاربة الموضوعاتية إلى تفسير المحتوى، وتعتمد على قراءة الوثيقة جزءاً بجزء، ومن أجل ذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير مضمونها، وذلك من خلال استخراج نتائج المقاربة الموضوعاتية باستعمال برنامج Nvivo10 حيث يمكن للباحث استخراج نسب التغطية لمختلف العقد (الأسئلة) التي تضمنتها الدراسة، وقد تم في هذه الدراسة استخدام نسب التغطية (تساوي نسبة التغطية في عقدة معينة عدد كلمات مصدر واحد حول عقدة معينة على عدد الكلمات الإجمالية للمصدر نفسه في 100) لإجابة كل سؤال بالنسبة لكل مقابلة على حدى لمعرفة السؤال الذي أحيط بعناية أكثر من قبل كل مستجوب، وقد جاءت نسبة التغطية للعقد كما يلي:

جدول رقم 5 يمثل نسب التغطية للعقد (نسبة التغطية %)

العقدة	الخبير 1	الخبير 2	الخبير 3	الخبير 4	الخبير 5	الخبير 6
التدريب والتكوين البيئي	8.65	16.91	11.26	13.71	16.99	16.82
الأداء والسلوك البيئي	7.72	11.78	18.11	15.79	11.57	10.26
التحفيز والمكافآت	11.57	19.32	17.03	10.48	14.53	13.31
الثقافة والمشاركة	15.15	11.78	16.59	18.60	12.38	18.64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

يبين الجدول أعلاه نسب التغطية للعقد الأربعة بالنسبة لكل مصدر، هذه النسب تختلف تغطيتها في كل عقدة من

موظف إلى آخر ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

التدريب والتكوين البيئي بالمؤسسة فقد تراوحت نسب تغطيتها ما بين 8.65% و 16.99% حيث كانت أكبر نسبة للتغطية من طرف الخبير 5 ، حيث كانت الإجابات بعدم تلقي تدريباً يتعلق بالبيئة أو التنمية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز بالنسبة للسؤال الأول ، أما عن السؤال الثاني فكانت الإجابات بأن مؤسسة سونلغاز نقل الغاز نوعاً ما توفر فرصاً كافية للتكوين في مجالات بيئية، ما وجب توفير تكوين في مجال البيئة بمؤسسة سونلغاز نقل الغاز.

الأداء والسلوك البيئي بالمؤسسة فقد تراوحت نسب تغطيتها ما بين 7.72% و 18.11% حيث كانت أكبر نسبة للتغطية من طرف الخبير 3 ، حيث كانت الإجابات بقلّة المشاركة في تطبيق ممارسات بيئية (فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، ترشيد الطاقة) داخل مكان العمل بالنسبة للسؤال الأول ، أما عن السؤال الثاني فكانت الإجابات بعدم إدراج معايير بيئية في تقييم أدائك السنوي ، ما وجب إدراج معايير بيئية في تقييم الأداء السنوي للعامل.

التحفيز والمكافآت بالمؤسسة فقد تراوحت نسب تغطيتها ما بين 10.48% و 19.32% حيث كانت أكبر نسبة للتغطية من طرف الخبير 2 ، حيث كانت الإجابات بعدم وجود مكافآت أو حوافز في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية بالنسبة للسؤال الأول ، أما عن السؤال الثاني فكانت الإجابات بأن التحفيز البيئي يشجع الموظفين على تغيير سلوكهم ، ما وجب إدراج مكافآت وحوافز من أجل تشجيع الموظفين على الإلتزام البيئي.

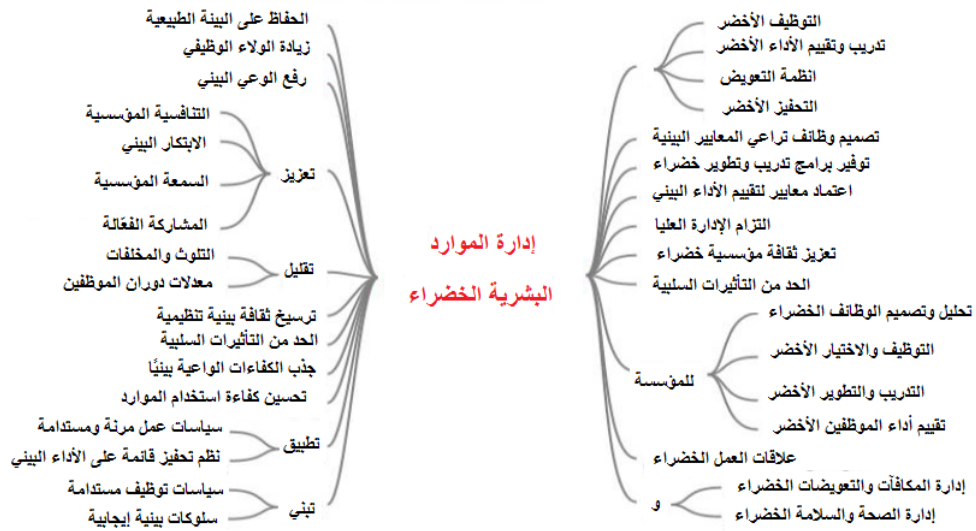
الثقافة والمشاركة بالمؤسسة فقد تراوحت نسب تغطيتها ما بين 12.38% و 18.64% حيث كانت أكبر نسبة للتغطية من طرف الخبير 6 ، حيث كانت الإجابات بعدم تشجيع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز لثقافة بيئية واضحة بين الموظفين بالنسبة للسؤال الأول ، أما عن السؤال الثاني فكانت الإجابات بعدم المشاركة في أي

نشاط بيئي نظمه مؤسسه سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام بيئية)، ما وجب نشر ثقافة بيئية بين الموظفين والمشاركة في النشاطات البيئية.

4. الخرائط المعرفية:

تستهدف الخرائط المعرفية هيكله فكره معينه، وهي عبارة عن رسم بياني للأفكار والعلاقات بين الأفكار (التصورات العقلية) لموضوع واحد أو عدة مواضيع بشكل عام من التمثيل الخطابي المعبر عنه في نص ملفات البيانات المستخدمة هذه الخرائط يمكن تحليلها وإعطاء قراءات لها، بحيث يعطي الباحث وزنا للمفاهيم التي برزت في الخريطة المعرفية، والتي تدور حول إجابات الأفراد المشاركين في الدراسة، فيما يلي الخرائط المعرفية التوضيحية التي تربط المتغيرات الأساسية للدراسة مع مختلف الأفكار للمقابلات التي أجريت مع موظفي مؤسسه سونلغاز نقل الغاز.

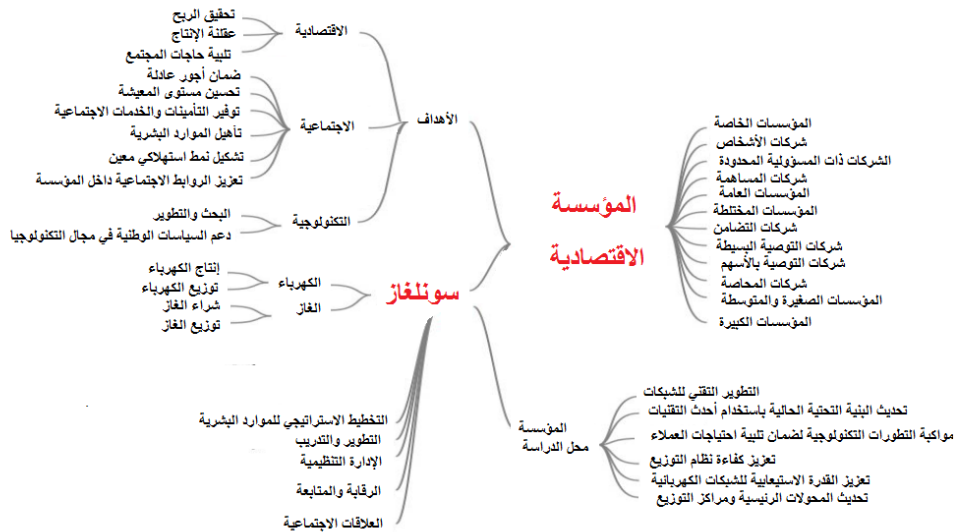
الشكل رقم 8 يمثل الخريطة المعرفية لإدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

تظهر هذه الخريطة المعرفية مختلف الأفكار والعلاقات لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعند تحليلها يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتمد بشكل أساسي على عنصر المورد البشري، وبالتالي من المهم استطلاع آراء الموظفين ومستوى رضاهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بتبني سياسة بيئية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير علاقات عمل خضراء من خلال التدريب والتطوير الأخضر وتحليل وتصميم وظائف تتماشى مع إدارة الموارد البشرية الخضراء ورفع الوعي البيئي.

الشكل رقم 9 يمثل الخريطة المعرفية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Nvivo

تظهر هذه الخريطة المعرفية مختلف الأفكار والعلاقات لمتغير المؤسسة الاقتصادية، وعند تحليلها يتبين لنا أن هناك أنواعا كثيرة من المؤسسات، كما أن للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الأهداف منها أهداف اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، ثم تم التركيز على مؤسسة سولغاز حيث أنها تحتوي على فرعين: فرع للكهرباء وفرع للغاز والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بهذه المؤسسة ومهام مديرية الموارد البشرية بها، وأخيرا تم التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف على مهام هذه المؤسسة.

خلاصة الدراسة الميدانية:

قادتنا الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز إلى التحقق من صحة النظريات المعروضة في الجانب النظري ، وبعد تحليل البيانات النوعية حصلنا على النتائج من خلال المقاربات الأساسية التالية:

1. المقاربة المعجمية: أظهرت هذه المقاربة مدى أهمية البيئة من وجهة نظر موظفي المؤسسة وذلك حسب تكراراتها من خلال المقابلات معهم.

2. المقاربة اللغوية: تبين التشابه النصي في إجابات ووجهات نظر الموظفين.

3. المقاربة الموضوعاتية: قمنا بترميز المحتوى إلى فئات يفسر مضمونها من خلال استخراج نتائج برنامج Nvivo 10 .

4. الخرائط المعرفية: تمثل رسم بياني للأفكار والعلاقات بين التصورات العقلية، لإجابات الخبراء المشاركين في الدراسة، والذي يمثل:

-الخريطة المعرفية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

-الخريطة المعرفية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : مناقشة نتائج تحليل البيانات

المطلب الاول : مناقشة النتائج

في ضوء الدراسة التطبيقية الميدانية بمؤسسة سونغاز - نقل الغاز، تم تحليل المقابلات المجمعة مع الإطارات والموظفين باستخدام برنامج NVivo 10، الذي مكّننا من ترميز وتصنيف وتفسير البيانات النوعية بشكل منظم وفق مقاربات موضوعية متعددة. وقد تمحورت النتائج المستخلصة حول عدة أبعاد رئيسية تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن مناقشتها كما يلي:

أولاً: التوظيف الأخضر

بالاعتماد على نتائج التحليل الموضوعاتي بواسطة برنامج NVivo 10، تبين أن سياسة التوظيف داخل مؤسسة سونغاز نقل الغاز لا تزال تعتمد على معايير تقليدية تركز بالأساس على الكفاءة التقنية والخبرة المهنية، دون مراعاة واضحة للبعد البيئي في عمليات الانتقاء. فقد أظهرت الشيفرات المتكررة في المقابلات التي أجريت مع الموظفين أن كلمات مثل "الخبرة"، "التخصص"، و"التحكم في المعدات" كانت الأكثر حضوراً، في حين غابت تماماً مفاهيم مثل "السلوك الأخضر"، "الوعي البيئي"، أو "الالتزام بالمعايير البيئية"، مما يدل على أن التوظيف الأخضر لم يجد له بعد مكاناً في السياسة التوظيفية للمؤسسة. كما أن غياب هذا التوجه لا يقتصر على شروط القبول، بل يمتد ليشمل مرحلة إدماج الموظفين الجدد، حيث لم تسجل أي إشارات إلى برامج تكوينية تركز على نشر الثقافة البيئية أو تعزيز الوعي البيئي عند الالتحاق بالعمل. هذا النقص يشكل عائقاً أمام ترسيخ ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ويضع المؤسسة في وضعية مفارقة بين الخطاب المؤسسي الذي يروج للالتزام البيئي، والممارسة الواقعية التي لا تعكس هذا التوجه. ومن ثم، فإن غياب التوظيف الأخضر يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تطوير ثقافة تنظيمية بيئية، واستقطاب كفاءات ملتزمة بالاستدامة، وهو ما يحدّ من فرصها في تحقيق أداء مؤسسي يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة.

ثانياً: التدريب والتطوير البيئي

بالاعتماد على نتائج تحليل المقابلات باستخدام برنامج NVivo 10، يتضح أن مكون التدريب والتطوير البيئي يمثل أحد النقاط الضعيفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز. فرغم توفر برامج التكوين الداخلي الموجهة أساساً نحو رفع الكفاءة التقنية والمهارية للعمال، إلا أن الترميزات المرتبطة بالمحتوى البيئي لهذه البرامج كانت محدودة جداً، بل شبه غائبة في بعض الأقسام. وقد عبر عدد من الموظفين، من خلال تعبيرات مكررة مثل "لا يوجد تكوين خاص بالبيئة"، أو "الورشات كلها تقنية"، عن شعورهم بضعف التكوين في المواضيع المتعلقة بالإدارة البيئية أو الاستدامة داخل بيئة العمل.

هذا النقص في التكوين البيئي يعكس عدم إدراج الثقافة البيئية كمكون استراتيجي في سياسات الموارد البشرية، حيث يغيب التوجيه المؤسسي نحو توعية العمال بأهمية الحفاظ على الموارد، تقليل التلوث، أو الالتزام بالممارسات الصديقة للبيئة. كما لم يتم تسجيل أي برامج منتظمة للتكوين حول القوانين البيئية، أو حول كيفية دمج مبادئ التنمية المستدامة في الأنشطة اليومية للمؤسسة.

ومن خلال التحليل الموضوعاتي في NVivo، تبين أن الموظفين يربطون التدريب أساساً بالحصول على ترقيات أو زيادة الكفاءة الفنية، دون إدراك واضح لأهمية التكوين في دعم الثقافة البيئية للمؤسسة، مما يشير إلى فجوة مزدوجة: الأولى على مستوى تصميم السياسات التكوينية، والثانية على مستوى وعي العاملين أنفسهم بدور التدريب البيئي في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر

من خلال تحليل الشيفرات المستخرجة بواسطة برنامج NVivo 10، تبين أن نظام تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز لا يزال محصوراً في إطار تقليدي يركّز على الجوانب الكمية والوظيفية للعمل، دون الأخذ بعين الاعتبار لأي أبعاد بيئية أو معايير أخلاقية ذات صلة بالسلوكيات المستدامة داخل بيئة العمل. فقد

كشفت المقابلات مع الموظفين أن معايير التقييم المعتمدة تقتصر غالبًا على: الالتزام بساعات العمل، عدد المهام المنجزة، جودة التقارير، ومدى احترام الأوامر والتعليمات، بينما لم تُذكر أي إشارات لتقييم ممارسات مثل: الاقتصاد في استهلاك الموارد، الالتزام بإجراءات السلامة البيئية، أو المساهمة في تحسين الأداء البيئي الجماعي. إضافة إلى ذلك، فإن غياب مؤشرات الأداء البيئي يجعل من الصعب على المؤسسة قياس مدى تقدمها في تحقيق أهدافها البيئية أو مطابقتها للمعايير الدولية ذات الصلة بالحوكمة البيئية والاجتماعية. كما يُفقد المؤسسة فرصة تطوير آليات رقابية فعالة لتحسين أدائها البيئي بمرور الوقت.

بناءً عليه، يُظهر تحليل الواقع الميداني أن تقييم الأداء في سونلغاز لم يُواكب بعد التحولات نحو الإدارة الخضراء، الأمر الذي يستدعي مراجعة شاملة لنظام التقييم المعتمد، من خلال إدراج مؤشرات أداء بيئية وسلوكية (مثل ترشيد الطاقة، تقليل النفايات، المبادرة البيئية الفردية، الالتزام بالتعليمات البيئية) ضمن أدوات التقييم السنوي. إن مثل هذا التوجه لا يساهم فقط في تحسين الأداء البيئي، بل يعزز أيضًا الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين تجاه بيئتهم المهنية ومجتمعهم.

المطلب الثاني : المقارنة بين النظرية والتطبيق

في ختام هذا المبحث يمكننا القول ان هذه الدراسة هي امتداد وتكامل للدراسات السابقة التي تم التطرق إليها ،والتي تناولت موضوعات ذات صلة بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات

أكدت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز على أهمية البيئة من خلال المقاربة المعجمية، حيث تبين أن الموظفين يولون اهتماماً كبيراً للعوامل البيئية في بيئة العمل. هذا التوجه يتوافق مع نتائج دراسة محمد (2021) التي وجدت علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت الدراسة الميدانية تشابهاً في آراء الموظفين من خلال المقاربة اللغوية، وهو ما يعكس نتائج دراسة (الصجفي و محمد، -2023) التي أشارت إلى وجود تجانس في إدراك العاملين لأهمية الممارسات البيئية.

كذلك أشارت الدراسة الميدانية إلى أن الموظفين يدركون أهمية البيئة في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يدعمه نتائج دراسة (العشوش ورامي محمد، 2022))، حيث وجدنا أن تطبيق الممارسات الخضراء يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء الوظيفي وضمان استدامة المؤسسة. هذا التشابه في النتائج يعكس وجود إجماع بين الباحثين حول أهمية دمج البعد البيئي في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تميزت الدراسة الميدانية باعتمادها على المنهج النوعي من خلال المقابلات، بينما اعتمدت معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (محمد، 2021) (يوسف، 2020) على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات. هذا الاختلاف في المنهجية أدى إلى اختلاف في طبيعة البيانات، حيث ركزت الدراسة الميدانية على العمق والفهم الدقيق لآراء الموظفين، بينما اهتمت الدراسات الكمية بالتعميم والإحصاءات.

من ناحية أخرى، ركزت الدراسة الميدانية على مؤسسة واحدة وهي سونلغاز، بينما تناولت الدراسات السابقة عينات متنوعة تشمل قطاعات مختلفة مثل الجامعات (محمد، 2021) والشركات الصناعية (رغد حامد ابو زيد الصحفي، 2018). هذا الاختلاف في مجتمع الدراسة قد يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة الميدانية على سياقات أخرى.

خاتمة

في ضوء ما سبق، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز. وقد اعتمدنا في مقاربتنا البحثية على المنهج النوعي عبر إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من الإطارات والموظفين داخل المؤسسة، بهدف فهم مدى إدراكهم وتفاعلهم مع ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وتحليل مستوى تجسيد هذه الممارسات في الواقع العملي، بالإضافة إلى رصد التحديات التي تحول دون تطبيقها الفعال.

أظهرت النتائج المتوصل إليها أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها الأولى داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تغلب الطابع التقليدي على أساليب التسيير، رغم وجود بعض المبادرات الفردية أو القطاعية التي تحمل توجهاً بيئياً. وقد تم تسجيل وعي متفاوت بين الموظفين حول مفهوم الموارد البشرية الخضراء، حيث ارتبط في الغالب بالحفاظ على الطاقة وترشيد الموارد، دون فهم شامل لارتباطه باستراتيجيات التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز. كما تبين أن معظم سياسات الموارد البشرية في المؤسسة لا تدمج بعد البعد البيئي كمعيار أساسي في قراراتها.

ومن بين النقاط التي تم إبرازها من خلال التحليل:

غياب سياسة مؤسسية واضحة تعنى بإدارة الموارد البشرية الخضراء، رغم التزامات المؤسسة البيئية في خطابات الرسمية؛

قلة البرامج التكوينية الموجهة نحو تعزيز الثقافة البيئية لدى العمال والإطارات؛

عدم وجود حوافز تشجع السلوكيات البيئية داخل بيئة العمل؛

محدودية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول البيئي للمؤسسة.

بالمقابل، أظهرت الدراسة وجود إرادة لدى بعض المسؤولين للسير نحو نهج أكثر استدامة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الضغوط البيئية المتزايدة واهتمام بعض الشركاء الدوليين بالجوانب البيئية والاجتماعية في أداء المؤسسات. كما تم رصد توجهات إيجابية لدى الجيل الجديد من الموظفين نحو الممارسات البيئية، ما يعزز فرص التحول في المستقبل إذا ما تم استثمار هذا الميل بشكل مناسب.

رغم أهمية هذه النتائج، تبقى الدراسة محدودة من حيث نطاقها الجغرافي والمؤسسي، حيث انحصرت في مؤسسة واحدة فقط، ما لا يسمح بتعميم النتائج على كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما أن طبيعة المنهج النوعي المعتمد تستلزم الحذر في تفسير المعطيات، نظرًا لاحتمالية التأثير بتجارب المشاركين الذاتية وظروف المؤسسة الخاصة.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، نقترح جملة من التوصيات التي قد تساهم في ترسيخ ممارسات الموارد البشرية الخضراء داخل مؤسسة سونلغاز:

اقتراحات الدراسة:

- تكثيف الدورات التكوينية باستمرار للموظفين في مجال الاستدامة البيئية قصد الرفع البيئي لدى العمال
- تشجيع الموظفين على احترام البيئة من خلال تبني ممارسات صديقة لها
- تنظيم دورات تكوينية لموظفي نقل الغاز حول مختلف التقنيات الحديثة للتقليل من انبعاثات الغازات السامة أثناء عمليات النقل
- توظيف مهندسين مختصين في الطاقات المتجددة للمساهمة في تطوير شبكات نقل أكثر فعالية وبيئية
- تنظيم حملات تشجير بالقرب من المؤسسة و إشراك العمال فيها

- ادراج معايير بيئية في وصف الوظيفة عند نشر عروض العمل مثل الامام بمفاهيم التنمية المستدامة او خبرة في العمل ضمن نظم ادارة بيئية مثل ISO14001

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة لبحوث مستقبلية أعمق نظراً لتشعب جوانب موضوع الموارد البشرية الخضراء. وبالنظر إلى أن نطاق دراستنا الحالية قد انصب على مديرية الموارد البشرية في شركة سونلغاز لنقل الغاز، مع التركيز على ثلاثة أبعاد محددة (التوظيف الأخضر، التدريب وتقييم الأداء الأخضر، وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر)، فإن هذه النتائج يمكن أن تمثل نقطة انطلاق للعديد من الدراسات اللاحقة، والتي يمكن أن تتضمن ما يلي:

- توسيع النطاق القطاعي: إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى، سواء كانت عامة أو خاصة، لاستكشاف أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق الموارد البشرية الخضراء؛
- توسيع نطاق العينة : زيادة حجم العينة لتشمل مختلف فروع شركة سونلغاز، بهدف دراسة التباينات والتقارب في ممارسات الموارد البشرية الخضراء على مستوى المؤسسة؛
- دراسة تأثير الممارسات الخضراء على الأداء : التعمق في فهم العلاقة بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين؛
- استكشاف جوانب محددة في علاقة سونلغاز بالموارد البشرية الخضراء مثل :

تحليل مدى توفر وفعالية برامج التدريب والتطوير التي تراعي المعايير البيئية

- دراسة كيفية تصميم الوظائف في المؤسسة بحيث تتكامل مع المتطلبات والاستدامة البيئية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- الداوي, ا. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: مركز الطباعة لجامعة الجزائر.
- الغزاوي, م. ع. (2006). *انظمة ادارة الجودة و البيئة. iso 9000 & iso 14000*. عمان, عمان, الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- الناصر, م. ع. (2008). *ديسمبر*. (الادارة البيئية واليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية. مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية. 84,
- اندرواس, ع. و. (2006). *التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات*. الإسكندرية: الفكر الجامعي.
- انور. (2020). *الادارة البيئية للموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين*. مجلة ادارة البيئة، 34(2)، الصفحات 45-58
- بانجوال، و تيوارى. (2015). *الادارة البيئية للموارد البشرية-طريق الى بيئة اكثر خضرة*. مجلة الادارة الاعمال، 17(2)، الصفحات 45-53.
- بدر، أ. (1978). *أصول البحث العلمي، و مناهجه*. الكويت: وكالة المطبوعات.
- بصير خلف خزعل، جاسم المشهداني لمياء محمد، و محمد الطيار احمد راكان. (2020). *ممارسة الموارد البشرية الخضراء GHM: واثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG*. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 15(3).
- حاكم حميد، و محمد كامل. (2021-12-31). *مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات*. واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس دراسة قياسية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية، 6(2)، 162-179.
- حسن الساعاتي. (1980). *علم الاجتماع الصناعي*. دار النهضة العربية.
- حسن عبد الحفيظ العشوش، و الهنانه رامي محمد. (2022). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة*. *المجلة العربية للعلوم تنشر الابحاث*، 6(24).
- حسين, ح. ع. (2022). *ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و تأثيرها في جودة الخدمة التعليمية* (دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات في الجامعات و الكليات الهلية في محافظة كربلاء المقدسة). كربلاء, كربلاء, العراق.
- خالدى فراح، سهام موسى، و صورية الزاوي. (2020-12-31). *استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية "عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"*. *التكامل الاقتصادي*، 8(4)، 181-195.
- دادى عدون, ن. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: المحمدية العامة.

- رعد حامد ابو زيد الصحفي, م. ع. (2018). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. *المجلة العربية للنشر العلمي*, p. 227 ,
- رعد حامد ابوزيد الصحفي، و القرني محمد. (-2023). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 6(61)، 227.
- رمزي , أ. (2009). *البحث العلمي في الوطن العربي، ماهيته ومنهجه*. القاهرة: زهراء الشرق.
- شاقى احمد. (2024-12-31). اثر تبني الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف-. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 9(2)، 107-124.
- شاه. (2019). ممارسات الادارة البيئية للموارد البشرية والوعي البيئي في المؤسسات. *مجلة سلوك المؤسسات*، 22(1)، الصفحات 19-35.
- طارق, ر. (2010-2011). الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة. سطيف, سطيف, الجزائر.
- عبد السلام, ع. ا. (2001). *إدارة المشروعات الصغيرة*. عمان، الأردن: الصفاء لنشر والتوزيع.
- عبيد. (2015). دور الادارة البيئية للموارد البشرية في تعزيز اداء الموظفين. *مجلة الادارة في الشرق الاوسط*، 10(1)، الصفحات 67-82.
- غرايبة، وآخرون, ف. (1977). *أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية*. كلية الاقتصاد والتجارة. الجامعة الأردنية.
- فاميه. (2018). ممارسات الادارة البيئية للموارد البشرية والاستدامة البيئية. *مجلة مراجعة الابحاث الادارة*، 41(3)، الصفحات 245-261.
- فتح الله و لعلو. (1981). *الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية*. لبنان: دار الحداثة للطباعة والنشر.
- قاسم, خ. م. (2007). *الادارة البيئية و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة*. الاسكندرية: دار الجامعية.
- قنديلجي, ع. (2008). *البحث العلمي ومصادر استخدام المعلومات التقليدية والالكترونية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،.
- م جبار، و م عبيد. (2015). التدريب والتطوير في ممارسات الادارة البيئية للموارد البشرية. *المجلة الدولية للابحاث البيئية*، 3(2)، صفحة 46.

- مجلة المعيار. (2021). القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رؤية سوسيو اقتصادية.
- محمد, ح. ح. (2021). واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس دراسة قياسية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية. مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات , pp. 162-179.
- مقداد ايمان، و حمودة نسيم. (2024-11-20). اثر القيادة الابداعية الخضراء على الاداء البيئي لشركة نافطال -باتنة-. 9(1)، 90-72.
- ميشرا. (2014). ممارسات الادارة البيئية للموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. مجلة الابحاث الادارية الاسيوية، 4(1)، الصفحات 30-42.
- ميرونوف(ترجمة علي محمد تقي عبد الحسين). (1986). الاطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات. الجزائر: د. م. الجامعية.
- يديبزلا. (2014). ادارة الموارد البشرية الخضراء: المفاهيم والممارسات والتحديات. القاهرة: الفكر العربي.
- يوسف. (2020). الاستدامة البيئية من خلال ممارسات الادارة البيئية للموارد البشرية. مجلة الانتاج الانظف، 17(3)، الصفحات 200-215.
- يوسف. (2020). الاستدامة البيئية من خلال ممارسات لادارة البيئية للموارد البشرية. مجلة الانتاج الانظف، 17(3).
- يوسف, د. ع. (2022). بعنوان دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. سوريا, سوريا, سوريا.

المراجع باللغة الأجنبية

- Das, S. C. (2016). Green HRM and organizational sustainability: An empirical reviews. Kegees. *Journal of Social Science*,, 8(1).
- famiyeh, S., & Al. (2018). green HRM practices and environmental sustainability. *management research review*, 41(3), 245-261.
- Filali, A. (2015). *la decision strqtegique dans l 'entreprise : i;pact sur l'organisation de l'entreprise economique*. Récupéré sur ASJP: <http://www.asjp.cerist.dz>

- Ging, L., & Mohd, N. (2015). green HRM strategies for environmental performance improvement. 80-94. (s. m. review, Interviewer)
- .Climate change impacts and environmental sustainability .*policy journal* .2019) (Newes Harvey.30-20 (02)14
- Hosain, S., & Rahman, S. (2016). green HRM practices for sustainable development. *international journal of business and social science*, 7(5), 55-63.
- Lasary. (2001). *économie de l'entreprise*. Alger.
- Longatte, J., & Muller, J. (2004). *économie d'entreprise*. Paris: Dunod.
- Maouche, A. (2018). Impact de la mise à niveau sur la compétitivité de l'entreprise économique algérienne. *sciences administratives, économie, commerce et gestion*.
- Obaid, T. (2015). the role of green HRM in enhancing employee performance. *middle east journal of management*, 10(1), 67-82.
- Renwick, D. R. (2013). *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. Abingdon, Oxon: routledge .
- Shah, M. (2019). green HRM practices and environmental awareness in organizations. *journal of organizational behavior*.
- Uddin, M. M. (2015). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *journal of Nepalese Business Studies*, 9, p. 17.

الملاحق

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
قطب جامعة قليعة



مقابلة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاقتصادية السلام عليكم نحن الطالبتين العمري زينب رانيا وناقل إشراق اميمة طالبتى السنة ثانية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت .في إطار إعداد مذكرة التخرج، نقوم بدراسة موضوع واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز جسر قسنطينة – الجزائر، وستضل معلوماتكم سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض أكاديمية. شكرا على مشاركتكم ومساهمتم القيمة في هذه الدراسة.

قائمة الملاحق:

القسم الأول: المعلومات العامة

الاسم (اختياري).....:

القسم/الإدارة.....:

عدد سنوات العمل في المؤسسة.....:

هل سبق لك أن تلقيت تدريباً يتعلق بالبيئة أو التنمية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز.

نعم

لا

إذا كانت الإجابة نعم، كم عدد الساعات التي تلقيتها تقريباً؟

أقل من 5 ساعات

بين 5 و15 ساعة

أكثر من 15 ساعة

هل ترى أن مؤسسة سونلغاز نقل الغاز توفر فرصاً كافية للتكوين في مجالات بيئية؟

نعم

نوعاً ما

لا

هل ترى أن مؤسسة سونلغاز نقل الغاز توفر فرصاً كافية للتكوين في مجالات بيئية؟

نعم

نوعاً ما

لا

القسم الثالث: الأداء والسلوك البيئي

هل تشارك في تطبيق ممارسات بيئية (فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، ترشيد الطاقة) داخل مكان

العمل؟

دائماً

أحياناً

نادرًا

أبدًا

هل تُدرج معايير بيئية في تقييم أدائك السنوي؟

نعم

لا

قائمة الملاحق:

لا أعلم

القسم الرابع: التحفيز والمكافآت

هل توجد مكافآت أو حوافز في مؤسستك مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية؟

نعم

لا

لا أعلم

هل ترى أن التحفيز البيئي يشجع الموظفين على تغيير سلوكهم؟

نعم، بشكل واضح

نعم، إلى حد ما

لا

القسم الخامس: الثقافة والمشاركة

هل تشجع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ثقافة بيئية واضحة بين الموظفين؟

نعم

نوعًا ما

لا

هل شاركت في أي نشاط بيئي نظمته مؤسسة سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام

بيئية)؟

نعم

لا

ما اقتراحك لتعزيز ثقافة بيئية داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟

.....

قائمة الملاحق:

ج: الحلول والمسؤوليات	ب: المعايير الأكاديمية	أ: عملية الكتابة الأكاديمية	الخبير
لا نوعا ما	<p>هل سبق لك أن تلقيت تدريباً يتعلق بالبيئة أو التنمية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p> <p>إذا كانت الإجابة نعم، كم عدد الساعات التي تلقيتها تقريباً؟</p> <p>هل ترى أن مؤسسة سونلغاز نقل للغاز توفر فرصاً كافية للتكوين في مجالات بيئية؟</p>	<p>التدريب والتكوين البيئي</p>	<p>الخبير 1</p>
أحيانا لا	<p>هل تشارك في تطبيق ممارسات بيئية (فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، ترشيد الطاقة) داخل مكان العمل؟</p> <p>هل تُدرج معايير بيئية في تقييم أدائك السنوي؟</p>	<p>الأداء والسلوك البيئي</p>	

قائمة الملاحق:

<p>لا</p> <p>نعم، بشكل واضح</p>	<p>هل توجد مكافآت أو حوافز في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية؟</p> <p>هل ترى أن التحفيز البيئي يشجع الموظفين على تغيير سلوكهم؟</p>	<p>التحفيز والمكافآت</p>	
<p>لا</p> <p>لا</p>	<p>هل تشجع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ثقافة بيئية واضحة بين الموظفين؟</p> <p>هل شاركت في أي نشاط بيئي نظمته مؤسسة سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام بيئية)؟</p> <p>ما اقتراحك لتعزيز ثقافة بيئية داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p>	<p>الثقافة والمشاركة</p>	
<p>لا</p>	<p>هل سبق لك أن تلقيت تدريباً يتعلق بالبيئة أو التنمية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p>	<p>التدريب والتكوين البيئي</p>	<p>الخبير 2</p>

قائمة الملاحق:

نوعا ما	<p>إذا كانت الإجابة نعم، كم عدد الساعات التي تلقيتها تقريبا؟</p> <p>هل ترى أن مؤسسة سونلغاز نقل للغاز توفر فرصا كافية للتكوين في مجالات بيئية؟</p>		
نادرا	<p>هل تشارك في تطبيق ممارسات بيئية (فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، ترشيد الطاقة) داخل مكان العمل؟</p> <p>هل تُدرج معايير بيئية في تقييم أدائك السنوي؟</p>	<p>الأداء والسلوك البيئي</p>	لا
لا	<p>هل توجد مكافآت أو حوافز في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية؟</p> <p>هل ترى أن التحفيز البيئي يشجع الموظفين على تغيير سلوكهم؟</p>	<p>التحفيز والمكافآت</p>	نعم، بشكل واضح
لا	<p>هل تشجع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ثقافة بيئية واضحة بين الموظفين؟</p>	<p>الثقافة والمشاركة</p>	لا

قائمة الملاحق:

لا	<p>هل شاركت في أي نشاط بيئي نظمته مؤسسة سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام بيئية)؟</p> <p>ما اقتراحك لتعزيز ثقافة بيئية داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p>		
لا	<p>هل سبق لك أن تلقيت تدريباً يتعلق بالبيئة أو التنمية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p> <p>إذا كانت الإجابة نعم، كم عدد الساعات التي تلقيتها تقريباً؟</p> <p>هل ترى أن مؤسسة سونلغاز نقل للغاز توفر فرصاً كافية للتكوين في مجالات بيئية؟</p>	<p>التدريب والتكوين البيئي</p>	<p>الخبير 3</p>
أحياناً	<p>هل تشارك في تطبيق ممارسات بيئية (فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، ترشيد الطاقة) داخل مكان العمل؟</p>	<p>الأداء والسلوك البيئي</p>	

قائمة الملاحق:

لا	هل تُدرج معايير بيئية في تقييم أدائك السنوي؟		
لا	هل توجد مكافآت أو حوافز في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية؟ هل ترى أن التحفيز البيئي يشجع الموظفين على تغيير سلوكهم؟	التحفيز والمكافآت	
نعم، إلى حد ما			
لا	هل تشجع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ثقافة بيئية واضحة بين الموظفين؟ هل شاركت في أي نشاط بيئي نظمته مؤسسة سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام بيئية)؟	الثقافة والمشاركة	
لا	ما اقتراحك لتعزيز ثقافة بيئية داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟		
لا	هل سبق لك أن تلقيت تدريبًا يتعلق بالبيئة أو التممية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟	التدريب والتكوين البيئي	

قائمة الملاحق:

<p>نعم، إلى حد ما</p>			
<p>لا</p>	<p>هل تشجع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ثقافة بيئية واضحة بين الموظفين؟</p> <p>هل شاركت في أي نشاط بيئي نظمته مؤسسة سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام بيئية)؟</p> <p>ما اقتراحك لتعزيز ثقافة بيئية داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p>	<p>الثقافة والمشاركة</p>	
<p>لا</p>	<p>هل سبق لك أن تلقيت تدريباً يتعلق بالبيئة أو التنمية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p> <p>إذا كانت الإجابة نعم، كم عدد الساعات التي تلقيتها تقريباً؟</p> <p>هل ترى أن مؤسسة سونلغاز نقل للغاز توفر فرصاً كافية للتكوين في مجالات بيئية؟</p>	<p>التدريب والتكوين البيئي</p>	

قائمة الملاحق:

نوعا ما			
أحيانا	هل تشارك في تطبيق ممارسات بيئية (فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، ترشيد الطاقة) داخل مكان العمل؟ هل تُدرج معايير بيئية في تقييم أدائك السنوي؟	الأداء والسلوك البيئي	
لا			
لا	هل توجد مكافآت أو حوافز في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية؟ هل ترى أن التحفيز البيئي يشجع الموظفين على تغيير سلوكهم؟	التحفيز والمكافآت	الخبير 5
لا	هل تشجع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ثقافة بيئية واضحة بين الموظفين؟ هل شاركت في أي نشاط بيئي نظمته مؤسسة سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام بيئية)؟	الثقافة والمشاركة	
لا			

قائمة الملاحق:

لا	ما اقتراحك لتعزيز ثقافة بيئية داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟		
لا	هل سبق لك أن تلقيت تدريباً يتعلق بالبيئة أو التنمية المستدامة داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟ إذا كانت الإجابة نعم، كم عدد الساعات التي تلقيتها تقريباً؟ هل ترى أن مؤسسة سونلغاز نقل للغاز توفر فرصاً كافية للتكوين في مجالات بيئية؟	التدريب والتكوين البيئي	الخبير
أحياناً	هل تشارك في تطبيق ممارسات بيئية (فرز النفايات، تقليل استهلاك الورق، ترشيد الطاقة) داخل مكان العمل؟ هل تُدرج معايير بيئية في تقييم أدائك السنوي؟	الأداء والسلوك البيئي	6
لا	هل توجد مكافآت أو حوافز في مؤسسة سونلغاز نقل الغاز مرتبطة بالسلوك أو المبادرات البيئية؟	التحفيز والمكافآت	

قائمة الملاحق:

<p>نعم، إلى حد ما</p>	<p>هل ترى أن التحفيز البيئي يشجع الموظفين على تغيير سلوكهم؟</p>		
<p>نوعا ما لا</p>	<p>هل تشجع مؤسسة سونلغاز نقل الغاز ثقافة بيئية واضحة بين الموظفين؟</p> <p>هل شاركت في أي نشاط بيئي نظمته مؤسسة سونلغاز نقل الغاز (مثل حملات تشجير أو تنظيف، أيام بيئية)؟</p> <p>ما اقتراحك لتعزيز ثقافة بيئية داخل مؤسسة سونلغاز نقل الغاز؟</p>	<p>الثقافة والمشاركة</p>	