

مذكرة تخرج ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية

دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق

متطلبات المسؤولية البيئية - دراسة حالة ديوان الترقية

والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى -

إشراف الأستاذ(ة):

شكري معمر سارة

حمادوش عيسى

إعداد الطالبتين:

حمادوش خولة

عبد الله الحرثسي ياسمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوزرواطة الهام	عضو في المدرسة الوطنية العليا للمناجمت	رئيسة
لبصير اسلام	عضو في المدرسة الوطنية العليا للمناجمت	مناقشا
شكري معمر سارة	عضو في المدرسة الوطنية العليا للمناجمت	مشرفة

الله أكبر

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامتناناً لقوله صلى الله عليه وسلم من
لا يشكر الناس لا يشكر الله

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة " شكري معمر سارة "

والأستاذة " حمادوش عيسى اللذان تكرما بقبول الإشراف على هذه

المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة

المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة المدرسة الوطنية

العليا للمناجزة بالقليلة.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من

بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب

مجيب.

المخلص:

يسعى البحث إلى تسليط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين الدفلى ، إذ تشكل الممارسات الخضراء الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيسي لتزويد المؤسسة المبحوثة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز نحو حماية البيئة ، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة فرضية أساسية ، باستخدام المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، بحيث شملت عينة البحث (35) موظف من خلال تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) ، تم التوصل الى نتائج البحث ابرزها يتمثل في وجود علاقة ارتباط وتأثير إحصائية موجبة ومرتفعة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين المسؤولية البيئية لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين الدفلى.

الكلمات المفتاحية: (إدارة الموارد البشرية والخضراء ، المسؤولية البيئية ، التعهدات البيئية ، إدارة الموارد والطاقة ، مراعاة أصحاب المصالح).

Abstract :

The aim of this research is to shed light on the correlation and impact between green human resource management practices and environmental responsibility at the Diwan of Promotion and Real Estate Management in the province of Aïn Defla. Green HRM practices represent the modern trend in HR management, providing the researched organization with highly skilled human resources and outstanding performance towards environmental protection.

To elucidate the relationship between the research variables, a basic hypothesis was formulated using a descriptive approach. A questionnaire was used as the data collection tool, involving a sample of 35 employees. Data analysis was conducted using the statistical software SPSS. The research findings highlighted a statistically significant and positive correlation and impact between the dimensions of green HRM practices and environmental responsibility at the Diwan of Promotion and Real Estate Management in Aïn Defla province.

Keyword : (Green Human Resource Management, Environmental Responsibility, Environmental Commitments, Resource and Energy Management, Stakeholder Consideration)

Résumé :

L'objectif de cette recherche est de mettre en lumière la relation et l'impact entre les pratiques de gestion des ressources humaines vertes et la responsabilité environnementale au sein du Diwan de Promotion et de Gestion Immobilière de la wilaya d'Aïn Defla. Les pratiques de gestion des ressources humaines vertes représentent la tendance moderne de gestion des ressources humaines, fournissant à l'organisation des ressources humaines hautement qualifiées et des performances excellentes en matière de protection de l'environnement.

Pour clarifier la relation entre les variables de recherche, une hypothèse de base a été formulée en utilisant une approche descriptive. L'enquête a été utilisée comme outil de collecte de données, couvrant un échantillon de 35 employés. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel statistique SPSS. Les résultats de la recherche ont montré qu'il existe une relation positive et significative entre les dimensions des pratiques de gestion des ressources humaines vertes et la responsabilité environnementale au sein du Diwan de Promotion et de Gestion Immobilière de la wilaya d'Aïn Defla.

les mots clés:(Gestion des ressources humaines verte, Responsabilité environnementale, Engagements environnementaux, Gestion des ressources et de l'énergie, Considérations des parties prenantes)



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
-	ملخص الدراسة
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الدراسات السابقة والاطار النظري	
02	I - مراجعة الادبيات
02	الدراسات السابقة
06	التعقيب على الدراسات السابقة
07	02- الاطار النظري
07	01/02 - أساسيات ادارة الموارد البشرية الخضراء
07	01-01-02 ماهية ادارة الموارد البشرية الخضراء
08	مفهوم وخصائص ادارة الموارد البشرية الخضراء

فهرس المحتويات

07	مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء
10	خصائص ادارة الموارد البشرية الخضراء
10	المدخل النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء
14	أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء
15	أهداف وأهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء
17	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها
20	02-01-02 اساليب تنفيذ الادارة الخضراء
20	متطلبات خلق المورد البشري الاخضر
21	السلوكيات الخضراء للموظفين داخل المؤسسة
22	الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
23	04-01-02 فوائد وتحديات ادارة الموارد البشرية الخضراء
23	فوائد ادارة الموارد البشرية الخضراء
25	تحديات ادارة الموارد البشرية الخضراء
26	02/02 الاطار المفاهيمي للمسؤولية البيئية
27	01-02-02 مفهوم ، مبادئ المسؤولية البيئية
28	02-02-02 اهمية و اهداف المسؤولية البيئية

فهرس المحتويات

29	03-02-02 ابعاد و مؤشرات المسؤولية البيئية
30	04-02-02 عناصر المسؤولية البيئية
31	03/02 العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: منهج الدراسة ودراسة الحالة	
34	01/ مجالات الدراسة
34	المجال المكاني
39	المجال الزماني
39	المجال البشري
39	المنهج المستخدم
39	02/ اجراءات الدراسة
39	مصادر جمع بيانات الدراسة
41	04/ مجتمع وعينة الدراسة
43	الاساليب الاحصائية المستخدمة ، صدق وثبات الاستبانة
44	وصف وتحليل اداة الدراسة
الفصل الثالث :	

فهرس المحتويات

47	عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	01/ تحليل عينة الدراسة حسب السمات الشخصية
50	02/ عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
61	03/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
71	المراجع
81	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
جدول 1	تعريف ادارة الموارد البشرية الخضراء	09
جدول 2	الفرق بين الفلسفة القديمة و الفلسفة الجديدة للموارد البشرية	12
جدول 3	فوائد ادارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى الفردي و التنظيمي	23
جدول 4	المحور الاول اسئلة تتعلق بأبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة	40
جدول 5	المحور الثاني اسئلة تتعلق بالمسؤولية البيئية في المؤسسة	41
جدول 6	درجات مقياس ليكرت الخماسي (likert)	41
جدول 7	التعداد البشري لمجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	42
جدول 8	المؤسسات الخاصة لعينات الدراسة	42
جدول 9	معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	45
جدول 10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة	47
جدول 11	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية في المؤسسة	48
جدول 12	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في المؤسسة	48
جدول 13	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي في المؤسسة	49
جدول 14	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	50
جدول 15	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التوظيف الأخضر	51

قائمة الجداول

جدول 16	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التدريب و التطوير الأخضر	54
جدول 17	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التقييم الأخضر	54
جدول 18	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التعويض و التحفيز الأخضر	56
جدول 19	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التعهدات البيئية	58
جدول 20	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد ادارة الموارد و الطاقة	59
جدول 21	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد مراعاة أصحاب المصالح	60
جدول 22	نتائج اختبار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعهدات البيئية في المؤسسة	62
جدول 23	نتائج اختبار أثر كل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعهدات البيئية	63
جدول 24	نتائج اختبار لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد و الطاقة في المؤسسة	64
جدول 25	نتائج اختبار أثر كل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد و الطاقة في المؤسسة	65
جدول 26	نتائج اختبار لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة	66

قائمة الجداول

أصحاب المصالح في المؤسسة

جدول 27

نتائج اختبار أثر كل أبعاد لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على 67

مراعاة أصحاب المصالح في المؤسسة

جدول 28

نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق 69

المسؤولية البيئية في المؤسسة

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
الشكل 1	أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء	ج
الشكل 2	متطلبات خلق موارد بشرية خضراء	21
الشكل 3	الهيكل التنظيمي للديوان	38

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
ملحق 1	الاستبيان
ملحق 2	صور ضخ المياه الراكدة
ملحق 3	تقرير حول نظافة المحيط
ملحق 4	شهادة شكر و تقدير



المقدمة

أصبحت قضايا البيئة من أكثر القضايا المعاصرة التي تواجه دول العالم حديث والسعي الدءوب للتخفيف من الآثار الضارة للتلوث الصناعي والنفايات والقضاء على الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية التي تزيد من الآثار السلبية لقضايا البيئة الشغل الشاغل لجميع الدول والمنظمات ومع ظهور التنمية المستدامة في تسعينيات القرن العشرين بدأت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنمية على النحو الذي يشبع الحاجات المتزايدة للأفراد مع الالتزام بالأداء التنظيمي الأخضر والمحافظة على البيئة. وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم المعاصرة في الإدارة، اذ تطور مفهومها كجزء من استراتيجية الأعمال المستدامة الذي يتطلب تحولاً شاملاً في ثقافة العمل والتفكير التنظيمي. يحتاج تغييراً في القيم والممارسات العامة للمؤسسة حيث يتعين على القادة والمديرين تعزيز التوجه البيئي وتعميق الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية في جميع مستويات الهرم التنظيمي. يشمل ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين حول القضايا البيئية والاستدامة ، بالإضافة إلى تشجيع المشاركة الفعالة في مبادرات الحفاظ على البيئة داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك تسعى المؤسسات إلى دمج الممارسات البيئية في جميع جوانب عماها بدءاً من عمليات الاستقطاب والتوظيف إلى تطوير وتدريب الموظفين وتقييم أدائهم. هذا النهج لا يقتصر على الالتزام بحماية البيئة فحسب بل يعكس أيضاً استراتيجية شاملة لتحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية. من خلال استخدام الابتكار والإبداع في إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن للمؤسسات تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى بناء صورة إيجابية تعزز من مكانتها في السوق وتزيد من جاذبيتها للموظفين والعملاء على حد سواء.

كما تركز على زيادة الوعي والاهتمام بالمسؤولية البيئية التي تكسب إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية خاصة حيث تشتمل على الموارد الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال البشري والمعرفي مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى المشاركة والولاء للمؤسسات وبالتالي يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتنمية وتطوير الموارد البشرية الخضراء بها وزيادة قدرته على القيام بالممارسات الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر.

الاشكالية الرئيسية:

لتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين دفلى بالجزائر ، باعتبارها مؤسسة اقتصادية تأخذ في عين الاعتبار في نشاطها على حماية البيئة ونشر الوعي البيئي في الوسط الاجتماعي وتنمية الحس البيئي عند المواطنين وعند المؤسسات والمنظمات ، وقد حاولنا معرفة مدى التزام موظفي الديوان بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأيضا أثر تطبيق المسؤولية البيئية بمختلف متطلباتها على الديوان ، ومن هنا ذهبنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المسؤولية البيئية لدى الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟
 - ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟
 - ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟
- نموذج الدراسة و متغيرات البحث:**

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى متغير مستقل ومتغير تابع:

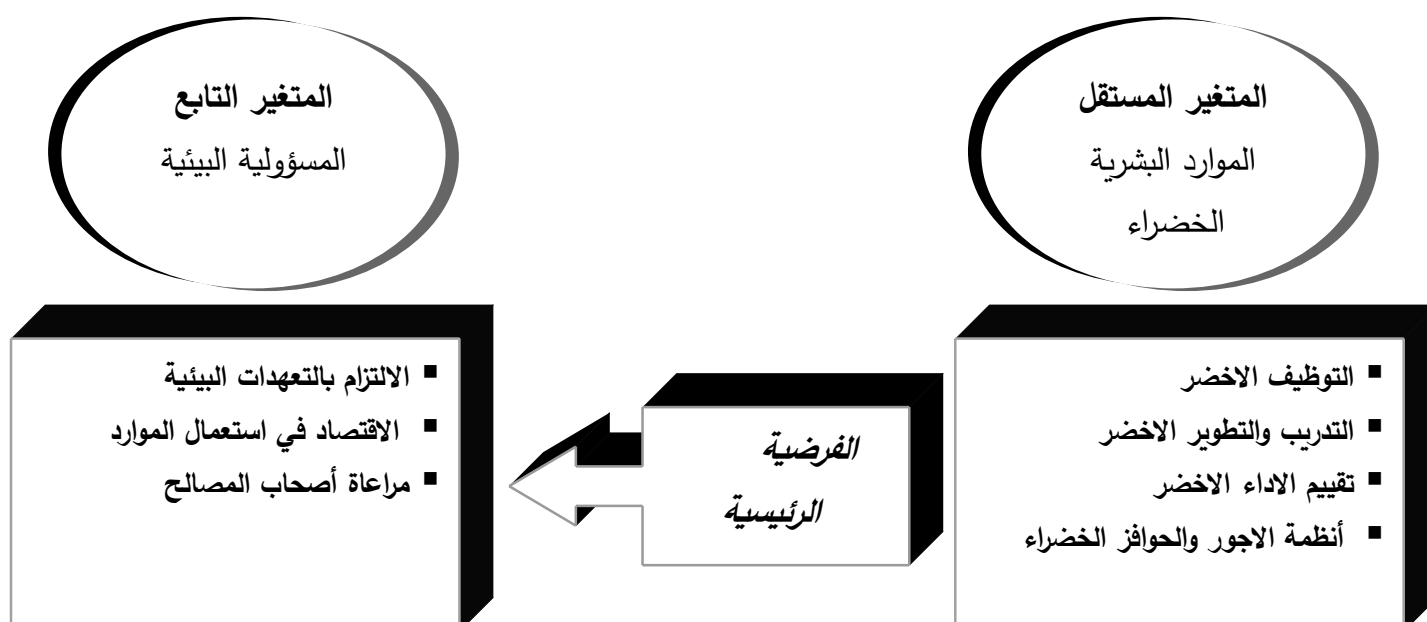
- **المتغير المستقل :** ادارة الموارد البشرية الخضراء؛
- **المتغير التابع :** المسؤولية البيئية.

أبعاد المتغيرات:

- ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء : التوظيف الاخضر ، التدريب والتطوير الاخضر ، تقييم الاداء الاخضر ، أنظمة الاجور والحوافز الخضراء ، الاندماج الاخضر.
- ابعاد المسؤولية البيئية : الالتزام بالتعهدات البيئية ، الاقتصاد في استعمال الموارد ، مراعاة أصحاب المصالح.

وبناء على ما سبق ، يمكن توضيح النموذج الافتراضي للدراسة:

الشكل (1): النموذج الافتراضي



المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى

الفرضيات الفرعية:

- H1 وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية؛
- H2 وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة؛
- H3 وجود أثر ذو دلالة إحصائية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح.

تحديد المصطلحات:

1. الموارد البشرية الخضراء:

تشير إلى ممارسة الأنشطة المسؤولة عن تكوين القوى العاملة الخضراء التي تفهم وتقدر وتمارس المبادرة الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء طوال عملية إدارة الموارد البشرية من التعيين والتوظيف والتدريب وتعويض وتطوير ودفع شركات رأس المال البشري ، ونذكرها فيما يلي:

أ. التوظيف الأخضر:

هو عملية استقطاب كفاءات جديدة على دراية بالعملية المستدامة والأنظمة الصديقة للبيئة وحماية البيئة المستدامة ، ويضمن التوظيف الأخضر أن الكفاءات الجديدة على دراية بالممارسات الخضراء ، لأنه عند المنافسة على استقطاب الموظفين الأكثر إبداعًا وكفاءة يؤدي إلى جودة التوظيف.

حيث يعتبر الموظفون الأكفاء الذين تم استقطابهم عبر التوظيف الأخضر هم التحدي الحاسم في استقطاب المواهب الجديدة ، وهناك العديد من المؤسسات التي تبنت هذه العملية وبدأت بتطبيقها.

ب. التدريب والتطوير الأخضر:

هو تزويد المؤسسة من قبل إدارة الموارد البشرية بالبرامج التدريبية البيئية ، والاجتماعية للمديرين والعاملين لتدريبهم ، وتطوير مهاراتهم ، وكفاءاتهم ، وسلوكياتهم دفعا لكفاءة الاداء البيئي والاجتماعي حاليا ومستقبلا.

ج. تقييم الاداء الاخضر:

يختصر استخدام تقييم الاداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الاداء البيئي على جميع المستويات والحصول علي بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية ، وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الاداء البيئي من المديرين ، ويمكن أن تتجح نظم الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء.

د. أنظمة الأجور والحوافز الخضراء:

يشير نظام الأجور والمكافآت الخضراء إلى نظام المكافآت المالية وغير المالية ، بهدف جذب وتحفيز الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية؛ كما يعد جزءا لا يتجزأ من نظام GHRM لأنه يحفز الموظفين الذين عملوا وفقا للمعايير البيئية التي وضعتها المؤسسة وبالمثل تعتمد الاستدامة التنظيمية بشكل كبير على نظام المكافآت الأخضر

2. المسؤولية البيئية:

مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الاهداف الاقتصادية ، الاجتماعية والبيئية ، بواسطة مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها ومع تعظيم القيمة للمساهمين.

أسباب الدراسة:

هناك عدة دوافع جعلتنا نقوم باختيار هذا الموضوع ، نذكر منها فيما يلي:

- كون هذا الموضوع في مجال تخصصي؛
- موضوع حديث يستحق الدراسة ، لأنه جزء من الموضوعات الحالية؛
- محاولة إثراء الوثائق الأكاديمية بعمل علمي جديد؛
- الرغبة والميول لدراسة هذا الموضوع؛
- موضوع يعالج مشكل اجتماعي بيئي معاش في في بلادنا الجزائر؛

أهمية الدراسة:

يتعلق الأمر بتوفير رؤية واضحة حول الموارد البشرية الخضراء والفوائد التي تجنيها المؤسسات من استخدامها ، وكذلك تصنيفها كعنصر أساسي لتحقيق متطلبات المسؤولية البيئية. يساهم ذلك في دمج

الجوانب البيئية والاقتصادية من خلال إنشاء رابط بين الموارد البشرية الخضراء وتحقيق أهداف المؤسسات والأهداف الاقتصادية لحماية البيئة.

- تشجيع المؤسسات على التوعية بأهمية تضمين أنشطة بيئية وربطها بممارساته؛
- يتناول هذا البحث موضوعاً حديثاً ، وهو مفهوم "الموارد البشرية الخضراء "؛
- جميع الأبحاث حول هذا المفهوم لا تزال في مرحلة التطوير وتسعى لتقديم مساهمات علمية في هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

- لاكتشاف تأثير تبني الممارسات البيئية في مجال إدارة الموارد البشرية على تنفيذ المسؤولية البيئية بديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية عين دفل؛
- تقديم اطار نظري حول ادارة الموارد البشرية الخضراء و علاقتها بالمسؤولية البيئية؛
- معرفة دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق المسؤولية البيئية؛
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تقيد في تعظيم الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء لفائدة البيئة.

هيكل الدراسة:

وقد تم تقسيم الدراسة الى الفصول التالية:

الفصل الأول : الموسوم بعنوان : الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة ، والذي تطرقنا فيه الى الإشكالية ، الفرضيات ، نموذج الدراسة ومتغيرات البحث ، تحديد المصطلحات ، أسباب الدراسة ، وأهمية وأهداف الدراسة.

بالإضافة إلى الإطار النظري حيث تطرقنا فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء ، أساليب تنفيذ الإدارة الخضراء ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، مزايا وتحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للمسؤولية البيئية حيث ذكرنا فيه مفهوم ومبادئ المسؤولية البيئية ، الأهمية والأهداف ، أبعاد ومؤشرات قياس المسؤولية البيئية ، ومتطلبات إدارة المسؤولية البيئية وفي الأخير ذكرنا العلاقة التي تربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية.

الفصل الثاني الموسوم بعنوان : منهج الدراسة ودراسة الحالة ، حيث تطرقنا فيه الى مجالات الدراسة ، المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ، ومجتمع البحث.

الفصل الثالث : الموسوم بعنوان : مناقشة النتائج ، حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها ، ومناقشتها في ضوء الفرضيات ، ومن ثما مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ومن ثم استنتاج النتائج العامة.

الفصل الأول:
الدراسات السابقة
والاطار النظري

1. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الموارد البشرية الخضراء في مجال المسؤولية البيئية ، وقد تمت مراجعتها من منظورات مختلفة ، بدءًا من الدراسات العربية والأجنبية. سنقوم بمراجعة هذه الدراسات على النحو التالي:

الدراسات باللغة العربية :

➤ دراسة غني دحام تناي الزبيدي (2016): بعنوان " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية - بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية -":

دراسة حول تحديد دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية ، قلة تطبيقها في المؤسسات مما تنعكس سلبا على تنمية المواطنة البيئية لدى العاملين في المؤسسة ، استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن التواجد الميداني للباحث شملت عينة البحث 30 مدير من مدراء الأقسام والشعب ومن خلال تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، توصلت الى ضعف تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من قبل ادارة المؤسسة وضعف شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين ، تبني ادارة الموارد البشرية الخضراء المحافظة على بيئة العمل والبيئة بشكل عام عبر تطويع ممارسات ادارة الموارد البشرية وما يجعلها على تحقيق ذلك وتماسها المباشر مع المورد البشري.

➤ دراسة أحمد بلالي ، يحضيه سملاي(2018): بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية (جامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية -)":

عالجت الدراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسة ، من خلال قيامها بالعديد من الممارسات الخضراء كتصميم وتوصيف الوظائف الخضراء ، وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد الخضراء والاستقطاب والاختيار الأخضر ، والاندماج الاجتماعي الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر ، وإدارة الأداء الأخضر والتعويض الأخضر ، وتنمية العلاقات الخضراء وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين ، اعتمدت منهجية مقارنة نظرية تحليلية لأدبيات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية ، نتجت عنها جعل تميز الموارد البشرية الخضراء بالخصائص الإستراتيجية للموارد ركيزة أساسية للميزة التنافسية المستدامة ، دمج قضايا الأداء البيئي ضمن إستراتيجية

المؤسسة يساهم في زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي البيئي مما يعزز تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

➤ دراسة جمانة بشيرابو رمان ، عبد الرحمن غسان الصديقي (2019) : بعنوان " اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية في جامعة الطائف ":

تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف ومعرفة اثرها بأبعادها (التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر تقييم الاداء الاخضر) في مدى تحسين تطبيق الادارة البيئية ، تم من خلال استبيان بغرض جمع البيانات حيث تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين تتكون عينة الدراسة من 220 اداريا تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة انتهت بالنتائج التالية : مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تقع ضمن المستوى المتوسط كما ان مدى تحسين تطبيق الادارة البيئية تقع ضمن المستوى المتوسط ايضا ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية تقييم الاداء الاخضر بجامعة الطائف تساهم في تحسين تطبيق الادارة البيئية في حين ان التوظيف الاخضر والتدريب والتطوير الاخضر لا يساهمان.

➤ دراسة بصير خلف خزل ، لمياء محمد جاسم المشهداني ، أحمد راكان محمد الطيار (2020) بعنوان : " 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 الدراسة علاقة الارتباط و التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM و القدرات الجوهرية الخضراء CCG ، بحيث تشكل الممارسات الخضراء النهج الحديث لإدارة الموارد البشرية ومصدر إضافة المؤسسة المبحوثة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز نحو حماية البيئة وقد تم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث ، كان إعداداه باستخدام ليكرت الثلاثي ، بالاعتماد على استبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وُزعت على 36 موظف من العاملين ورئاسة الجامعة ، كما تم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.v.24) ، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، اعتماد المؤسسة المبحوثة على التدريب الأخضر الذي ساهم في ترشيد سلوك الموظفين اتجاه البيئة وتميزها مقارنة بالجامعات الأخرى ، ممارسة التوظيف الذي يعد أحد وظائف ممارسات الموارد

البشرية الخضراء لها تأثير في تعزيز CCG كما تناولت الدراسة مجموعة من المقترحات التي يجب الاهتمام بها من قبل المنظمة المبحوثة لتعزيز العلاقة بين GHRM و CCG.

➤ دراسة بوستينا رزق سليمان ، باسم محمد حامد ، عبير محمد فتحي (2022) بعنوان " دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية و الفندقية في مصر(دراسة حالة بالتطبيق على شركات السياحة فئة(أ)وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة):

دراسة بحثية حول قياس أثر تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر ، والاستقطاب الأخضر ، والاختيار الأخضر ، والتوجيه الأخضر ، والتدريب والتطوير الأخضر ، وتقييم الأداء الأخضر ، والمكافآت الخضراء على الأداء المستدام في المؤسسات السياحية و الفندقية وتحديد اذا كانت توجد فروق احصائية في مدى استجابة العينات للمتغيرات الوظيفية ، اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات تم توزيع 1378 استمارة على كل من شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة بواقع 614 استمارة في مؤسسات السياحة فئة(أ) و 764 في فنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة بينما تم الاعتماد على تحليل 964 استمارة صالحة ، توصلت الى وجود تأثير معنوي وإيجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء المستدام ،وجود فروقات احصائية لاستجابات افراد عينة الدراسة في الاستقطاب الاخضر والتدريب والتطوير الاخضر فقط بينما لم تكن هناك فروق احصائية في الممارسات الاخرى وهناك مستوى مرتفع نسبيا في الاداء البيئي والاقتصادي بينما كان هناك مستوى متوسط للأداء الاجتماعي ومستوى منخفض جدا في تبني ادارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها

➤ دراسة دلال لخضر(2023) بعنوان ": ادارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه و الاستدامة البيئية (ممارسات و سياسات) :

تناولت هذه الدراسة تحليلا مفصلا عن مختلف سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والموظفين حول الإدارة الخضراء اعتمدت على أدبيات سابقة تم الحصول عليها من منشورات عبر الانترنت ، توصلت الى نتائج مفادها تقليل الإحترار العالمي، تجنب الكوارث الطبيعية بسبب الاستخدام الضار لموارد الإنتاج تقليل الأمراض الصحية الناتجة عن التلوث كذلك الأضرار التي تلحق بالحيوانات والمخلوقات الطبيعية ، ضمان بقاء البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة من الزمن ، توفير منتجات وعمليات صديقة للبيئة وإدارة البرامج البيئية للمؤسسات بنجاح .

وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة من حيث جملة التحولات التي أحدثتها ادارة الموارد البشرية الخضراء على المؤسسات العامة والخاصة وتختلف مع دراستنا على عدم استعمال دراسة تطبيقية حول الموضوع.

➤ دراسة دكتور /عبد الله احمد الطبال ،أستاذ مساعد بقسم ادارة الأعمال(2023) ، بعنوان " دور حوكمة الموارد البشرية في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين ،دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس " :

تناول هذا البحث علاقة حوكمة الموارد البشرية الخضراء و السلوك الأخضر للعاملين و تأثير ذلك على دعم الأداء الأخضر ، استعمل استبيان يدرس 245 موظف بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، توصل الى نتائج مفادها وجود علاقة تأثير إيجابية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية في السلوك الأخضر للعاملين نظرة جديدة وعميقة حول التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لحوكمة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الأخضر ، تحول الفكر الأخضر ونشر الثقافة الخضراء عملية ليست مستحيلة بل تحتاج بعض الوقت ، ترشيد استهلاك الطاقة والحفاظ على المياه وتقليل الفاقد في المجتمع وحماية البيئة من التلوث.

الدراسات باللغة الأجنبية:

➤ دراسة : DR.R Chitra Sivasubramanian Haridas P.K (2012)بمعنوان " Green

HR practices ,an empirical study of certain automobile organizations of INDIA"

قامت الدراسة على تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومعوقات تطبيقها في بعض مؤسسات صناعة السيارات الهندية التي تبنت مختلف برامج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء استعملت استبيان لجمع المعلومات من متخصصي الموارد البشرية في 200 شركة مختلفة الأحجام ، وتوصلت الدراسة الى وجود معوقات في تطبيق هذه الممارسات والمتمثلة في تكلفة التنفيذ والصيانة للبرامج واتضح من نتائج الدراسة أن المؤسسات كبيرة الحجم أكثر اهتماما لتطبيقات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

➤ دراسة Yusuph Lameck Mashala (2018): بعنوان "Green Human Resource Sustainability in Tanzania: A Review and Management and Environmental Research Agenda"

تركزت الدراسة عن الاستراتيجيات الأساسية لتعزيز الاستدامة البيئية وخلق الوعي لمديري الموارد البشرية والموظفين حول ادارة الموارد البشرية الخضراء والحركة الخضراء واستعمال الموارد الطبيعية لمساعدة المؤسسات على الحفاظ على البيئة والاحتفاظ بها لتحقيق النمو المستدام وحماية الموظفين والعمال ، استندت المعلومات والنتائج والمناقشة الخاصة بهذه الدراسة الى مراجعة الادبيات التي تم الحصول عليها من المنشورات عبر الانترنت ، توصلت الى ادارة الموارد البشرية الخضراء هو نموذج ضروري لوظائفه وممارساته التي تأثر ايجابا على الاستدامة البيئية في المؤسسات العامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة ، في تناول متغير الموارد البشرية الخضراء؛
- تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة (دراسة بصير خلف خزل،لمياء محمد جاسم المشهداني،أحمد راكان محمد الطيار ، و2020 DR.R Chitra Sivasubramanian Haridas P.K (2012) ،دراسة بوسيتينا رزق سليمان ، باسم محمد حامد ، عبير محمد فتحي 2022 ، دراسة دكتور عبد الله أحمد الطبال2023 ، دراسة غني دحام تناي الزبيدين201 ، دراسة جمانة بشيرابو رمان، عبد الرحمن غسان الصديقي 2019 ، في اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة (دراسة دلال لخضر 2023، دراسة أحمد بلالي ، يحضيه سملالي 2018 ، Yusuph Lameck Mashala (2018) في اعتمادهم على أدبيات سابقة .

أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا مع دراسة (دراسة دلال لخضر 2023 ، دراسة أحمد بلالي ، يحضيه سملالي2018، Yusuph Lameck Mashala (2018))في أدوات جمع البيانات ، حيث اعتمدنا على الاستبيان ، في حين اعتمدوا الدراسات السابقة على الملاحظة ، السجلات والوثائق والانترنت؛ .

■ تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة (DR.R Chitra Sivasubramanian Haridas)
P.K (2012) ، دكتور عبد الله أحمد الطبال 2023، في العينة ، حيث اعتمدنا على أسلوب العينة
الحصصية ، في حين الدراسات السابقة اعتمدت على أسلوب المسح الشامل.

2. الاطار النظري:

1.2. أساسيات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

شهدت المؤسسات في السنوات الاخيرة ،اهتمامًا متزايدًا بالقضايا المتعلقة بالبيئة وأهمية اتخاذ
إجراءات لحماية البيئة وتعزيز الاستدامة. من أجل تحقيق هذه الغاية ، تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية
البيئية كنهج فعال لتعزيز المسؤولية البيئية للمؤسسات وتعزيز النمو المستدام. نظرًا للحاجة المتزايدة إلى
إدارة الموارد البشرية بطريقة بيئية وتطبيقها استجابةً لمبادرات المؤسسات التي تلتزم بحماية البيئة والموارد
الطبيعية ، تنبأ العلماء منذ عدة عقود بالآثار الضارة على البيئة والمجتمع.

تقع إدارة الموارد البشرية البيئية ضمن جوانب إدارة الموارد البشرية ، ولا تقتصر على الجانب
العملي من إدارة الموارد البشرية. بل تشمل أيضًا نهجًا يهدف إلى تعزيز جميع أنشطة المؤسسات ، وتقليل
انبعاث ثاني أكسيد الكربون ، وتقليل ممارسات التربية بواسطة مجموعة متنوعة من الأساليب والمحترفين
والأشخاص الذين يمتلكون المهارات والمعرفة والخبرات المناسبة.

1.1.2. ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الجديد ضمن حقل الفكر الإداري لا زال
الباحثون يحاولون ضبط مفهومها وممارساتها الفعالة مبني على دمج مبادئ الاستدامة البيئية في إدارة
الموارد البشرية في المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في نفس الوقت ،حيث تسعى الى تحقيق التوازن
بين احتياجات المؤسسة ومسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع والحد من الممارسات الخاطئة اتجاه البيئة

1.1.1.2. مفهوم وخصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل نهجًا مستدامًا لإدارة المورد البشري داخل المؤسسات بالاعتماد
على طرق وممارسات مختلفة تعزز الحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية. يتميز
هذا المفهوم بعدة خصائص تميزها عن الإدارة التقليدية ألا وهي ادارة الموارد البشرية.

1.1.1.1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء :

في شهر يونيو سنة 1972م تم عقد المؤتمر الدولي الأول للبيئة في ستوكهولم وتم الإعلان فيه عن الدفاع وتحسين البيئة البشرية للجيل الحاضر والمستقبل ، ونظرا لأهمية التنمية البيئية الاقتصادية ولتقليل الفجوة قام علماء الإدارة في جميع أنحاء العالم بتحليل مختلف الممارسات الإدارية التي تمكنهم من سهولة إنجاز أهداف GHRM، كما لها من تأثير كبير على القدرة التنافسية البيئية للمؤسسات ، كما أثار مؤتمر تغيير المناخ الذي انعقد في كندا في عام 1988 الوعي بالمسؤولية البيئية وعلى ضوء ذلك أطلق العلماء عند تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية GHRM وبالتالي فإن عملية التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية نتج عنها GHRM، وقد حدد العلماء السياسات المتميزة في مجال الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية من التوظيف ، وإدارة الأداء و التقييم والتدريب والتطوير والأجور والمكافآت باعتبارها أدوات حازمة لمواءمة الموظفين مع الإستراتيجية البيئية للمؤسسة فإن تخصير الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مثل وصف الوظيفة وتحليلها والتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت على أنها إدارة الموارد البشرية الخضراء ، وظهرت GHRM بفضل ممارسات المنظمات أنشطتها المتعلقة بحماية البيئة والحفاظ على التوازن البيئي إن GHRM تعمل على ممارسة الطرائق الصديقة للبيئة التي تعمل على تقليل التلوث البيئي وزيادة أرباح المؤسسة عن طريق خفض التكاليف.

■ يعتمد إنجاز GHRM بشكل كامل على التزام الموظف ، ويعد التزامه مهم لتحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء في المؤسسة إذ تلعب GHRM دورا مهما في اكتساب الموظفين المهارة والخبرة في المحافظة على الموارد الطبيعية والمساهمة في الحد من التلوث والسيطرة على النفايات والمساهمة في إنتاج منتجات تكون صديقة للبيئة ، وينطوي عمل نظام GHRM على القيام بمبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفاعلية وانخفاض الكلف وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم (خلف

خزل، محمد جاسم المشهداني، و محمد الطيار، 2020)

لقد تبين لنا أن هذا النهج الجديد في إدارة الموارد البشرية مرتبط بإدارة الموارد الطبيعية داخل الشركة. يُسهم هذا النهج في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد من خلال تبني ممارسات بيئية مثل العمل البيئي ، والتوظيف البيئي ، وتقييم أداء القادة والموظفين بما يعزز البيئة والكفاءة التشغيلية ، مما يُسهم في تعزيز الموقف التنافسي المستدام للشركة.(احمد و يحضية، صفحة 12):

الجدول (01): تعاريف ادارة الموارد البشرية الخضراء

الباحث	التعريف
(SUHARTI & SUGIARTO, 2020)	هو تطبيق لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحفيز سلوك الموظفين لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الصديقة للبيئة والمساهمة في الاستدامة البيئية من خلال إظهار سلوك صديق للبيئة. تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء سياسات وممارسات وأنظمة تشجع الموظفين على التصرف بطريقة صديقة للبيئة لصالح الأفراد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال
(Saifulina, Penela, & Sanmartin, 2020)	إدارة الموارد البشرية البيئية تهدف إلى تبني نهج بيئي في مجال إدارة الموارد البشرية.
(H.H.D.N.P. & R.A., 2019)	تهدف جميع الإجراءات المشمولة في تطوير وتنفيذ وصيانة مستمرة لنظام إلى جعل موظفي المؤسسة أكثر وعياً بالبيئة. هذا هو مجال إدارة الموارد البشرية الذي يركز على تحويل الموظفين العاديين إلى موظفين مدركين بشكل بيئي لتحقيق أهداف المؤسسة البيئية والمساهمة بشكل كبير في الحفاظ على البيئة. يشير إلى السياسات والممارسات والقواعد التي تشجع موظفي المؤسسة على تحمل المسؤولية تجاه رفاهية الأفراد والمجموعة والبيئة والمؤسسة.
(H.H.D.N.P. & R.A., 2019)	التوجه البيئي (الأخضر) لجميع وظائف أو ممارسات الموارد البشرية للمؤسسة على جميع المستويات ، إعادة التفكير في المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها وعملياتها وأنشطتها واستراتيجياتها بطريقة صديقة للبيئة من أجل تلبية احتياجات الاستدامة البيئية.
(Esen و Caliskan ، 2019)	السلوك الأخضر التطوعي للموظفين ، وأنشطة مسؤولية المؤسسات ، وتطوير المؤسسة المستدامة ، والأداء البيئي ، والتوجه البيئي ، والالتزام التنظيمي للموظفين

المصدر : من اعداد الباحثين من أبحاث سابقة

نلاحظ من الجدول السابق ، أن ادارة الموارد البشرية الخضراء هي تكامل لمجموعة ممارسات وأنشطة وأهداف الموارد البشرية مع اهداف الادارة البيئية التي تجعل المؤسسة والموظفين صديقين للبيئة وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز التنافس في الوقت نفسه ، وكسب ثقة المواطنين والمجتمع المدني ، وتلقى دعما مادي ومعنوي من طرف الحكومة.

مما ذكر سابقا يمكننا اقتراح تعريف لإدارة الموارد البشرية الخضراء على : أنها " المجموعة الجهود والممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتحسين الاداء البيئي ، تهدف الى دمج مبادئ الاستدامة البيئية في عمليات ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة وموظفيها " .

2.1.1.1.2. خصائص الموارد البشرية الخضراء :

إن ادارة الموارد البشرية التقليدية هي إدارة تفتقر لكثير من الخصائص ، عكس إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمتع بخصائص هامة ، نذكرها فيما يلي:

■ هذا النهج لديه القدرة على تطوير وتحسين بيئة عمل الموظفين في المؤسسة، على عكس النهج التقليدي، يركز النهج البيئي على تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين لتعزيز أدائهم وتحسين كفاءتهم، مما يزيد من إنتاجيتهم، دون نسيان الالتزام بالبيئة.

■ تهدف إدارة الموارد البشرية البيئية إلى تعزيز العدالة بين جميع الموظفين ومنح كل شخص حقه، بينما تركز إدارة الموارد البشرية التقليدية فقط على توفير العناصر اللازمة لنمو المؤسسة، مع اعتبار الموظفين وسيلة لتحقيق أهدافها دون مراعاة الشفافية.

■ الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية البيئية هو خفض التكاليف ، وزيادة الكفاءة ، والحفاظ على الموظفين مع تطوير منتجات صديقة للبيئة ، مما يؤدي إلى النمو المستدام.(منصور، عزة، خليل، وسمير، 2020).

2.1.1.2. المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية:

خلال الربع الأخير من القرن الماضي ، بدأت الدراسات الفعلية لمفهوم النظام والأنظمة وتطوير تفاوتاتها الهيكلية والسلوكية. يرى العديد من خبراء الأنظمة أن هناك اثنين من المحاور الأساسية يجب مراعاتهما لدراسة التقدمات التي تحققت في هذا المجال. كانت الفلسفة السائدة في مجال مفهوم النظام في البداية هي مفهوم النظام المغلق، ثم تطورت نحو مفهوم النظام المفتوح. هذه التطورات قد عززت أهمية

مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية، مع تعزيز فكرة الأنظمة المفتوحة. هناك فرق بين مضمون إدارة الموارد البشرية، وهي مفهوم حديث يتعلق باستخدام الموارد البشرية والتجارة، وبين إدارة الأفراد، وذلك نتيجة لتطور الفلسفة والأسس لكل منهما. عانت المؤسسات من مراحل مختلفة، حيث تطورت مفاهيم متنوعة، وكان كل مفهوم ناتجاً عن وجهة نظر معينة ساهمت في توضيح بعض الخصائص التقنية والخصوصيات لعملية الإدارة. خلال هذه الدراسة، قام الباحثون بتقديم أهم العناصر التي تسهم في هذه الدراسة على النحو التالي:

1.2.1.1.2. مدخل الموارد البشرية :

هذا النهج في إدارة الموارد البشرية نسبياً حديث في مجال إدارة الأفراد. تم استخدامه لأول مرة في أوائل التسعينات. أظهرت الأبحاث والدراسات في علوم الاجتماع أن النظر إلى الأفراد على أنهم موارد وليس فقط أفراد يعتمدون على عواطفهم يمكن أن يجلب العديد من الفوائد والمزايا لكل من المؤسسات والأفراد والبيئة. (الغالي و ادريس، 2015، صفحة 35)

هيكل إدارة الموارد البشرية المسؤولة يتمثل في النقاط التالية:

- الفرد هو استثمار عندما يتم إدارته وتطويره بشكل جيد (الاستثمار والنمو البيئي)؛
- صياغة سياسات وبرامج وممارسات تستجيب للحاجات العاطفية والاقتصادية لكل فرد؛
- خلق أجواء عمل تعزز النمو واستخدام القدرات البيئية للأفراد بشكل مثالي؛
- يعد تنفيذ برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لمصالحة احتياجات الأفراد مع أهداف المؤسسة أمراً أساسياً، ويمكن تحقيق هذه المهمة من خلال نهج متكامل، حيث يتم تشجيع الأفراد على امتلاك سلوك إيجابي واكتساب مهارات عملية. يشجع هذا السلوك على تحسين جودة العمل وزيادة مستوى الأداء ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسة ، ويؤدي ذلك إلى مستوى عالٍ من الرضا للأفراد وتقدير عالٍ لعملهم ، مما ينتج عنه مستوى مرتفع من رضاهم عن العمل وتقديرهم. الفكرة الرئيسية لهذا النهج تكمن في تطوير القدرة على المنافسة واعتبار الموارد البشرية المؤثرة كأساس لهذه القدرة.
- الموارد البشرية البيئية هي العنصر الرئيسي أو المورد الرئيسي في المجموعة ، وتعتبر دوافعهم واتجاهاتهم وقدراتهم الفيزيائية ، بالإضافة إلى مهاراتهم الفيزيولوجية ، من بين العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين.

لقد تطورت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تعالج قضايا استثمار الموارد البشرية بشكل شامل ومتكامل، مما يعكس جميع المساهمات الإيجابية والمنتجات الإيجابية للاتجاهات الفكرية الجديدة. جميع المساهمات الإيجابية من النهج الفكرية الجديدة مستوحاة من:

- علوم السلوك؛
- الأبحاث والنهج لتحسين الشركات؛
- نظرية الأنظمة؛
- مجال إدارة الجودة الشاملة؛
- هذا النهج الجديد في إدارة الموارد البشرية يقوم على المبادئ التالية:
- الإنسان يمتلك ذكاءً عقلياً قوياً؛
- الإنسان يعمل بدافع لتحقيق الإنجاز؛
- الإنسان بحاجة إلى نهج إداري مستقل؛

عندما يعمل الفرد ضمن فريق، يكون مبدعاً. يضع هذا النهج التركيز على إدارة الموارد البشرية مع مراعاة أهميتها واحتياجاتها وتماسكها ودمجها داخل المؤسسة. يعتبر هذا النهج أداة تحدد مبادئ إدارة الموارد البشرية المختلفة التي تتماشى مع النهج البيئي للمؤسسة. يمكننا توضيح الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول أدناه. (العميان، 2001، صفحة 36).

الجدول 02 : الفرق بين الفلسفة القديمة والفلسفة الجديدة للموارد البشرية

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
■ اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية	■ تركز على الذكاء البشري، وقدراته المعرفية، وقدرته
والمادية البناء الجسمي للإنسان).	على التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات
■ ركزت على الجوانب المادية للعمل، مثل	وابتكار منتجات جديدة. كما تهتم أيضاً بقوة عضلات
الرواتب والمكافآت، بالإضافة إلى موقع وبيئة العمل.	الإنسان، وقدراته البدنية، وصحته الجسدية.
■ وبالتالي، تم استخدام التدريب المهني بشكل	■ وتولي اهتماماً لبناء الجسم البشري وتطويره.
أساسي لتحسين المهارات الميكانيكية للفرد	وبالتالي، تتمثل نمو الإنسان بشكل أساسي في
	تطوير مهاراته الفكرية واستخدامها في المجال المهني
	(البيئي).

المصدر: (غربي، 2002)

نلاحظ من الجدول السابق ، أن التفكير التنظيمي نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي ، قد تطور بالتركيز على الجانب الإنساني واعتبار العنصر البشري أساسياً في الإنتاج ، والتي أدت إلى زيادة الأهمية المؤلّية للأفراد العاملين في المؤسسات الحديثة ، مع تزايد أهمية مشكلات التحفيز والأخلاق. كل تطورات فلسفة العمل وظروف العمل ساهمت في تشكيل طبيعة عمل الموظف وتحسين تصوره للمهام المهنية ، بالإضافة إلى ذلك تطورت ظروف العمل بما يخدم رضا وسلامة الموظف ، مما يؤثر إيجابياً على المؤسسة والبيئة.

هناك ثلاثة مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية نذكرها فيما يلي: (المرسلي، 2003)

1. المدخل الإداري :

هذه المرحلة تركز على تحليل العمليات التشغيلية مع إدخال لأهداف التشغيل واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وكيفية توظيف العمال واختيارهم ، بالإضافة إلى كيفية تنفيذ عمليات التوظيف والاختيار ، وكيفية تنظيم الفرق المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية وتفاعلها مع فرق العمل الأخرى في المؤسسة ، سنناقش أيضاً أنشطة تطوير الموارد البشرية وتخطيط المسار المهني وتقييم الأداء وتحفيز الموظفين وجعل بيئة عملهم أكثر ملائمة.

2. مدخل النظم :

تحدد مكانة الموارد البشرية في النظام الشامل للمؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة وبالتالي تعتمد تقييم جهود الموارد البشرية البيئية على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة ، لذا تتمحور دراسة الموارد البشرية حول مساهمتها في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة.

3. المدخل الإستراتيجي :

يضع التركيز على تحليل ومعالجة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ربطها بالأهداف والاستراتيجيات البيئية للمؤسسة ، يقوم هذا النهج بتحديد العلاقة بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ، مع استخدام العنصر البشري كأداة لتعزيز التنافسية وتحسين النتائج التشغيلية.

يعتبر خبراء دراسة الأفراد أهمية التركيز على إدارة الموارد البشرية ، مع مراعاة أهميتهم واحتياجاتهم وتكاملهم داخل المؤسسة ، يتم إطاره في سياق علمي ومستند إلى منظور محكم ، فمن الضروري أن يأخذ

مديرو الموارد البشرية في اعتبارهم الجوانب العاطفية في تقديم خدماتهم ، كما يعتمد هذا المدخل على استخدام بعض المناهج البيئية لإدارة الأفراد. (عباس و علي، 1999، صفحة 21_22)

هذا المدخل، الذي أشرنا إليه أثناء دراستنا لجوانب إدارة الموارد البشرية، يُعتبر أحد العناصر الأساسية والملائمة في نفس الوقت، نظرًا لأهمية الفرد في المؤسسة كعنصر رئيسي لضمان استدامة وكفاءة المؤسسات المعاصرة، والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لها.

نظرية الموارد:

تُعتبر المؤسسة مجموعة مميزة من الموارد ، سواء كانت مادية أو غير مادية ، أو مجموعة من المهارات المتنوعة ، تساهم بشكل أساسي في تحديد المدخلات والمخرجات ، تشكل هذه النظرية عنصرًا رئيسيًا في سلسلة القيم ، وبهذه الطريقة يعتمد الأداء بشكل كبير على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد واستغلالها ، من أجل تحقيق أداء أفضل.

تُعتبر إدارة الموارد البشرية البيئية واحدة من الموارد غير المادية التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة ، مما يؤدي إلى تحسين أدائها ، وبالتالي يُنشئ هذا النهج رابطًا بين إدارة الموارد البشرية البيئية والمسؤولية البيئية. (جاء الله الشيخ الطاهر، ابو سن، و حامد، 2019).

3.1.1.2. أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء:

تسعى المؤسسة الخضراء لاستمرارها واستدامتها البيئية لأطول فترة ممكنة لكي تستفيد منها الأجيال المستقبلية واستخدامها للموارد الطبيعية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ، وتوفير مصادر الطاقة وخفض الاحتباس الحراري و الحد من انبعاثات الكربون ومن الآثار السلبية وتعزيز التأثيرات الإيجابية على البيئة بالحفاظ على البيئة ، و إتباع مبادرات للحد من الأثر البيئي وتوفير أفضل خدمات و منتجات صديقة للبيئة.

إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثيرات إيجابية تعود بالاستفادة على الفرد العامل، المؤسسة، الدولة والمجتمع ككل، ونذكر أهمها فيما يلي:

- تشجيع العملاء على منتجات وخدمات المؤسسة الخضراء وبالتالي زيادة مبيعاتها وتقليل تكاليفها؛
- الاحتفاظ بعملائها و لكي تكون المؤسسة أكثر كفاءة و تجنباً للمسؤولية القانونية للبيئة؛
- إيجاد بيئة عمل رشيدة خضراء والتي تشكل سلوكيات العاملين الخضراء لكي تتوافق المؤسسة وعملياتها مع البيئة مما يزيد من كفاءة الاستخدام للموارد، ويقلل من التلوث؛
- القدرة على تلبية احتياجات الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة؛

- تجنب وتقليل الأمراض الصحية للعاملين والتي تحدث بسبب التلوث؛
- تقليل المخاطر والأضرار التي تحدث في بيئة العمل؛
- ضمان بقاء العنصر البشري والمؤسسات التجارية لفترة طويلة من الزمن؛
- توصيف الوظائف الخاصة بـ " ذوي الياقات الخضراء " والمتطلبات الواجب توافرها فيهم بمجال المعرفة والإدارة البيئية وقيم ومعتقدات الاستدامة البيئية؛
- تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المؤسسات؛
- صيانة وأمن العاملين و المؤسسة ككل؛
- تطوير الأداء العام للمؤسسة والاهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها؛
- ضمان مكان عمل أخضر للجميع والحد من التوتر والأمراض الناجمة عن بيئة العمل الخطرة وتشمل الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة ملائمة، أنظمة إنذار للحريق.
- تعطي لأصحاب المؤسسة ميزة تنافسية؛
- تعزيز سمعة المؤسسات؛
- الحصول على شهادة ISO 14001 وخلق الصورة الذهنية للمؤسسة أنها تسعى إلى تحسين وإدارة الموارد بفاعلية أكثر وبطريقة تمكن من التوافق مع متطلبات الإدارة البيئية لتستطيع السيطرة على منتجاتها وخدماتها وعملياتها لتتماشى مع البيئة والتحسين الأداء البيئي والحفاظ عليها. (Sanyal، Millar)، و Camen (2016).

4.1.1.2. أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تواجه المؤسسات والمجتمعات تحديات بيئية متزايدة وضغوطات للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة ، ومن هنا يظهر دور ادارة الموارد البشرية الخضراء التي تعتبر أمراً حيوياً في العصر الحالي ولتطبيق ممارساتها على اكمل وجه.

1.4.1.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء :

إن إدارة الموارد البشرية البيئية تهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة ، وتقليل التكاليف ، وتحسين الإنتاجية ، وجذب المزيد من الموظفين الذين يدركون الممارسات البيئية مثل تطوير منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير ، مما يعزز قدرة المؤسسة على التفوق ، ونذكر أهم هذه الاهداف فيما يلي:

- الحفاظ على الطبيعة والبيئة لتلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها؛
- تخفض النفقات باستخدام التوظيف عبر الإنترنت ، وتوفير معلومات عن المؤسسة ووصف الوظائف المتاحة على موقعها على الويب ، وعقد الاجتماعات عبر الإنترنت ، وتقليل استخدام الورق؛
- الحفاظ على صحة الموظفين وتحسين معنوياتهم ، وتجنب التدخين في أماكن العمل ، واستخدام مواد غير سامة في مهامهم ، وتوفير عناصر التغذية الأساسية مثل الفواكه والخضروات في اجتماعات إدارة الموارد البشرية وفي مناسبات أخرى؛
- تعزيز تنافسية المؤسسة عن طريق تعزيز مسؤوليتها ، التي أصبحت مسؤولية أساسية لجميع ولا يمكن تجاهلها ، وتنفيذ ممارسات مسؤولة في إدارة الموارد البشرية؛
- توعية الموظفين بممارسات إدارة الموارد البشرية البيئية والبيئة من أجل جعل المؤسسة محترمة للبيئة ، مما يعزز سمعتها بشكل عام ويعزز قدرتها على المنافسة؛
- تحفيز الموظفين على تقديم أفكار بيئية مبتكرة في عملهم ، مما يساهم في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة والمجتمع؛
- محاولة تغيير سلوك الموظفين وتحفيزهم لتبني سلوك بيئي . (الموجي، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في شركة السياحة، 2022).

2.4.1.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء :

- يؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في:
- إنشاء مؤسسات بيئية؛
 - تعزيز مشاركة الموظفين في ابتكار أفكار بيئية جديدة؛
 - تقليل النفايات البيئية؛
 - تحسين إنتاجية العمليات؛
 - تخفيض التكاليف؛
 - بناء ثقافة مهنية مستدامة تضم معايير ومبادئ تحفز الموظفين على احترام متطلبات حماية البيئة؛
 - إدارة الموارد البشرية بطريقة بيئية.

أهمية إدارة الموارد البشرية بطريقة بيئية لا تقتصر على المؤسسة فقط ، بل تمتد أيضًا إلى الحياة الشخصية والمهنية. لذا فمن الأساسي تعزيز السلوك الاحترافي للبيئة في جميع جوانب الحياة. وبالتالي يمكن أن يكون ممارسة الرياضة مفيدة للموظفين الذين يساهمون بشكل كبير في إدارة شركاتهم بكفاءة فيما يتعلق بحفظ البيئة، وأن يصبح الفرد مسئولًا يساهم بشكل كبير في حفظ الطبيعة. (ابورمان و الصديق، 2019).

5.1.1.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، وأبعادها:

تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بدور مهم في تحقيق التنمية المستدامة ، حيث تستخدم سياساتها بطريقة تساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسة لجعلها صديقة للبيئة ، كما أنها تعمل على زيادة الوعي لدى الموظفين ، وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا الاستدامة ، وهناك وظائف وممارسات لها والتي تعتبر تقليدية عموماً ، ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة تقليدية ، وسيتم عرض أهم ممارسات أو وظائف أو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1.5.1.1.2. التوظيف الأخضر:

إن المؤسسات التي تتبع الأنشطة الخضراء في أداء أعمالها تجذب إليها المواهب الجديدة عن طريق إعطاء صورة ذهنية بيئية إيجابية بأنها مؤسسة تتبع الثقافة الخضراء ، وتسعى إلى التقديم في الوظائف الخضراء المعلنة بتلك المؤسسات القوى العاملة الموهوبين والذين لديهم المعرفة والوعي بالبيئة المستدامة يستخدمون معايير خضراء ، وعلى ذلك إعطاء الأفضلية في اختيار المرشحين الذين يهتمون بالثقافة الخضراء ، وتعرف مؤسسة العمل الدولية الوظائف الخضراء على أنها عمل لائق من شأنه أن يخفف من آثار نشاط المؤسسات والقطاعات الاقتصادية على البيئة وخفضها إلى مستويات مستدامة وأنها عمل يتضمن وظائف تحافظ على البيئة وتعيد تأهيلها ، وهي بمثابة حلول للمشاكل البيئية العالمية حيث تشجع على تكوين مبدعين وعمال يهتمون بمشاكل التلوث وقادر على ابتكار الحلول العملية والقابلة للتنفيذ وعلى تلبية احتياجات سوق العمل ، وبإدماج الفوائد البيئية للأعمال التقليدية مثل الأجور وسلامة العمل والحماية الاجتماعية والصحة وحقوق العمال ، وتحديد السياسات الرامية إلى الترويج لهذا النوع من الوظائف، يمكن للمؤسسة إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة بواسطة اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي حيث من الممكن إكمال متطلبات التوظيف عن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية

بما في ذلك المقابلة ، وتشمل عملية التوظيف الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر بالتوظيف الإلكتروني عبر شبكة الانترنت ، و قد أتاحت مواقع التوظيف الكثير من المعلومات والتفاصيل عن المنظمات التي تتبنى الأنشطة والإدارة البيئية وإشراك الموظفين الجدد في الثقافة الخضراء كجزء من خفض انبعاثات الكربون وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار الأخضر من استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الإنترنت ، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار ، وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار ، أيضا الاهتمام بالأفراد الذين يقرون الممارسات الخضراء وإتباع الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير ، الطباعة الأقل ، والحفاظ على الطاقة ، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر.

استقطاب موظفين جدد على دراية بالممارسات البيئية المختلفة ، ودعم العاملين الحاليين وتنمية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم البيئية ، ودمج السياسة البيئية للمؤسسة مع عملية التوظيف جذب الموظفين ذوي الاهتمامات البيئية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين سمعة المؤسسة ، وبالتالي تحقيق الاهداف الخضراء للمؤسسة. (الموجي، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات سياحية، 2022) .

2.5.1.1.2. الاستقطاب والاختيار الأخضر:

وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار الأخضر من جزئين استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الإنترنت ، واستخدام الورق المحدود اثناء عملية الاستقطاب و الاختيار. قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقرون الممارسات الخضراء وإتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر. (نادية و سعيد، 2022)

3.5.1.1.2. التدريب والتطوير الأخضر:

تهدف هذه النهج في التدريب البيئي إلى تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتنفيذ المبادرات البيئية، بالإضافة إلى تزويدهم بالقدرات اللازمة لمواجهة التقدم التكنولوجي والإداري، فضلاً عن التطورات البيئية السريعة، مع تعزيز قدرتهم على خلق مزايا تنافسية لمؤسساتهم. يقدم الموظفون أساليب عمل تقلل من النفقات ، وتساعد في استخدام الموارد بشكل مناسب ، وتعزز حفظ الطاقة ، وتقلل من أسباب تدهور البيئة ، كما تمنحهم الفرصة للمشاركة في حل مشاكل

البيئة ، من المقرر أن يشمل البرنامج تدريبات حول برامج التنمية الاجتماعية ، بالإضافة إلى المواضيع المتعلقة بالبيئة على جميع المستويات ، كما أنه من الأساسي أن يُؤخذ في الاعتبار جميع أشكال المخاطر الاجتماعية والبيئية والفرص الاقتصادية ، ومن الضروري التركيز على تطوير المهارات للوظائف المختلفة على جميع المستويات ، من الأقدم إلى الأحدث. ومن المهم أيضًا إبقاء العامل البيئي على علم بالإجراءات المتخذة ، بما في ذلك توجيهات وفلسفة المؤسسة.

ما هي التعليم والتنمية المستدامة ؟ هي الأنشطة التي تهدف إلى تلبية الالتزامات البيئية مثل تثقيف الموظفين على ضرورة مراقبة الطبيعة ، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغييرات ، وتطوير سلوك وقائي تجاه مشاكل البيئة لتحقيق أهداف بيئية محددة ، يهدف التعليم والتنمية المستدامة إلى تطوير وتحسين مهارات وكفاءات الموظفين لتعزيز وعيهم البيئي ، وتعديل مواقفهم تجاه البيئة ، وتعزيز قدرتهم على تنفيذ مبادرات بيئية. كما تعمل على تحديد احتياجات التعليم لدى الموظفين لتحديد مستوى احتياجاتهم من التدريبات البيئية. (حسني عثمان و محمد، 2023)

4.5.1.1.2. تقييم الاداء الاخضر:

تشمل إدارة الأداء في مجال الموارد البشرية البيئية استخدام معايير ومؤشرات لقياس كفاءة البيئة على جميع المستويات ، تواجه صعوبات في تحديد المعايير والمؤشرات لتقييم فعالية البيئة على مختلف المستويات ، من أجل الحصول على معلومات ذات صلة حول أداء المسؤولين في مجالات البيئة ، توجد تحديات مثل كيفية قياس معايير تقييم البيئة عبر أجزاء مختلفة من المؤسسة ، بالإضافة إلى جمع بيانات ذات صلة حول تقييم البيئة من قبل المسؤولين.

يمكن أن تكون نظم إدارة الأداء البيئية فعالة إذا أنشأت الشركة ترابطاً بين تقييم الكفاءة ومحتوى الوظيفة ، بالإضافة إلى تحديد الأهداف والمهام البيئية ، قد تكون إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (EHR) إذا أردنا مساعدة المشرفين والموظفين على متابعة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون ، فمن الأساسي أن يشجع المسؤولون الموظفين على تقديم أفكار بيئية للمستقبل ، ليتم احتسابها في تقييمهم ، تهدف هذه النهج إلى تحفيز الموظفين لتقديم أداء يتماشى مع توجهات المؤسسة نحو البيئة ، بما في ذلك تقييم أدائهم بناءً على العناصر البيئية ، وإجراء مناقشة معهم حول الأهداف البيئية خلال تقييم أدائهم ، لتقييم كفاءة الموظفين من الناحية البيئية ، من الضروري أن يتولى المسؤولون مسؤولياتهم. يُلاحظ أن العديد من أساليب تقييم الأداء المستخدمة في الولايات المتحدة قد دمجت المعايير البيئية في عملية تقييم الموظفين. يمكن تحقيق ذلك عن طريق تشجيع التعليم المستمر في مجال البيئة واستخدام معايير الأداء

البيئي ، وتطوير أنظمة المعلومات البيئية ، وإجراء عمليات تدقيق للحصول على بيانات ذات صلة عن البيئة التشغيلية. (الزبيدي، 2016)

5.5.1.1.2. أنظمة الأجور والحوافز الخضراء :

نظام الأجور والمكافآت يشير إلى مجموعة من التدابير التحفيزية التي تهدف إلى جذب وتشجيع الموظفين ، لتعزيز التزامهم وتحفيزهم ، ولتعزيز اكتساب المعرفة والسلوكيات الإيجابية لدى الموظفين. تُعتبر هذه النهج من النهج الرئيسية في إدارة الموارد البشرية البيئية، ويمكن تنفيذها من قبل المؤسسات بطريقتين:

إنشاء مزايا مالية مثل زيادات في الراتب ومكافآت مالية مرتفعة ، بالإضافة إلى مزايا غير مالية مثل الهدايا والعطلات كمكافأة الموظفين على التزامهم بالبيئة. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن منح مكافآت للاقتراحات التي تهدف إلى تحسين البيئة وزيادة الربحية ، وكذلك تشجيع المبادرات والسلوكيات البيئية مثل إعادة تدوير المنتجات البيئية ، وتعزيز المنتجات البيئية ، وتوفير مزايا مثل بطاقات الائتمان لشراء المنتجات البيئية ، والاستفادة من المزايا البيئية مثل مزايا التوصيل ، والمزايا الضريبية، (الموجي، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في شركات سياحية، 2022)

2.1.2. أساليب تنفيذ الإدارة الخضراء :

مفتاح الإدارة البيئية يكمن في فهم تأثير سلوك المستهلكين وممارسات العمل أو طرق التصنيع على البيئة، وتطبيق التغييرات التي تقلل من الأثر البيئي وتجعل مؤسستك أكثر دوماً.

1.2.1.2. متطلبات خلق المورد البشري الأخضر:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات المتعلقة بدمج المبادرات البيئية في سياسات إدارة الموارد البشرية ، لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد ، وتحسين جودة العمل وحياة الموظفين الشخصية ، بالإضافة إلى خفض التكاليف ، لتحقيق مستوى تنافس بيئي ، لتعزيز أهدافها ، من الضروري تحديد متطلبات الموارد الطبيعية البيئية استناداً إلى أهداف المؤسسات البيئية. توجد أربع متطلبات أساسية لتطوير الموارد الطبيعية البيئية، ونذكرها في الشكل المبين أدناه:

الشكل (02) : متطلبات خلق موارد بشرية خضراء



المصدر: (Opatha & Anton Arulrajah, 2014)

نلاحظ من الشكل السابق ، أن الكفاءات الخضراء والتصرف الأخضر تعتبران مدخلات للموظف الأخضر اما السلوك الأخضر والنتائج الخضراء فهما اداء اخضر للموظف مما يساهم في الاداء التنظيمي الاخضر الذي يلي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الى حد كبير.

2.2.1.2. السلوكيات الخضراء للموظفين داخل المؤسسة:

إن متطلبات التنمية المستدامة للبيئة تتطلب تغير سلوكي للموظفين وجميع أعضاء المنظمة على جميع المستويات وذلك بتغيير السلوك الإيجابي ، فمتطلبات الممارسات من قبل إدارة الموارد البشرية هي السلوكيات الإيجابية ، ونذكر أهمها فيما يلي:

- استخدام المياه الطبيعية بدلا من المياه الباردة للشرب، حيث انه يعمل على تقليل استهلاك الطاقة؛
- استخدام كلا الجهتين للورق سواء في الكتابة أو الطباعة كطباعة الصور مما يعمل على المحافظة على الأشجار؛
- الذهاب للعمل عن طريق المشي أو القطار أو الحافلة مما يعمل على التقليل من استهلاك الوقود وتلوث الهواء قدر الإمكان؛

- إطفاء الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك الكهرباء وتلوث الهواء؛
- استخدام ضوء الطبيعة أثناء العمل مما يخفف من استخدام الكهرباء؛
- وضع بيانات من أماكن العمل مما يساعد على سحب ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأكسجين؛
- استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون؛
- إعادة التدوير للمخلفات البلاستيكية والحديدية. (سياج الشرباتي، الحموري، و مرقة، 2017)

3.1.2. الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء :

- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في دمج المسؤولية البيئية للمؤسسة في استراتيجياتها ، يقع على عاتق المديرين تعزيز اهتمام الشباب والموظفين ، والمشاركة في الانتقال البيئي ، والاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية ، والمساهمة في حفظ البيئة للأجيال القادمة ، تتطلب هذه النهج معرفة ومهارات وتدريب أو خبرة خاصة في هذا المجال. (التعمري، 2020-2021)، سنستعرض المبادئ الأساسية للانتقال من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة بيئية ، ونذكرها فيما يلي:
- مجموعة من المنتجات والخدمات البيئية ، بما في ذلك إدارة النفايات والملوثات ، استبدال الموارد ، التصميم المستدام ، واسترداد المعدات؛
 - الموارد البشرية البيئية ، بما في ذلك استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الثقافة ، العمل ، الصيانة ، التوظيف ، وتطوير مسارات العمل المهنية والتنوع؛
 - بيئة عمل بيئية ، تشمل المواقع الإلكترونية ، النباتات الطبيعية ، بيئة العمل ، الفضاءات العمل الافتراضية ، المباني الخضراء ، إدارة النفايات والانبعاثات ، واستخدام موارد الطاقة بشكل محسن؛
 - أمثلة على الوظائف البيئية ، بما في ذلك تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات على الوظائف التقليدية ، وتقييم إدارة البيئة على مستوى المؤسسة لدمج الممارسات البيئية والإدارة المستدامة؛
 - مبادئ الإدارة والحوكمة البيئية ، مثل مسؤولية هيئة الإدارة والإدارة التنفيذية ، وتقييم الاستدامة والتطبيق ، والفوائد والجوانب الأخلاقية؛

هذا النهج في إدارة الموارد البشرية الخضراء يركز على تطوير المهارات الجماعية والفردية لتعزيز السلوك البيئي ، خلق منهجية بيئية على المستوى المهني ، تهدف إلى تعزيز السلوك البيئي للموظفين في بيئتهم العملية ، مما يتيح لهم تطبيقه في حياتهم الشخصية. (الغالي و ادريس، 2015، صفحة 35)

4.1.2. فوائد وتحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تسعى المؤسسات على دمج ممارساتها البيئية المستدامة في ادارة الموارد البشرية ، فكأي ادارة تواجه الكثير من التحديات التي تؤثر ايجابا وسلبا على تحقيق أهدافها الخضراء ، كما لها فوائد تعود عليها بالنفع وتميزها عن باقي الإدارات.

1.4.1.2. فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء :

وفقًا للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء ، من الواضح أن الموارد البشرية تلعب دورًا أساسيًا في إنشاء مؤسسات تحترم البيئة ، عن طريق زيادة مشاركة الموظفين في المبادرات البيئية وتقليل انبعاثات المخلفات ، علاوة على ذلك أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيقها له أثر إيجابيًا على أداء الموظفين المهني ، بالإضافة إلى أداء المؤسسة العملي والاقتصادي ، فقد أدى تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحسين أنظمة المسؤولية البيئية ، مثل الاستخدام الفعال للموارد وتقليل النفقات والتلوث من مكان العمل على المستوى التنظيمي ، كذلك أدى تنفيذ ادارة الموارد البشرية الخضراء إلى تعزيز كفاءة الموارد والأثر الاقتصادي ، نشير في الجدول الى أهم الفوائد ما تقدمه ادارة الموارد البشرية الخضراء للفرد والمؤسسة ، ونذكرها فيما يلي:

الجدول (03): فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى الفردي والتنظيمي

على المستوى الفردي	على المستوى التنظيمي
■ توفير فرص العمل للمواهب البشرية الجيدة و جذبهم من خلال بناء صورة المؤسسة الصديقة للبيئة.	■ زيادة و تحسين الانتاجية ومستوى الاستدامة البيئية و بالتالي زيادة الربحية ،من خلال توفير تكاليف الانتاج
■ تحقيق احتياجات العاملين من خلال تحقيق الذات وزيادة الروح المعنوية لديهم .	■ تقليل الآثار البيئية الضارة للمؤسسة وجعلها ذات صورة ذهنية (مؤسسة صديقة للبيئة).
■ تعزيز سلوك العاملين من اجل تطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم الخاصة و المهنية .	■ اجتذاب و ابقاء افضل الكوادر من الموهوبين الكفاء .
■ زيادة فاعلية اداء العاملين وذلك من خلال رفع الوعي والمعرفة فيما يتعلق بالتدابير المالية و بما يضمن سير العمل وبذلك تؤدي الموارد البشرية اعمالها بكفاءة و فاعلية	■ تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الاداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة او سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
■ بشكل يحقق التفاعل بين السلوك و الانجاز .	■ تحسين الاداء البيئي للمؤسسة و تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين من خلال الاستخدام الفعال للموارد
■ الاحتفاظ بالموظفين و تقليل معدل دوران العمل و زيادة ولاءهم و رضاهم.	■ إدارة المخاطر بشكل اكثر فعالية .
	■ تحسين جودة المؤسسة الشاملة داخليا وخارجيا من

- خلال الابتكار وتعزيز اجراءات وأساليب العمل الخضراء .
- التطور التنظيمي من خلال بيئة التعليم الخضراء و تبني الثقافة الخضراء في المؤسسة .
- تحسين علاقة المؤسسة مع اصحاب المصلحة (العملاء ، الموردين ، الوسطاء و المساهمين و العاملين ووسائل الاعلام).
- تحسين العلاقات التجارية للمؤسسة في السوق و تلبية احتياجات العملاء بما يتوافق مع الاستدامة البيئية واستخدام ذلك كإستراتيجية تسويقية للمؤسسة .

المصدر: (لخضر، 2023)

- نلاحظ من الجدول السابق ، أن ادارة الموارد البشرية الخضراء تقدم فوائد عديدة على كل من المستوى الفردي والتنظيمي ، اذ تساهم على المستوى الفردي في تحسين رضا الموظفين وتعزز ارتباطهم بالمؤسسة وتحسن صحتهم ورفاهيتهم ، بينما على المستوى التنظيمي ، تعمل على الجذب والاحتفاظ بالموهب المهمة ، تعزز سمعة المؤسسة وتحقق التوازن بين البيئة والدول والمجتمع.
- حسب (Opatha) يكون التخضير مفيدا للموظف ليقدم مساهمة فردية كبيرة في إدارة المؤسسات الناجحة وأن يصبح مواطنا صالحًا يقدم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية.
 - وحدد (Pawar) بعض الفوائد التي يمكن للموظف والمؤسسة تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة على النحو التالي:

- ✓ تعزيز ارتباط الموظفين؛
- ✓ تحسين الصورة العامة. ؛
- ✓ تحسين في استقطاب موظفين أفضل؛
- ✓ تحسين الإنتاجية؛
- ✓ تحسين الاستخدام المستدام للموارد؛
- ✓ الحد من الممارسات التي تسبب تدهور البيئة؛
- ✓ انخفاض تكاليف المرافق؛

✓ حفظ الأثر البيئي؛

✓ الحسومات و المزايا الضريبية؛

✓ زيادة فرص العمل. (لخضر، 2023)

2.4.1.2. تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

لا يوجد سياسات وممارسات خالية من التحديات على الجانب الآخر من قصة الفوائد، تعد هذه التحديات جزءاً لا يتجزأ من رحلة المؤسسات نحو الاستدامة ، فإن فهم ومعالجة هذه التحديات يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسات، ونذكر أهم التحديات التي تواجه المؤسسة فيما يلي:

■ تعزيز تطوير وحفظ نهج مسؤول في إدارة الموارد البشرية ، إن تطبيق نهج مسؤول في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بأكملها يمثل مهمة طويلة وصعبة ، تتطلب استثمارات كبيرة في المرحلة الأولية مع معدل عائد مالي هامشي؛

■ اختيار الموظفين وتدريبهم على إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مهام معقدة للقيام بها ، لأنه من الصعب تغيير سلوك الموظفين في فترة زمنية قصيرة؛

■ يعتبر تقييم سلوك الموظفين في مجال البيئة أمراً صعباً للغاية؛

■ من الصعب الانتقال بسرعة من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء ؛

■ التحدي الرئيسي لمحترفي إدارة الموارد البشرية هو اختيار وتدريب قادة بيئيين للمستقبل في المؤسسات قادرين على تحقيق أهداف بيئية مثل خلق بيئة عمل مسؤولة ، وتطبيق طرق عمل صديقة للبيئة ، وتوفير أدوات صديقة للبيئة ، وتعزيز الوعي البيئي لدى موظفيهم؛

■ يعد العثور على مصادر توظيف موظفين بيئيين ذوي مهارات محددة أمراً صعباً؛

■ من الصعب تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك الموظفين؛

■ المشاكل التي يواجهها محترفو الموارد البشرية عند توفير البنية التحتية البيئية اللازمة.(عبد الرحمن و اشرف، 2021، الصفحات 406-444).

زيادة على التحديات السابقة الذكر نستنتج :

- الاستفادة من التكنولوجيا الخضراء والابتكارات لتعزيز إدارة الموارد البشرية بطرق مستدامة وفعالة؛
- تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية على قدرة المؤسسات على استثمار في الممارسات البيئية وتطوير الموارد البشرية المستدامة؛

- تأثير التغير المناخي على العمليات التشغيلية والموارد الطبيعية ، مما يتطلب استراتيجيات موارد بشرية متكيفة ومستدامة؛

2.2. الاطار المفاهيمي للمسؤولية البيئية:

مع ظهور العولمة والتطور التكنولوجي السريع الذي كان سبب في الانتشار الكبير للتلوث واتساع الفجوة بين متطلبات التطور البيئي وواقع النشاط المؤسسي ، أصبح من الضروري على المؤسسات أخذ البعد البيئي بعين الاعتبار من خلال تبني المسؤولية البيئية ، لضمان سيورة نشاطها وفعاليتها على المدى الطويل ، حيث تعتبر المسؤولية البيئية استثماراً استراتيجياً للمستقبل ، حيث تسهم في خلق بيئة أكثر صحة واستدامة للأجيال القادمة.

1.2.2. مفهوم ، مبادئ المسؤولية البيئية:

يعد التشخيص البيئي من المواضيع الهامة التي تشغل اهتمام المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها، لما يشهده عمل المؤسسة من تطورات وتغيرات سريعة في كل مجالات الحياة والذي جعل بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى.

1.1.2.2 مفهوم المسؤولية البيئية:

تتمثل في تعويض التأثيرات الضارة على البيئة الناتجة عن الأنشطة المهنية للمؤسسات ، وكذلك في تقليل انبعاثات المنتجات وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري ، بالإضافة إلى تقليل الممارسات التي قد تكون لها تداعيات سلبية في المستقبل ، يمكن اعتبارها أيضاً كالتزام بيئي بتنفيذ تدابير مسؤولية لحماية البيئة. (محمد حسين و سعود جايد مشكور ، 2020)

يمكن تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات على أنها مسؤولية تهدف إلى مراعاة الآثار البيئية لأنشطة إنتاج المؤسسات ، مثل تقليل الأضرار والانبعاثات ، وتعظيم إنتاجية وكفاءة مواردها ، بالإضافة إلى تقليل الممارسات التي قد تؤدي إلى عواقب بيئية في المستقبل.

المسؤولية البيئية تتطلب تطبيق المعرفة المتعلقة بحفظ البيئة واعتماد ممارسات مفيدة ، مع مشاركة حقيقية من المسؤولين عن اتخاذ القرارات ، تقوم تطبيق المسؤولية البيئية على جميع جوانب الإدارة ، ونظام الإدارة ، والتقييم ، وإدارة الطاقة ، إلخ ، بالإضافة إلى جميع مبادئ النمو المستدام.

كما تدرك المؤسسات مسؤوليتها تجاه التأثيرات السلبية غير المباشرة لأنشطتها التجارية على البيئة ، وأهمية تقييم وقياس هذه التأثيرات لضمان التزامها بالحفاظ على الموارد الطبيعية. (بورمة و قرشي، 2020).

2.1.2.2. مبادئ المسؤولية البيئية :

صدر في إعلان ريودي جانيرو بعد انتهاء مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية الذي عقد في ريو دي جانيرو ، البرازيل خلال الفترة من ثلاثة الى 14 حزيران عام 1998 وركز على أهم المبادئ البيئية التالية :

■ **المبدأ الأول :** يجب الاهتمام بالعنصر البشري من جميع نواحي الحياة لكي نحقق التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة ؛

■ **المبدأ الثاني:** كل دولة لها الحق في استغلال مواردها الوطنية ولكن يجب احترام مبادئ القانون الدولي ضمن سلطاتها الدستورية والقانونية ولا تسبب إضرار للبيئة؛

■ **المبدأ الثالث:** تحقق التنمية بشكل متوازن وذلك مع الإيفاء بمتطلبات البيئة والبنية التحتية للأجيال الحالية والمستقبلية؛

■ **المبدأ الرابع :** لتحقيق برامج التنمية المستدامة يجب الالتزام بمبادئ وأسس حماية البيئة؛

■ **المبدأ الخامس:** يجب على الدول والأفراد التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الحاجات والرغبات الأساسية وأيضاً تحقيق مستوى معيشي أفضل؛

■ **المبدأ السادس:** الدول النامية يجب أن تحقق برامج التنمية وذلك عن طريق الأنشطة والفعاليات الدولية في مجال البيئة؛

■ **المبدأ السابع :** يجب على دول العالم التعاون في اطار الشراكة العالمية للحفاظ على حماية البيئة و وحدة نظام الأرض من منظور المسببات التي تلحق الضرر بالبيئة العالمية و تتحمل هذه الدول مسؤولياتها؛

■ **المبدأ الثامن :** لتحقيق التنمية المستدامة ومستوى معيشة عالي لكل الناس فانه يجب على الدول خفض الأنماط غير المستدامة وإزالتها من الإنتاج والاستهلاك وتشجيع السياسات الديموغرافية المناسبة. (ميلود، 2018)

ولتحقيق أهداف المسؤولية البيئية ، ستمدج الويبو اعتبارات المسؤولية البيئية في جميع أنشطتها بصورة منهجية ومتناسكة ، مسترشدة بالمبادئ التالية:

- النظر في الخاطر والفوائد البيئية في جميع قرارات الإدارة ذات الصلة ما وزيادة دمج اعتبارات الاستدامة البيئية في السياسات القائمة ذات الصلة؛
- دمج الأهداف والمؤشرات البيئية في أطر الإدارة القائمة على النتائج؛
- تنفيذ آليات التنسيق والرصد والقياس لتتبع التقدم المحرز على مستوى المؤسسة؛
- ضمان الشفافية الداخلية والخارجية لجميع الأنشطة الراحية للبيئة؛
- إذكاء الوعي البيئي وإشراك الموظفين على جميع المستويات . (Organization ، 2023)

2.2.2. أهمية وأهداف المسؤولية البيئية:

تعتبر المسؤولية البيئية احد الجوانب الاساسية في عصرنا الحالي ، فإنها لا تسعى لتحقيق الرفاهية فقط بل هي ضرورية لتحقيق الاستمرارية والاستدامة سواء بالنسبة للمؤسسات خاصة والمجتمع عامة ، وهذا يعتبر اهم هدف تسعى له.

1.2.2.2. أهمية المسؤولية البيئية:

- تكمّن أهمية تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:
- تقليل كمية النفايات وبالتالي تجنب المخاطر المتعلقة بالانبعاثات والإشعاع؛
- حماية النظم البيئية وتحسين استخدام الموارد الطبيعية؛
- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي توجد فيها المؤسسة وفروعها؛
- تحسين أداء المؤسسة في المجالات البيئية وتشجيع الموظفين على التفكير بشكل أكبر في متطلبات البيئة واتخاذ قرارات أكثر وعياً بشأن سلوكهم وتأثيرهم على البيئة؛
- تحسين سمعة المؤسسات على المستوى العالمي وتعزيز السمعة العامة للمؤسسة ، وتقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير النفايات ومبادرات أخرى مماثلة ، وإدارة الجوانب البيئية لأنشطة المؤسسة بشكل مثلى. (ساسي و غريبة، 2012)

2.2.2.2. أهداف المسؤولية البيئية:

تلتزم المؤسسة بتحقيق الأهداف الرئيسية التالية من أجل تعزيز المسؤولية البيئية وتشجيع التحسين المستمر في جميع أنشطتها:

- زيادة خفض استهلاك الطاقة وانبعثات غازات الاحتباس الحراري؛
- زيادة استخدام مصادر الطاقة المتجددة والأكثر استدامة؛
- تقليل استهلاك الموارد الطبيعية والسعي لتحقيق كفاءة في استخدام المياه؛
- تعزيز ممارسات إدارة النفايات، عن طريق الحد من النفايات وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها والسعي إلى تهيئة أماكن خالية من البلاستيك؛
- تكثيف ممارسات إدارة الأراضي المستدامة بيئياً للحفاظ على التنوع البيولوجي وتعزيزه حول مجمع الويبو؛

- منع التلوث بجميع أنواعه؛
- زيادة إدماج المعايير البيئية في إجراءات الشراء؛
- الحد من الأثر البيئي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- الحد من السفر في الويبو ، ولا سيما السفر الجوي ، ومواصلة تعزيز الممارسات المستدامة في هذا المجال؛

- دمج معايير الاستدامة في المؤتمرات والاجتماعات والفعاليات التي تنظمها الويبو (Organization،

(2023)

3.2.2. أبعاد ومؤشرات قياس المسؤولية البيئية:

تعتبر المسؤولية البيئية الناتج الحقيقي للوعي البيئي الناشئ من تغير المعارف والاتجاهات نحو البيئة وكذلك التغير الحادث في السلوك البيئي الموجب.

1.3.2.2. أبعاد المسؤولية البيئية:

تمثل ابعاد المسؤولية البيئية في:

- الالتزام بالتعهدات البيئية؛
- الاقتصاد في استعمال الموارد؛
- تجنب مسببات التلوث؛
- آلية التخلص من النفايات؛ (صادق محمد رزق و عبد الحميد جابر، 2021)

2.3.2.2. مؤشرات قياس المسؤولية البيئية:

لقياس المسؤولية البيئية وتأثيرها على النظم الحية وغير الحية يجب تطبيق جملة من المؤشرات التي نذكر منها:

■ سياسات بيئية، التوعية بالبيئة، القانون والرقابة البيئية، البيئة والتعليم (نسيب، 2021)

4.2.2. عناصر المسؤولية البيئية :

هناك ثلاثة عناصر أساسية تشكل جوانب المسؤولية البيئية ، وهي التعهدات بيئية ، وإدارة الموارد والطاقة ، مراعاة أصحاب المصالح ، يتم شرح هذه العناصر كما يلي:

1.4.2.2. التعهدات البيئية:

تعتبر المؤسسة مسؤولة بيئيًا إذا قامت بتحقيق العناصر التالية : تطوير رؤية شاملة للمؤسسات تهدف إلى تعزيز حفظ البيئة ، واعتبار حماية البيئة أساسية في النهج ، وضع قواعد للسلامة يجب أخذها في الاعتبار ، تطبيق إجراءات لمنع الضرر بالبيئة ، تقييم ما إذا كانت منتجاتهم وخدماتهم تحمل قيمة بيئية أو اجتماعية ، اعتبار هذه القيمة في اتخاذ قراراتهم ، التأكد من أن قراراتهم تتماشى وتتفق مع إجراءات الحكومة ، وتشجيع نهج شركوي يعزز تعزيز القيم البيئية.

2.4.2.2. إدارة الموارد والطاقة:

وتتمثل في الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية، وإنتاج واستخدام فعال للموارد المتجددة، استخدام وتنفيذ أنظمة الطاقة المناسبة، وضع تقييم أداء لضمان استمرارية التطوير، ودمج التكاليف والفوائد البيئية على نطاق عالمي.

3.4.2.2. مراعاة لأصحاب المصالح:

من هذه المرحلة ، تتحمل المؤسسة مسؤولية بيئية عن طريق احترام المبادئ الأساسية للشفافية وتقديم المعلومات للسلطات المحلية والمؤسسات ، وتتضمن ذلك قبول تقديم تقارير للمؤسسات والجهات الاقتصادية الأخرى حول مسؤولياتها البيئية في الماضي والحاضر والمستقبل ، بالإضافة إلى التزامها بتوفير معلومات شفافة حول تأثيراتها البيئية الفعلية ، وتقديم تقارير بانتظام للجهات المعنية ، بالنسبة للآثار الفعلية على البيئة ، من الأمور الأساسية أن تأخذ المؤسسات في اعتبارها مسؤولياتها البيئية ، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوبًا قانونيًا ، في الوقت الحاضر أصبح المنتج البيئي ضروريًا على المستوى العالمي ويُعتبر مطلبًا أساسيًا ، لذلك ، فإن من الواضح أن تدمج المؤسسات هذه المسؤولية ضمن نهجها بشكل ضمني ، ولكن في الواقع ، فإنها أمور أساسية.(امال و زكريا، 2017).

3.2. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية:

- يتم التركيز على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات بتبني سلوكيات وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء الملائمة للمسؤولية البيئية والحد من الآثار الضارة على البيئة ، ونلخص هذه العلاقة في:
- تولد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخضراء آثار على كفاءة المؤسسات والموظفين وخفض التكاليف ، توليد جو من المشاركة الأفضل للموظفين ، والتي بدورها تساعد المؤسسات على العمل بطريقة مستدامة بيئياً؛
 - التأثير الإيجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر ،التطوير والتدريب الأخضر ، التقييم الأخضر ، وأنظمة الأجور والحوافز الخضراء) على سلوك الموظفين حول المسؤولية البيئية؛
 - تولد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ميزة تنافسية للمؤسسات؛
 - تمكين الموظف الأخضر ، والقيم الفردية الخضراء؛
 - وجود تأثير مباشر إيجابي مهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على سلوك الخدمات الخضراء من خلال الدور الوسيط للمعرفة الخضراء؛
 - مساهمة فعالية تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطوير رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق المسؤولية البيئية للمؤسسات؛
 - الانعكاسات الإيجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر ، إدارة الأداء الأخضر ، التقييم الأخضر ومشاركة الموظفين)على المسؤولية التنظيمية،والتي بدورها تعزز السلوك الأخضر الطوعي للموظفين ؛ (احمد ربيع نجم و السعيد هلال، 2023)
 - المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق المدخلات الخضراء والأداء البيئي من الموظفين ، فمن الضروري أن يتم تكييف جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون خضراء أو تعديلها لضمان المدخلات الخضراء؛
 - إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعتبر صياغة رسمية للمسؤولية البيئية ومستوى متقدم من الجهود البيئية ، وفي الحقيقة تعكس إدارة الموارد البشرية الخضراء الجهود البيئية المعاد توجيهها من قبل المؤسسة من خلال وجود سياسة موارد بشرية مستهدفة؛ (HOSSARI & ELFAHLI, 2021)

خلاصة الفصل:

- في هذا الفصل تطرقنا بشكل وجيز إلى المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية والعلاقة التي تربطهما ، فتوصلنا إلى بعض النتائج ، يمكن ذكرها فيما يلي:
- يعتبر المورد البشري الاخضر في المنظمات الخضراء الحديثة المهمة بالبيئة أهم مواردها ، وأصلا من أصولها ، فلا تستطيع تحقيق أهدافها من دونه ، لذا من الضروري الاهتمام به وتأهيله وتنميته لتحقيق المسؤولية البيئية؛
 - تحفيزات المورد البشري الاخضر لاتخاذ السلوكيات البيئية المستدامة في مكان العمل وفي حياتهم اليومية؛
 - تسعى المؤسسات الى تبني استراتيجيات المورد البشري الاخضر وممارساته من توظيف وتطوير برامج التدريب على الاستدامة وتعزيز ثقافة الوعي البيئي وذلك لل جذب والاحتفاظ بالموظفين والمساهمة في تحقيق اهدافها البيئية؛
 - تعزز ادارة الموارد البشرية الخضراء توازن بين متطلبات المسؤولية البيئية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة مما يساهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق النجاح المستدام؛
 - تعمل ادارة الموارد البشرية الخضراء في ظل المسؤولية البيئية على تشجيع الابتكار وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد مما يساهم في تحسين اداء المؤسسة؛
 - تحقيق التوازن بين الابعاد الاقتصادية والبيئية للمؤسسة يعتبر استثمارا ذكي؛



الفصل الثاني:

منهج الدراسة

ودراسة حالة

في هذا الفصل سنتطرق للدراسة الميدانية والتحليلية لواقع ومدى استعمال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم المسؤولية البيئية للمؤسسة محل الدراسة ، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بمجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1. مجالات الدراسة:

1.1. الاطار المكاني:

يقع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى بحى حاج قدور عين الدفلى .
انشا ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى في 01/01/1985 بالمرسوم رقم 85/75 المؤرخ في 13/04/1985 تبعا للتقسيم الإداري الجديد و منذ إنشائه عرف الديوان عدة تغييرات في طبيعته القانونية حيث تحول من طبيعته الأولية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري وفقا للمرسوم التنفيذي 491/147 في 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية و التسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها و عملها. و يتشكل مقر المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري من المديرية العامة و خمسة (05) دوائر وهذا حسب المقررة الوزارية رقم 251 المؤرخة 12/07/2006 المتضمنة الهيكل التنظيمي للديوان ...

المديرية العامة و تتكون من :

- المدير العام؛
- خلية الشؤون القانونية والمنازعات؛
- خلية التدقيق الداخل؛
- مدير عام مساعد؛
- دوائر و مصالح الديوان.

تطبيقا لأحكام المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 ماي 1991 المشار إليه أعلاه ، و بناءا على محضر اجتماع مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين الدفلى المؤرخ في 25/01/2006 المتضمن المصادقة على مشروع الهيكل التنظيمي ، يتشكل الهيكل التنظيمي من المناصب التالية و حسب المخطط البياني المبين أدناه:

1.1.1. دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة : وتتشكل من:

- مصلحة الموارد البشرية؛
- مصلحة الوسائل العامة؛
- مصلحة الإعلام الآلي.

مكلفة بالتسيير والتحكم في الموارد البشرية و كذا تسيير الوسائل العامة حيث يبلغ عدد المستخدمين

في الديوان : 318 عامل موزعين حسب الفئات التالية:

■ اطار: 193؛

■ تحكم : 92؛

■ تنفيذ: 09؛

■ عقد تمهين : 24.

2.1.1. دائرة المالية والمحاسبة : و تتشكل من:

■ مصلحة المحاسبة؛

■ مصلحة المالية؛

■ مصلحة الاستثمارات؛

■ مصلحة التحصيل.

وهي مكلفة أساسا بالمهام الآتية:

■ إعداد وتطبيق إستراتيجية المالية و تنمية الاستثمار الأكثر نجاعة ؛

■ إعداد الميزانية و حوصلة النشاط السنوي و كذا تسوية جميع الوضعيات في إطار الجباية لمختلف

النشاطات التابعة للديوان؛

■ تحصيل الإيجار وكذا إرادات الأملاك العقارية المتنازل عنها.

3.1.1. دائرة تسيير وصيانة الحظيرة : وتتشكل من:

■ مصلحة استغلال الحظيرة؛

■ مصلحة التنازل؛

■ مصلحة الصيانة و المحافظة على الحظيرة؛

وهي مكلفة أساسا بالمهام الآتية:

- إيجار والتنازل عن السكنات والمحلات التجارية ذات الاستعمال السكني التجارية ، المهني و الحرفي مع إعداد التقديرات الشهرية الخاصة بهذه الممتلكات؛
 - إعداد الجرد الخاص بالعمارات المكونة للحظيرة السكنية لضمان تسيير ومراقبة الطبيعة القانونية لشاغلي السكنات و المحلات التجارية؛
 - تسيير حظيرة سكنية ملك للدولة ذات الاستعمال السكني أو التجاري؛
 - الصيانة والحفاظ على الحظيرة العقارية للديوان مع تحسين الإطار المبنى.
- 4.1.1. دائرة التحكم في إنجاز المشاريع : وتتشكل من:**

- مصلحة الدراسات والبرمجة؛
 - مصلحة الأسعار والصفقات؛
 - مصلحة متابعة العمليات.
- وهي مكلفة أساسا بالمهام الآتية:
- وضع وتنفيذ سياسة الدولة اتجاه السكنات الاجتماعية؛
 - التحكم في المنشآت الموكلة للديوان لحساب متعاملين آخرين الترقية العقارية في إطار السكن والتجهيز
- 5.1.1. دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار : وتتشكل من:**

- مصلحة الترقية العقارية والعقار؛
 - المصلحة التجارية.
- وهي مكلفة أساسا بالمهام الآتية:
- وضع إستراتيجية في إطار الترقية العقارية؛
 - حيازة وامتلاك الحصون الأرضية الموجهة لاحتواء المشاريع السكنية ؛
 - وضع سياسة ناجعة في إطار الترقية العقارية وتسيير العقار .
 - أما فيما يخص مصلحة المنازعات وهي مكلفة أساسا بالمهام الآتية:
- ✓ متابعة كافة المنازعات القانونية المطروحة على مستوى الديوان؛
 - ✓ تمثيل الديوان أمام الجهات القضائية؛
 - ✓ تحليل ودراسة الملفات القضائية؛
 - ✓ تحليل المنازعات الخاصة بالديوان ؛

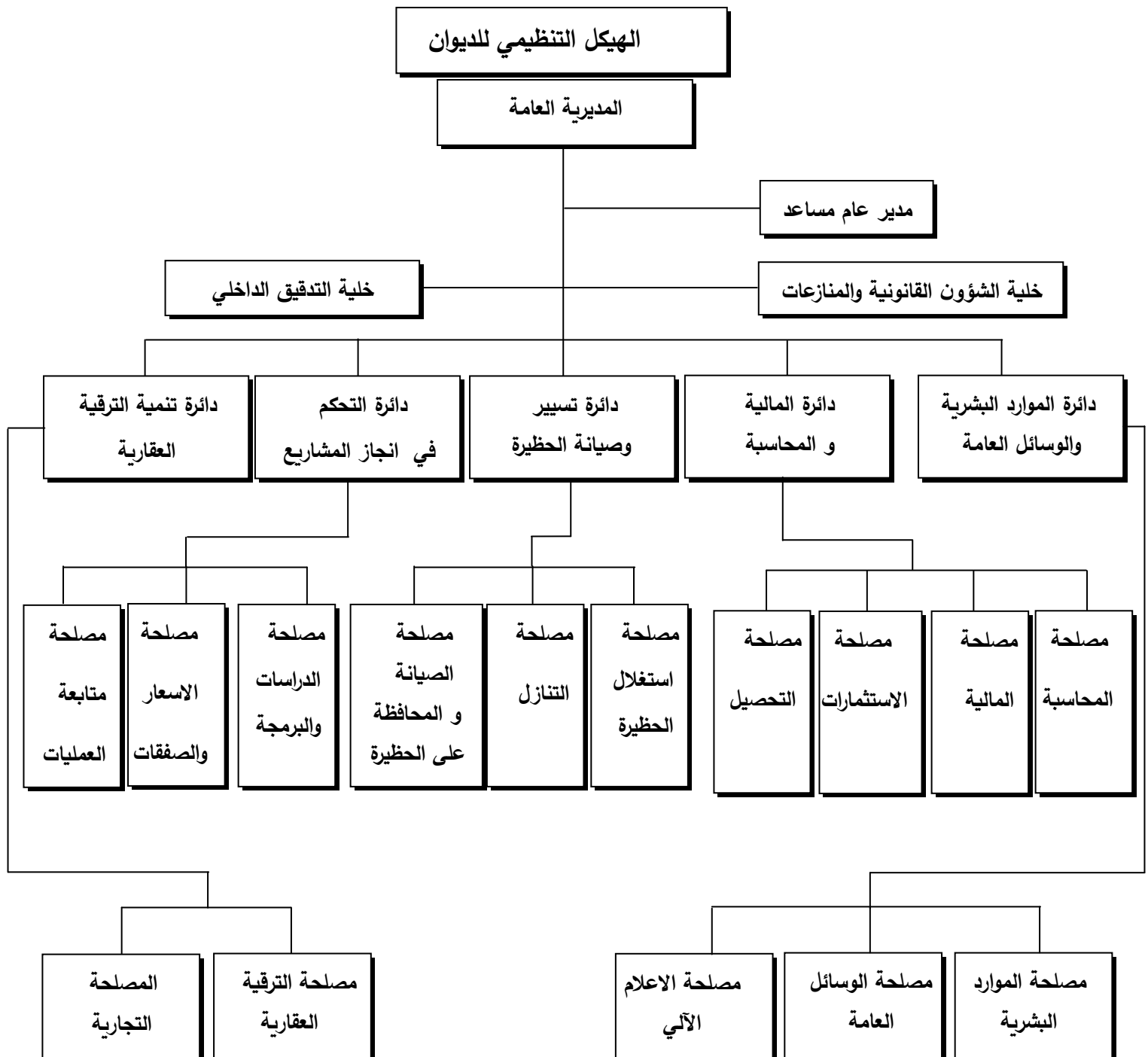
- ✓ العمل على تطبيق القواعد القانونية على مستوى الديوان وذلك في إطار صلاحيتها.
- كما يضم الديوان إثني عشر وكالة موزعة عبر تراب الولاية قصد تحصيل الإيجار الخاص بالسكنات والمحلات التجارية وتقريب الإدارة من المواطن بالإضافة إلى خدمات الصيانة ، وهي كالآتي:
- وكالة عين الدفلى رقم 01، وكالة عين الدفلى رقم 02؛
 - وكالة العطاف ؛
 - وكالة العبادية؛
 - وكالة الروينة؛
 - وكالة العامرة؛
 - وكالة جليدة؛
 - وكالة الخميس 01، وكالة الخميس 02؛
 - وكالة مليانة؛
 - وكالة جندل؛
 - وكالة بومدفع.

6.1.1. مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري :

إن النشاط الرئيسي لديوان الترقية والتسيير العقاري بصفته صاحب مشروع يسهر على إنجاز مختلف البرامج السكنية الموكلة إليه وذلك مع مراعاة احترام الآجال التعاقدية المحددة ونوعية المنتج بتطبيق المعادلة : "الكلفة ، النوعية وأجال الإنجاز " ، ويقوم بالترقية العقارية ، إضافة لهذه النشاطات يقوم الديوان بتسيير باقي الأنشطة العادية حيث يجعل من بين أهدافه الرئيسية تحقيق أعلى نسبة تحصيل الإيجار ، تحسين الإطار المعيشي على مستوى الأحياء التابعة للديوان ، إعادة تأهيل الإطار المبني ، تسيير أمثل للأجزاء المشتركة.

7.1.1. الهيكل التنظيمي:

ويتكون من عدة دوائر لتسيير المهام ،كل دائرة مقسمة الى مصالح ، نذكرها وفق الشكل الموالي:
الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي



المصدر : ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى

2.1. الاطار الزمني:

وهي المدة التي تم استغراقها في انجاز دراستنا وذلك بداية من إعطاء موضوع المذكرة وصولا الى الانتهاء من كتابتها ، وعليه فالمجال الزمني لدراستنا يمتد من 03 مارس 2024 الى غاية 21 ماي 2024.

3.1. الاطار البشري:

يتمثل في عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ، والمقدر عددهم ب 35 موظف

4.1. المنهج المستخدم:

تتطلب أي دراسة علمية إطار منهجي يكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه ، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو ذلك الغموض أو ايجاد استفسار حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته ، وهذه المناهج تختلف من دراسة لأخرى باختلاف التخصصات والمواضيع ولكل منهج وظيفة وخاصة .

وطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لدراسته ، وبالنسبة لموضوعنا هذا ، فإن هذه الدراسة تسعى للوصف الدقيق لهذه الظاهرة وجمع ما أمكن من معلومات عنها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم للوصول من خلال ذلك إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها ، ومن هذا نرى أن المنهج الوصفي هو أنسب المناهج لهذا الموضوع .

ويركز المنهج الوصفي على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية ، ولكننا لن نعتمد على الوصف الجاف للظاهرة ، بل سنقوم بقياس الظاهرة بواسطة النسب والإحصائيات والأرقام ، كما سنقوم بتحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية.

2. إجراءات الدراسة:

سنوضح مصادر وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، ونذكرها فيما يلي:

2-1. مصادر جمع بيانات الدراسة:

اعتمدنا على مصادر لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة ونذكرها كما يلي:

2-1-1. البيانات الأولية:

هي البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلة مع مسؤولي ديوان الترقية والتسيير العقاري ، واستمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة حصرية من جميع مستويات الافراد العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري ، وباستخدام ما يلي:

أ.المقابلة الشخصية:

أجرينا بعض المقابلات مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، والمكلف بمصلحة الصيانة والمحافظة على الحظيرة ، للحصول على بعض المعلومات التي تخدم دراستنا.

ب.الاستبيان:

الاستبانة هي صحيفة تتضمن عدد من الاسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة اقتصادية ، اجتماعية ، فنية أو ثقافية ، ومن مجموع الاجابات عن الاسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها. (البلداوي، 2007، صفحة 22) ويكون استخدامها نظرا لعدم توفر معلومات منشورة تتعلق بالموضوع ، وبناءا على طبيعة المعلومات التي يراد جمعها ، وفقا للإمكانيات المتاحة والوقت المسموح به ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب " الإستبانة " في جمع البيانات ، كما أنها أداة مهمة للحصول على البيانات اللازمة لدراسة أي ظاهرة ، وفيما يلي شرح لمحاورة وأبعاده ، تم تقسيم الاستبيان إلى محورين أساسيين حسب النموذج الافتراضي المصمم من أجل الالمام بمتغيرات الدراسة ، ونذكرها وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (04) المحور الاول أسئلة تتعلق بأبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة

محل دراستنا.

الرقم	أسئلة	العدد
01	التوظيف الاخضر	من الفقرة 01 إلى الفقرة 07
02	التدريب والتطوير الاخضر	من الفقرة 08 إلى الفقرة 14
03	التقييم الأخضر	من الفقرة 15 إلى الفقرة 21
04	انظمة التعويض والتحفيز الاخضر	من الفقرة 22 إلى الفقرة 27
المجموع		27

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على أسئلة محاور الاستبيان.

الجدول رقم (05) المحور الثاني أسئلة تتعلق بالمسؤولية البيئية في المؤسسة محل دراستنا.

الرقم	أسئلة	العدد
01	التعهدات البيئية	من الفقرة 28 إلى الفقرة 31
02	ادارة الموارد والطاقة	من الفقرة 32 إلى الفقرة 35
03	مراعاة اصحاب المصالح	من الفقرة 36 إلى الفقرة 39
المجموع		12

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على أسئلة محاور الاستبيان

لكل فقرة من فقرات الاستبيان إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيتها أو سلبيتها ومستوى أهميتها ، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والذي يتكون من خمس درجات ، نذكرها وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم: (06) درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert).

لا وافي بشدة	لا وافي	محايد	وافي	أوافي بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على أسئلة محاور الاستبيان.

2-1-2. البيانات الثانوية:

بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا على شكل : كتب ، مذكرات ، رسائل ، مقالات علمية ، مدخلات في ملتقيات دولية ووطنية ، محاضرات ودروس ، ورقية متوفرة في المكتبات الوطنية ، والإلكترونية متوفرة على المكتبات الالكترونية لبعض الجامعات الوطنية والأجنبية.

2-2. مجتمع وعينة الدراسة:

للخروج بنتائج من أي دراسة لابد من تنفيذها على مجتمع يتكون من أفراد ، والذي نختار منه عينة تكون من أفراد هذا المجتمع ، وحصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على المجتمع ، ثم نعمم النتائج على باقي أفراد المجتمع.

2-2-1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين بالديوان بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إطار ، عون تحكم ، وعون تنفيذ) الكائنة ببلدية عين الدفلى ولاية عين الدفلى. والمقدر عددهم بـ 294 عامل ، حسب التصنيف الوظيفي نذكرها وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول (07) التعداد البشري لمجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.

التعيين	المنصب	عدد العاملين	النسبة %
01	عون تنفيذ	09	3,06
02	عون تحكم	92	31,29
03	إطارات	193	65,65
المجموع		294	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية.

2-2-2. عينة الدراسة:

العينة هي ذلك الجزء من المجتمع شريطة أن يكون هذا الجزء ممثلا دقيقا لخصائص المجتمع المسحوبة منه (البلداوي، 2007، صفحة 50). نظرا إلى التكاليف المادية والمالية والبشرية الباهظة وضيق الوقت ، يتم اللجوء دائما للاختيار عينة من المجتمع عندما يتعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، لكثرة عددهم ، اعتمدنا في دراستنا على أخذ عينة حصصية من المجتمع المدروس ، وذلك لضمان دقة الاجابات ولجمع البيانات بطرق أسرع.

وبعد التأكد من صحة الاتساق الظاهري للمقياس بعد عرضه على مجموعة من أساتذة التخصص ، تم اختيار عينة بحجم 45 وتم استرجاع 35 استبانة حيث تعتبر هذه النسبة مقبولة جدا عند المختصين في الإحصاء.

الجدول رقم (08): المؤسسات الخاصة لعينة الدراسة.

الرقم	الاسم	مكان النشاط
01	ديوان الترقية التسيير العقاري لولاية عين الدفلى	بلدية عين الدفلى ولاية عين الدفلى

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة.

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة ، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة دون الإشارة إلى اسم الشخص المعني بملئها ، تأكيداً على موضوعية وسرية العملية ، وبعد مدة زمنية تقدر ب 12 يوم وعند استكمال الاجابة علي الاستمارات قمنا بجمعها ، ومن أجل التحليل اعتمدنا على برنامج EXCEL لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المحددة استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة ، نذكرها كما يلي:

- استعمالنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM spss statistic v 25 : لتحليل البيانات التي تم جمعها ، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:
- ألفا كرونباخ Alpha Cronbaches: للتأكد من صدق وثبات البيانات فقرات الاستبيان ، وقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان؛
- استعمال المتوسط الحسابي : لمعرفة معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة؛
- استعمال الانحرافات المعياري : لقياس درجة التشتت ، تباعد قيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط : لقياس نوع ودرجة العلاقة ، والتعرف على قوة واتجاه معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد : للاختبار الفرضية الرئيسية والفرعية لها ، لدراسة العلاقة بين المتغيرين.
- مستوى الأهمية : تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبذلك تكون:

- ✓ الدرجة غير موافق بشدة : من 1 - أقل من 1,80
- ✓ الدرجة غير موافق : من 1,80 - أقل من 2,60
- ✓ الدرجة محايد : من 2,60 - أقل من 3,40
- ✓ الدرجة موافق : من 3,40 - أقل من 4,20
- ✓ الدرجة موافق بشدة : من 4,20 - أقل من 5,00

4. وصف وتحليل أداة الدراسة:

4-1. صدق وثبات أداة الدراسة

المقصود بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة التي وضع لقياسه فعلاً ، وتكون صالحة للتحليل الإحصائي، أما الثبات يعرف على أنه "الاختبار الثابت هو الاختبار الذي لو طبق على مجموعة معينة ، ثم أعيد تطبيقه على مجموعة أخرى متماثلة يعطي نفس النتائج" (أحمد، 2009، صفحة 03). وقمنا بطريقتين:

4-1-1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتأكد من وضوح وصدق الاستبانة وملاءمتها لقياس فرضيات الدراسة قمنا بعرضها المشرف والمشرف الثانوي وعلى مجموعة من المحكمين من أساتذة في التخصص من أعضاء هيئة التدريس لكل من المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت وجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، وقد قمنا بالاستجابة لأراء التي أبدوها المحكمين بإجراء ما يلزم من تعديل على ضوء المقترحات، ومن ثم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة الموزع على المستجوبين.

4-1-2. الصدق الداخلي لأداة الدراسة:

استخدامنا معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس درجة مصداقية الإجابات على أسئلة الاستبانة لعينة الدراسة ، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي للأسئلة ، وإعطاء نتائج متوافقة لردود المستجوبين تجاه الأسئلة ، ويمكن تفسير ألفا كرونباخ على أنها معامل الثبات الداخلي Internal Consistency بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر و 01) ، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي ($\alpha \geq 60\%$)، كي تكون مصداقية المقياس جيدة ويمكن تعميم النتائج على بقية أفراد المجتمع ، نوضح ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الاستبيان لمتغيرات الدراسة ، وذلك وفق الجدول المبين أدناه.

الجدول رقم (09): معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان.

المحور	الرقم	البعد	قيمة ألفا α
ادارة الموارد البشرية الخضراء	01	التوظيف الاخضر	0,699
	02	التدريب والتطوير الاخضر	0,711
	03	التقييم الاخضر	0,692
	04	أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر	0,753
قيمة (ألفا α) للمحور المستقل			0,882
المسؤولية البيئية	01	التعهدات البيئية	0,740
	02	ادارة الموارد والطاقة	0,773
	03	مراعاة اصحاب المصالح	0,634
قيمة (ألفا α) للمحور التابع			0,785
الاستبيان ككل			0,913

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه ، أن معاملات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل كانت 0,882، المتغير التابع كانت 0,785 وحسب الأبعاد كان من 0,634 إلى 0,882 ، وللاستبانة ككل 0,913، هي نتائج مرتفعة وأكبر من 60 %، ما يدل على قابلية تطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.



قبل الشروع في تحليل بيانات الدراسة لمعرفة دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المسؤولية البيئية في المؤسسة محل دراستنا ، ومعالجة خصائص عينة متغيرات الدراسة ، يجب أن تكون في إطار وقالب منهجي علمي منظم ، وسنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

لاختبار هذا القسم تم صياغة جملة من الاسئلة تناولت مختلف أبعاده يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

1.1. تحليل عينة الدراسة حسب السمات الشخصية:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، المنصب الوظيفي) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة ، فيما يلي :

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس : يتم توضيح ذلك حسب الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة محل دراستنا.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	22	62,90
أنثى	13	37,10
المجموع	35	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه ، أن الفئة الأكثر تمثيلاً في أفراد عينة دراستنا ، حسب الجنس كانت لفئة الذكور بنسبة 62,90%، والإناث بنسبة 37,10%، ما يدل على أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بفارق كبير ، وهذا ربما راجع ربما للمشاركة المرتفعة للذكور في مختلف مسابقات التوظيف المؤسسة من قبل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى وكذا طبيعة بعض الوظائف التي تتلاءم مع نوع الذكور.

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: يتم توضيح ذلك حسب الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية في المؤسسة محل دراستنا.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	01	02,90
31 - 40 سنة	10	28,60
41 - 50 سنة	15	42,90
أكثر من 50 سنة	09	25,70
المجموع	35	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه ، أن الفئة الأكثر تمثيلا في أفراد عينة دراستنا ، حسب الفئة العمرية كانت لفئة 41 - 50 سنة، بنسبة 42,9%، تليها فئة 31 - 40 سنة ، بنسبة 28,6% ثم تليها فئة أكثر من 50 سنة ، بنسبة 25,7% أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية اقل من 30 سنة ، بنسبة 2,9%، ما يدل على أن الفئة العمرية 41 - 50 سنة ، وفئة 31 - 40 سنة ، شكلتا النسبة الأكبر والمقدرة بنسبة 71,5%، نتيجة للمناصب الهامة والحساسة والتي تسند إلى الافراد العاملين ذوي الخبرة المهنية، وأما الفئة اقل من 30 سنة ، والفئة أكثر من 50 سنة، شكلتا النسبة الأقل بنسبة 25,1% ، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة هم من الشباب ولديهم مستوى علمي مقبول يساعدهم على تقديم إجابات منطقية.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: يتم توضيح ذلك حسب الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في المؤسسة محل دراستنا.

التحصيل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
الابتدائي	00	00
متوسط	01	02,90
ثانوي	10	28,60
جامعي	19	54,30
شهادة أخرى	05	14,30
المجموع	35	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه ، أن الفئة الأكثر تمثيلا في أفراد عينة دراستنا ، حسب المؤهل العلمي ، كانت لفئة ذوي المستوى الدراسي جامعي بنسبة 54,30%، في المقابل أن المستويات الأخرى كالمستوى الثانوي بنسبة 28,6%، ومستوى المتوسط 2,90%، والمستوى الابتدائي 00 %، وهناك من ما نسبته 14,30%، من لديه شهادات أخرى ، ما يدل على وجود رصيد معرفي متنوع ومقبول ، عند أغلب العاملين ، ويثبت كفاءتهم على إنجاز المهام ، ويمكنهم من فهم وإدراك متغيرات موضوع الدراسة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي: يتم توضيح ذلك حسب الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي في المؤسسة محل دراستنا.

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية %
عون تنفيذ	01	02,90
عون تحكم	08	22,90
إطار	26	74,30
المجموع	35	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه، أن الفئة الأكثر تمثيلا في أفراد عينة دراستنا، حسب المنصب الوظيفي، كانت لفئة اطار بنسبة 74,3%، تليها فئة عون التحكم بنسبة 22,9 %، وكانت النسبة الأقل لفئة اعون التنفيذ بنسبة 2,9% تفسر عملية توزيع المستويات الوظيفية إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في العمل، والتي تتحدد وفقا للمستوى العلمي والخبرة والكفاءة العملية للموظف، ما يدل على طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي الذي يعتمد على الاطارات في المناصب الاشرافية، وتليها فئة عون تحكم تشغل مناصب فرعية مختلفة، والفئة الاخيرة هي فئة عون التنفيذ لان الورشات في المؤسسة قليلة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة: يتم توضيح ذلك حسب الجدول المبين أدناه:
الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة محل دراستنا.

عدد سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	02	05,70
6 - 10 سنوات	04	11,40
11 - 15 سنة	08	22,90
16 - 20 سنة	06	17,10
أكثر من 20 سنة	15	42,90
المجموع	35	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه ، أن الفئة الأكثر تمثيلا في أفراد عينة دراستنا ، حسب عدد سنوات الخبرة ، كانت لفئة أكثر من 20 سنة ، يمثلون نسبة 42,9% ، أما الأفراد الذين تتراوح سنوات عملهم من 11 إلى 15 سنة ، فيمثلون نسبة 22,9% ، أما الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات عملهم أقل من 16 الى 20 سنة ، يمثلون نسبة 17,1% ، والباقية تتراوح عدد سنوات عملهم من 06 إلى 10 سنة ، بنسبة 11,4% ، والفئة الأقل من 05 سنوات ، بنسبة 5,7% ، على التوالي ، ما يدل أن قسم كبير من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة طويلة في المؤسسة ، تفوق أكثر من 20 سنة ، وما تجعلهم قادرين على تقديم إجابات دقيقة حول متغيرات موضوع الدراسة.

2. عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

نقوم بتحليل المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (المسؤولية البيئية) كل على حدى ، باستخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية ، لكل فقرة من فقرات الابعاد ، وذلك بتقسيم هذا الجزء إلى قسمين كما يلي:

أولاً- عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة دراستنا نحو عبارات محور إدارة الموارد البشرية الخضراء :
تم تقسيم محور ادارة الموارد البشرية الخضراء إلى أربع أبعاد كالتالي : التوظيف الاخضر ، التدريب والتطوير الاخضر ، التقييم الاخضر ، وأنظمة التعويض والتحفيز الاخضر ، وقد تم جمع

البيانات لدراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة المبحوثة نحو عبارات محور ادارة الموارد البشرية الخضراء ، عن طريق 27 عبارة من عبارات الاستبيان ، ويسمح لنا هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن السؤال الفرعي : ما أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟

ولرفع التساؤل الرئيسي لابد من الاجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة أهمية التوظيف الاخضر في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟
 - ما درجة أهمية التدريب والتطوير الاخضر في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ؟
 - ما درجة أهمية التقييم الاخضر في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ؟
 - ما درجة أهمية أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ؟
- أ. تحليل بيانات عبارات التوظيف الاخضر

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 07 عبارات في الاستبيان ، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (15): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التوظيف الأخضر

المتغير	العبارات	توزيع النسب المئوية					الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		لأتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
		%	%	%	%	%		
التوظيف الاخضر	X06	0,00	11,40	22,90	48,60	17,10	3,71	0,89 موافق
	X07	0,00	08,60	22,90	107,5	40,11	3,71	0,78 موافق
	X08	02,90	90,22	45,70	22,90	05,07	3,06	0,90 محايد
	X09	00,0	0,00	22,90	57,10	20,00	3,97	0,66 موافق
	X10	00,0	14,30	17,10	57,10	11,40	3,66	0,87 موافق
	X11	00,0	20,00	28,60	45,70	5,700	3,37	0,87 محايد
	12X	02,90	22,90	25,70	31,40	17,10	3,37	1,11 محايد
	المعدل	0,7	14,3	26,54	45,7	12,62	3,55	0,52 موافق

			58,32		15,00		
--	--	--	-------	--	-------	--	--

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق ، الخاص بالعبارات (x06 - x12)، لُبُعد التوظيف الاخضر ، إذ تشير النسب كالتالي : ما نسبته 58,32% موافق ، وما نسبته 15,00% غير موافق، وما نسبته 26,54% محايد ، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البُعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، جاءت في المرتبة الأولى العبارة x06، والتي تنص على أنه: " مؤسستكم تعتمد استراتيجيات بيئية عند قيامها بعملية توظيف العاملين" بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري 0,83 ومستوى أهمية موافق ، ثم العبارة x 07، والتي تنص على أنه : "الحرص على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي"، بمتوسط حسابي بلغ 3,71 وانحراف معياري 0,78 ومستوى أهمية موافق ، ثم العبارة x10، والتي تنص على أنه : " نظام التوظيف يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقا للبيئة" بمتوسط حسابي بلغ 3,66 وانحراف معياري 0,87 ومستوى أهمية موافق ، ثم العبارة x12 ، والتي تنص على أنه: " تواجه المؤسسة تحديات قانونية او تنظيمية تعيق التوظيف الاخضر"، بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,11 ومستوى أهمية محايد، ثم العبارة 11x، والتي تنص على أنه: "استخدام العلامات الخضراء لجذب العاملين الخضر بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 0,87 ومستوى أهمية محايد، وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العبارة x08، والتي تنص على أنه: خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الإنترنت بمتوسط حسابي 3,06 وانحراف معياري 0,90 ومستوى أهمية محايد، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,55 والانحراف المعياري الكلي 0,52 ودرجة أهمية موافق، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

ب. تحليل بيانات عبارات التدريب والتطوير الاخضر:

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 07 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (16): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التدريب والتطوير

الاخضر

المتغير	العبارات	توزيع النسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
التدريب والتطوير الاخضر	X13	00	2.9	5.7	31.4	60.0	0.89	3.71	موافق
	X14	00	00	5.7	65.7	28.6	0.78	3.71	موافق
	X15	00	8.6	14.3	54.3	22.9	0.90	3.06	محايد
	X16	00	8.6	5.7	71.4	14.3	0.66	3.97	موافق
	X17	00	2.9	22.9	45.7	28.6	0.87	3.66	موافق
	X18	00	00	17.1	57.1	25.7	0.87	3.37	محايد
	X19	00	20.00	40.0	37.1	2.9	1.11	3.37	محايد
المعدل		00	6,14	15,91	51,81	26,14	0.44	3.98	موافق
		6,14			77,95				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (x13 - x19)، لبعد تصميم البرنامج التدريبي أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 77,95% موافق، وما نسبته 6,14% غير موافق، وما نسبته 15,91% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة x16، والتي تنص على أنه: "مساعدة الموظفين في تبني أساليب مختلفة للحفاظ على البيئة" بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,66، ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة x 13، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تنظم دورات تدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية"، بمتوسط حسابي بلغ 3,71

وانحراف معياري 0,89 ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة x14، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تسعى دائماً على ابتكار وسائل جديدة وتكون صديقة للبيئة"، بمتوسط حسابي بلغ 3,71 وانحراف معياري 0,78 ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة x 17، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تحدد البرامج التدريبية على ضوء احتياجاتها الفعلية"، بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري 0,87 ومستوى أهمية موافق، تليها العبارة x19، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تجد صعوبة في الحصول على البرامج التدريبية لتنمية المهارات اللازمة للعمل في مجالات الاستدامة البيئية"، بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,11 ومستوى أهمية محايد، وبعدها x18 والتي تنص على أنه: "المؤسسة توفر البيئة الملائمة للموظفين لتقديم الحلول للمشاكل البيئية المطروحة" بمتوسط حسابي 3,37، وانحراف معياري 0,87، بمستوى أهمية محايد، وقد نصت العبارة الأخيرة x15 على: "المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في عرض البرامج التدريبية (كالانترنت والأجهزة الالكترونية)" بمتوسط حسابي 3,06، وانحراف معياري 0,90 بمستوى أهمية محايد، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,98 والانحراف المعياري الكلي 0,44، ودرجة أهمية موافق حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

ج. تحليل بيانات عبارات التقييم الأخضر:

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 07 عبارات، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (17): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التقييم الأخضر

المتغير	العبارات	توزيع النسب المئوية					الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
		%	%	%	%	%		
التقييم الأخضر	20X	00.0	20.0	40.0	37.1	20.9	3.23	محايد
	21X	00	00	8.6	71.4	20.0	4.11	موافق
	22X	2.9	14.3	31.4	28.6	22.9	3.54	موافق
	23X	00	5.7	20.0	68.6	5.7	3.74	موافق
	24X	00	00	11.4	68.6	20.0	4.09	موافق

موافق	0.79	3.89	20.0	54.3	20.0	5.7	00	25X
موافق	0.80	3.66	8.6	60.0	20.0	11.4	00	26X
موافق	0.45	3.79	16,87	55,51	21,62	8,15	0,41	المعدل
			72,38			8,56		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (x20 - x26)، لبعد تنفيذ البرنامج التدريبي أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 72,38% موافق، وما نسبته 8,56% غير موافق، وما نسبته 21,62% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة x21، والتي تنص على أنه: "تنفيذ الاجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة" بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري 0,53، ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة x24، والتي تنص على أنه: "التعاون الدائم مع الهيئات الحكومية الوصية بمراقبة البيئة والمحيط"، بمتوسط حسابي بلغ 4,09 وانحراف معياري 0,56 ومستوى أهمية موافق، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة x25، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تتوفر على نظام معلومات الكتروني خاص بتقييم أداء العاملين"، بمتوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري 0,796 ومستوى أهمية موافق، تليها العبارة x23، والتي تنص على: "المؤسسة تقوم بصفة دورية بمراقبة العاملين"، بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,65 ومستوى أهمية موافق، بعدها x26: "صعوبة تقييم وقياس تأثير الممارسات البيئية على اداء المؤسسة"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,66 وانحراف معياري 0,80، بمستوى أهمية موافق، تليها العبارة x22، والتي تنص على: "المؤسسة لها نظام تقييم اداء يحتوي على مؤشرات الاداء الاخضر العالية"، بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 1,09 بمستوى أهمية موافق، وفي الاخير العبارة x20: "انشاء مجموعة من المعايير المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة"، بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري 0,80، ومستوى اهمية محايد، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,79 والانحراف المعياري الكلي 0,45 ودرجة أهمية موافق، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01،

نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

د. تحليل بيانات عبارات بعد التعويض والتحفيز الاخضر:

تم جمع بيانات هذا البعد عن طريق 06 عبارات، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:
الجدول رقم (18): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التعويض والتحفيز

الاخضر

البعد	العبارات	توزيع النسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	أتفق بشدة				
		%	%	%	%	%				
التعويض والتحفيز الاخضر	X27	00	8.6	40.00	40.00	11.4		3.54	0.81	موافق
	X28	00	00	11.4	60.00	28.6		4.17	0.61	موافق
	X29	00	8.6	20.00	45.7	25.7		3.89	0.90	موافق
	X30	00	02.9	5.7	54.3	37.1		4.26	0.70	موافق بشدة
	X31	00	02.9	40.0	34.3	22.9		3.77	0.84	موافق
	X32	2.9	11.4	34.4	40.00	11.40		3.46	0.95	موافق
	المعدل	0,48	5,73	25,25	45,71	22,85	68,56	3.92	0.52	موافق

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (x32 - x27)، لبعد تقييم البرنامج التدريبي أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 68,56% موافق، وما نسبته 6,21% غير موافق، وما نسبته 25,25% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة x30، والتي تنص على

أنه: "المؤسسة تعتمد مبدأ تشاركي مع العاملين عند صياغة الاستراتيجية البيئية" بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري 0,70، ومستوى أهمية موافق بشدة، ثم العبارة x28، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تقدم مكافآت مادية للعاملين أصحاب الحس البيئي المتميز التي تولد المبادرات الخضراء"، بمتوسط حسابي بلغ 4,17 وانحراف معياري 0,61 ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة x29، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تعمل بالتنسيق مع جمعيات المجتمع المدني الفاعلة في المجال البيئي"، بمتوسط حسابي بلغ 3,89 وانحراف معياري 0,90 ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة x31، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تنشر أسماء العاملين لديها والمتميزين في ادائهم البيئي في موقعها الرسمي قصد تحفيزهم"، بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,84 ومستوى أهمية موافق، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة x27، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تعتمد في نظامها التحفيزي على الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز توجهها البيئي"، بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 0,81 ومستوى أهمية موافق، وفي الأخير العبارة x32 "المؤسسة تملك استعداد للاستثمار في تطوير أنظمة تعويض وتحفيز مخصصة للمبادرات الخضراء"، بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 0,95، ومستوى أهمية موافق، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,92 والانحراف المعياري الكلي 0,52 ودرجة أهمية موافق، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدّر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

ثانياً - تحليل اتجاهات أفراد عينة دراستنا نحو عبارات محور المسؤولية البيئية :

تم تقسيم محور المسؤولية البيئية، إلى ثلاث أبعاد كالتالي: التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح وقد تم جمع البيانات لدراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة المبحوثة نحو عبارات محور المسؤولية البيئية عن طريق 12 عبارة من عبارات الاستبيان، ويسمح لنا هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الفرعي: ما أهمية المسؤولية البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟

ولإجابة عن هذا السؤال يجب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة أهمية التعهدات البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى؟
- ما درجة أهمية إدارة الموارد والطاقة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ؟
- ما درجة أهمية مراعاة أصحاب المصالح في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ؟

أ. تحليل بيانات عبارات بعد التعهدات البيئية:

تم جمع البيانات، عن هذا البعد عن طريق 04 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (19): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد التعهدات البيئية

المستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع النسب المئوية					العبارات	البعد
			لا أُتفق بشدة	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق بشدة		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.66	03.97	17.1	65.7	14.3	02.9	00	X33	التعهدات البيئية
محايد	0.77	03.14	02.9	25.7	57.1	11.4	02.9	X34	
موافق	0.81	03.91	22.9	51.4	20.00	05.7	00	X35	
موافق	0.54	4.00	11.4	80.0	05.7	02.9	00	X36	
موافق	0.43	03.75	13,57	55,7	24,27	5,72	0,72	المعدل	
			69,27			6,44			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (X36 - X33)، لبعد التحكم في الجودة أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 69,27% موافق، وما نسبته 6,44% غير موافق، وما نسبته 24,27% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة X36، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تشارك في الملتقيات الدولية والوطنية المهمة بالمسؤولية البيئية" بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,54، ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة X33، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تحترم القوانين واللوائح الدولية والوطنية البيئية للحد من التدهور البيئي"، بمتوسط حسابي بلغ 3,97 وانحراف معياري 0,69 ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة X35، والتي تنص على أنه: "المؤسسة لها مخصص مالي في الميزانية

السوية لتمويل حملات التوعية في مجالات حماية البيئة"، بمتوسط حسابي بلغ 3,91 وانحراف معياري 0,81 ومستوى أهمية موافق، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة x34، والتي تنص على أنه: المؤسسة تملك المعيار الدولي لنظام الادارة البيئية"، بمتوسط حسابي 3,14 وانحراف معياري 0,77 ومستوى أهمية محايد، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,75 والانحراف المعياري الكلي 0,43 ودرجة أهمية موافق، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدّر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد

ب. تحليل بيانات عبارات بعد ادارة الموارد والطاقة:

تم جمع البيانات عن هذا البعد عن طريق 04 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (20): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد ادارة الموارد والطاقة

البعد	العبارات	توزيع النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
إدارة الموارد والطاقة	X37	00	08.6	14.3	45.7	31.4	04.00	0.90	موافق
	X38	00	02.9	17.10	51.4	28.6	04.06	0.76	موافق
	X39	00	02.9	17.1	68.60	11.40	03.89	0.63	موافق
	X40	00	00	25.70	57.10	17.10	03.91	0.65	موافق
	المعدل	00	3,6	18,55	55,7	22,12	03.96	0.55	موافق
		3,6		18,55		77,82			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (x37 – x40)، لبعد التحكم في التكلفة أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 77,82% موافق، وما نسبته 3,6% غير موافق، وما نسبته 18,55% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقون على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة x38، والتي تنص على أنه: "استخدام

تقنيات مدروسة لتصريف النفايات المنزلية ومخلفات التصنيع" بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,76، ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة 37 x، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تستخدم تكنولوجيا حديثة لتجنب مسببات تلوث المحيط"، بمتوسط حسابي بلغ 4,00 وانحراف معياري 0,90 ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة 40 x، والتي تنص على أنه: "وجود تشريعات او توجيهات واضحة تدعم وتشجع الممارسات البيئية في المؤسسات" بمتوسط حسابي بلغ 3,91 وانحراف معياري 0,65 ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة 39 x، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تقوم دوريا باجراء مراجعة تقييمية لاداءها الوظيفي المتعلق بالمجال البيئي"، بمتوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري 0,63 ومستوى أهمية موافق، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,96 والانحراف المعياري الكلي 0,55 ودرجة أهمية موافق، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن اجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

ج. تحليل بيانات عبارات بعد مراعاة اصحاب المصالح:

تم جمع البيانات عن هذا البعد عن طريق 04 عبارات في الاستبيان، وأظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (21): تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد مراعاة اصحاب المصالح

البعد	العبارات	توزيع النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
		لا أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
تقييم البرنامج التدريبي	X41	00	17.1	42.9	31.4	08.6	03.31	0.86	محايد
	X42	00	00	20.00	60.00	20.00	04.00	0.64	موافق
	X43	00	08.60	28.60	51.40	11.40	03.66	0.80	موافق
	X44	02.9	05.70	22.9	57.1	11.40	03.69	0.86	موافق
	المعدل	0,72	7,85	28,6	49,97	12,85	03.66	0.55	موافق
		8,57		62,82					

المصدر: إعداد الباحثين على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق، الخاص بالعبارات (x41 - x44)، لبعد المعرفة أنه: تشير النسب كالتالي: ما نسبته 62,82% موافق، وما نسبته 8,57% غير موافق، وما نسبته 28,6% محايد، ما يدل على أن أكثر من 3/2 من أفراد عينة الدراسة متفقين على عبارات هذا البعد، وحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، جاءت في المرتبة الأولى العبارة x42، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تهتم دائما في مشاريعها السكنية التي تشرف على انجازها جانب المسؤولية الاخلاقية البيئية" بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,64، ومستوى أهمية موافق، ثم العبارة x44، والتي تنص على أنه: "المؤسسة تخضع للمحاسبة من طرف اصحاب المصالح حول الاثار البيئية الناتجة عن انشطتها"، بمتوسط حسابي بلغ 3,69 وانحراف معياري 0,86 ومستوى أهمية موافق، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة x43، والتي تنص على أنه: "استجابة اصحاب المصالح للقوانين التي تفرضها الحكومة على البيئة"، بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري 0,80 ومستوى أهمية موافق، وفي الاخير x41 "المؤسسة ملتزمة بالافصاح المحاسبي البيئي"، بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 0,86، ومستوى أهمية محايد، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,66 والانحراف المعياري الكلي 0,55 ومستوى أهمية موافق، حيث جاءت المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ 03، وجاءت الانحرافات المعيارية أقل من 01، نستنتج أن اجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة وأجابوا بموافق، ما يدل على قبول جميع عبارات هذا البعد.

3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

نقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية لموضوع الدراسة، باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومجموعة من الاختبارات الاحصائية، ويكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ ، ونذكرها كما يلي:

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى، عند مستوى معنوية

0,05. وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الاولى يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عنها إلى ثلاث فرضيات حسب أبعاد المتغيرين: المستقل والتابع، ونذكرها كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى، عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها على الشكل التالي:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى.

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه

الجدول رقم (22): نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتعهدات البيئية

في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Si g*
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعهدات البيئية		0,460	0,212	8,877	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,460، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعهدات البيئية، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0,212، أي أن ما قيمته 21.2% من التغيرات في التعهدات البيئية ناتجة عن التغير في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبمعنى آخر أن التغيرات في إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته

21.2% من المتغير التابع (التعهدات البيئية) وباقي التغير ما نسبته 78.8% تحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 8.877، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى، عند مستوى معنوية 0,05.

وللتحقق من أثر كل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار أثر كل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتعهدات البيئية

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig *
التوظيف الأخضر	0,255	0,065	2,292	0,003
التدريب والتطوير الأخضر	0,293	0,086	3,111	0,000
التقييم الأخضر	0,619	0,383	20,511	0,000
أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء	0,347	0,121	04,522	0,003

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغت معاملات الارتباط R على التوالي: 0,255، 0,293، 0,619، 0,347، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الأبعاد الأربعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتعهدات البيئية، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0,065، 0,086، 0,383، 0,121 على التوالي، أي ما نسبته 6,5%، 8,6%، 38,3%، 12,1% على التوالي، من تغيّرات التعهدات البيئية للمؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة، وبمعنى آخر: أن التغيّرات في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة تفسر ما نسبته 6,5%، 8,6%، 38,3%، 12,1% على التوالي، من المتغير التابع (التعهدات البيئية) وباقي

التغيير ما نسبته 93,5%، 91,4%، 61,7%، 87,9% على التوالي، تحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 2,292 للتوظيف الأخضر، و3,111 للتدريب والتطوير الأخضر، و20,511 التقييم الأخضر، و04,522 أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد وجود أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء الأولى على التعهدات البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري، ويؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى السابقة الذكر.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى، عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها كالتالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى .

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة ، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig [*]
ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الموارد والطاقة	0,631	0,398	21,807	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,631، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموارد والطاقة، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0,398، أي أن ما قيمته 39,8% من التغيرات في تحقيق إدارة الموارد والطاقة في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبمعنى آخر أن التغيرات في عملية إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 39,8% من المتغير التابع (إدارة الموارد والطاقة)، وباقي التغير بنسبة 60,2% يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 21,807، وكان مستوى دلالتها الإحصائية 0,000، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى عند مستوى معنوية 0,05".

وللتحقق من أثر كل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار أثر كل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، على

إدارة الموارد والطاقة في المؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F _c (المحسوبة)	Sig [*]
التوظيف الأخضر	0,386	0,149	05,776	0,001
التدريب والتطوير الأخضر	0,590	0,349	17,659	0,000
التقييم الأخضر	0,580	0,258	11,501	0,000
أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء	0,573	0,329	16,169	0,002

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي: 0,386، 0,590، 0,508، 0,573، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد تبني

ادارة الموارد البشرية الخضراء وادارة الموارد والطاقة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,149، 0,349، 0,329، 0,258 على التوالي، أي ما قيمته 14,9%، 34,9%، 25,8%، 32,9%، من التغيرات في ادارة الموارد والطاقة في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة، وبمعنى آخر أن التغيرات في أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة تفسر ما نسبته 14,9%، 34,9%، 25,8%، 32,9%، على التوالي من المتغير التابع (ادارة الموارد والطاقة) وباقي التغيير تفسره ما نسبته 85,1%، 65,1%، 74,20%، 67,1%، على التوالي يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 5,776 لبعدها التوظيف الاخضر و17,659 لبعدها التدريب والتطوير الاخضر و11,501 لبعدها التقييم الاخضر، و16,169 لبعدها انظمة التعويض والتحفيز الاخضر وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد وجود أثر لأبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة على بعد ادارة الموارد والطاقة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية السابقة الذكر.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح لدى وكالة التسيير العقاري لولاية عين الدفلى، عند مستوى معنوية 0,05. ونكتبها كالتالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة اصحاب المصالح في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة اصحاب المصالح في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig *
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح	0,665	0,442	26,156	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,665، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0,442، أي أن ما قيمته 42,2 % من التغيرات في مراعاة أصحاب المصالح في المؤسسة محل الدراسة، ناتج عن التغير في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبمعنى آخر أن التغيرات في إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 42,2 %، من المتغير التابع (مراعاة أصحاب المصالح)، وباقي التغير بنسبة 57,8 %، يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 26,156، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,000 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح عند مستوى معنوية 0,05".

وللتحقق من أثر كل أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح وفق الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار أثر كل أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مراعاة أصحاب المصالح في المؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F_c (المحسوبة)	Sig *
التوظيف الأخضر	0,535	0,287	13,266	0,003
التدريب والتطوير الأخضر	0,552	0,304	14,433	0,000

التقييم الاخضر	0,548	0,301	14,189	0,000
أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر	0,525	0,276	12,577	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي، إذ بلغت معاملات الارتباط 0,535، 0,552، 0,548، 0,525 على التوالي، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد التوظيف الاخضر وبعد التدريب والتطوير الاخضر، وعلاقة طردية متوسطة بين البعدين الآخرين ومراعاة اصحاب المصالح، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0,287، 0,304، 0,301، 0,276 على التوالي، أي ما نسبته 28,7%، 30,4%، 30,1%، 27,6%، على التوالي، من التغيرات في مراعاة اصحاب المصالح في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغيير في كل أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء، وبمعنى آخر أن التغيرات في أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة تفسر ما نسبته 28,7%، 30,4%، 30,1%، 27,6%، على التوالي، من المتغير التابع (مراعاة اصحاب المصالح) وباقي التغيير تفسره ما نسبته 71,3%، 69,6%، 69,9%، 72,4%، على التوالي يحدث نتيجة لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 13,266 لبعد التوظيف الاخضر و14,433 لبعد التدريب والتطوير الاخضر و14,189 لبعد التقييم الاخضر و12,577 لبعد انظمة التعويض والتحفيز الخضراء وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد وجود أثر لأبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء الأربعة على بعد مراعاة اصحاب المصالح في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ويؤكد على صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة السابقة الذكر.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تناولت العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع المسؤولية البيئية والتي تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى عند مستوى معنوية 0,05، ويمكن كتابتها كالتالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق

المسؤولية البيئية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ، عند مستوى معنوية 0,05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى ، عند مستوى معنوية 0,05.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لإجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل والمتغير التابع	الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F _c (المحسوبة)	Sig [*]
ادارة الموارد البشرية الخضراء، المسؤولية البيئية	0,749	0,561	42,203	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي إذ بلغ معامل الارتباط 0,749، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية، وبمعامل تحديد R² بلغ 0,561، أي أن ما قيمته 56,1 % من التغيرات في تحقيق المسؤولية البيئية في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبمعنى آخر أن التغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 56,1 % من المتغير (التابع) المسؤولية البيئية، وباقي التغير ما نسبته 43,9 % ناتج لعوامل أخرى لم توضع في الاعتبار.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت 42,203، والتي كان مستوى دلالتها الإحصائية 0,000 أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة 0,05، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، وهذا يؤكد على صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى، عند مستوى معنوية 0,05.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة الجزء التطبيقي من الدراسة الذي أنجز في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى، أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل يمكن ذكرها فيما يلي:

- تشخيص طبيعة ادارة الموارد البشرية الخضراء المعتمدة والأساليب المستخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة؛

- تشخيص المسؤولية البيئية للمؤسسة محل الدراسة؛
- إجراء استقصاء ميداني لمعرفة مدى سعي الديوان لتنفيذ ادارة الموارد البشرية الخضراء ومدى احترامها لمراحل تنظيمها: (التوظيف الاخضر ، التدريب والتطوير الاخضر ، التقييم الاخضر، انظمة التعويض والتحفيز الاخضر)، لتحقيق المسؤولية البيئية عن طريق أبعادها ، وهي: (التعهدات البيئية، ادارة الموارد والطاقة، مراعاة اصحاب المصالح)؛

- الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث والمتعلقة بطبيعة العلاقات والأثر بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية، وقياس هذه العلاقات.

ولقد تم التوصل إلى العديد من النتائج، أهمها ما يلي:

- ادارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مهم على كل من: التعهدات البيئية، ادارة الموارد والطاقة؛
- مستوى أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل دراستنا من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً، وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى اهتمام المؤسسة بحرصها على تطبيق الموارد البشرية الصديقة للبيئة، واعتبارها وسيلة فعالة لرفع مؤشرات ممارسات ادارة الموارد البشرية، وتحقيق المسؤولية البيئية؛
- مستوى أهمية المسؤولية البيئية في المؤسسة محل دراستنا من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً، وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص المؤسسة على تحقيق المسؤولية البيئية باعتبارها أساس الاستدامة وكسب رضا وثقة الزبائن؛

- معامل الارتباط R بلغ 0,749 بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية للمؤسسة محل الدراسة، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية في المؤسسة محل الدراسة، ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى؛



تطرقنا في هذه الدراسة إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المسؤولية البيئية ، وذلك بالاعتماد على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، في الأول تناولنا مفاهيم عامة تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية، أما الثاني فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية تم الاعتماد فيها على التحليل الإحصائي من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة توصلنا الى أن ادارة الموارد البشرية الخضراء تأثر في تحسين الأداء البيئي من خلال ممارساتها ،وكما تعزز استراتيجيات التنمية المستدامة من خلال تدعيم مشاركة الموظفين في الابتكارات البيئية وتعزيز مسؤولياتهم البيئية الشخصية ، مما يحقق المسؤولية البيئية على المستوى الفردي والمؤسسي.

اختبار الفرضيات:

قمنا من التأكد من الفرضيات المطروحة سابقا ولقد توصلنا إلى:

ثبتت صحة الفرضية الرئيسية الأولى : أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق المسؤولية البيئية لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية عين الدفلى حيث أنه بواسطة:

- ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنقص على أنه وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التعهدات البيئية في الديوان عند مستوى معنوية 0.05

- ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد و الطاقة في الديوان عند مستوى معنوية 0.05

- صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على أصحاب المصالح عند مستوى معنوية 0.05

مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و المسؤولية البيئية

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج للإجابة عن الاشكالية المطروحة نلخصها فيما يلي:

- أن إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات التجارية وتعزيز القضايا البيئية التي تعزز من معنويات العاملين وتحقيق رضاهم.
- تعد الموارد البشرية الخضراء من المتطلب المعاصر لتحقيق الاستدامة في كافة الموارد التنظيمية وخاصة البشرية منها.
- إن الإدارة الموارد البشرية الخضراء ممارسات أساسية وهي: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر.
- هناك تأثير بشكل ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المسؤولية البيئية كونهما يهتمان بالجانب البيئي.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها لها ارتباط طردي مع المسؤولية البيئية.

اقتراحات الدراسة:

استنادا لما سبق نقدم الاقتراحات التالية:

- التأكيد على الإدارة بضرورة العمل على تعزيز دور الممارسات الخضراء من خلال إقامة ندوات أو ورش عمل.
- العمل على إشاعة ثقافة المحافظة على البيئة الصديقة من خلال نشر الوعي والتوجه بذلك.
- إعادة وتأهيل الموارد البشرية في ضوء توصيف الوظائف الخضراء.
- العمل بمفهوم الاختيار الأخضر للموارد البشرية في ضوء المؤهلات العلمية الخضراء والقدرات المعرفية التي يحملون العمل على تشجيع الدارسين والباحثين على التركيز وتناول البحوث ذات العلاقة لما لها من دور كبير في صيانة البيئة واستدامتها. العمل على إنشاء وحدة إدارية خاصة تحت مسمى وحدة الإرشاد الأخضر " لتقديم الإرشادات والاستشارات الخضراء.
- تصميم برامج تدريبية إلكترونية تساعد على تخفيض التكاليف وتقليل استخدام الورق وتزويد من ثقافة العاملين بخصوص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيام بالتنسيق مع الجهات المختصة لتطوير مهارات العاملين في ضل المفاهيم الخضراء.

آفاق الدراسة:

- أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على رضا الموظفين وانخراطهم؛
- كيفية تكامل مبادئ الاستدامة في إدارة الموارد البشرية مع أهداف الأعمال الرئيسية للمؤسسات؛
- دماج مبادئ الاستدامة في عمليات اختيار وتوظيف الموظفين؛
- دراسة تأثير الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية.



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. World Intellectual Property Organization. (2023). سياسة الويبو الرفيعة المستوى

بشأن المسؤولية البيئية،

2. جمال الدين محمد المرسللي. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (الدار الجامعية للطباعة

النشر، المحرر)

3. سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي. (1999). إدارة الموارد البشرية. (دار وائل عمان، المحرر)

4. الطاهر الغالبي، و وائل ادريس. (2015). الإدارة الاستراتيجية ؛ منظور منهجي متكامل. (دار

وائل للطباعة والنشر والتوزيع، المحرر)

5. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط

للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS (الإصدار العربية الأولى). (دار الشروق

للنشر والتوزيع، المحرر) عمان - الاردن.

6. علي غربي، وآخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. (دار الهدى، المحرر)

7. محمود سلطان العميان. (2001). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. (دار وائل للنشر،

المحرر)

ثانياً: الاطروحات:

1. ابراهيم سراج الشرباتي، ايهاب الحموري، و عمر مرقعة. (2017). ممارسة ادارة الموارد البشرية

الخضراء في جامعة الضفة الغربية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة بوليتكنيك، 30. فلسطين.

2. برني ميلود. (2018). اثر دمج البعد البيئي على أداء وظيفة التسويق في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة -. اطروحة دكتوراة جامعة محمد خيضر بسكرة، 70.
3. رنا خليل التعمري. (2020-2021). اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الاعمال. رسالة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة البسراء ، 25. عمان .

ثالثا: المجالات:

1. احمد نسيب. (2021). التحليل العاملي الاستكشافي كاسلوب لتقدير عوامل قياس المسؤولية البيئية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال في الآبار ENTP). مجلة التنمية الاقتصادية، 6(2)، 161-173.
2. بصير خلف خزل، لمياء محمد جاسم المشهداني، و احمد راكان محمد الطيار. (2020). ممارسات الموارد البشرية الخضراءGHRMواثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراءCCG. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 15(3)، 275-276.
3. بلالي احمد، و سملاي يحضية. (ب ت). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية، 8(2)، 12.
4. بن احمد نادية، و بن دنيدينة سعيد. (2022). اثر السياسات البيئية للادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة-. مجلة الابتكار و التسويق، 9(1)، 54.

5. بن علي امال، و مسعودي زكريا. (2017). الاهتمامات البيئية في اطار المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة شركة CONDOR للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية). مجلة العلوم الادارية والمالية، 1(1)، 409-422.
6. تغزى أمجد. (2009). البنية المنطقية لمعامل ألفا لكرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس. مجلة العلوم التربوية والدراسات الاسلامية السعودية، 03.
7. جمانة بشير ابورمان، و عبد الرحمن غسان الصديق. (2019). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات اقتصادية، 13(2)، 50.
8. دلال لخضر. (2023). ادارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية(ممارسات وسياسات). مجلة الاقتصاد الصناعي، 13(1)، 683-680.
9. رشم محمد حسين، و العامري سعود جايد مشكور. (2020). المسؤولية البيئية للشركات الصناعية واثرها على اعداد استراتيجيات بيئية للتنمية المستدامة. المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، 9(3)، 497-523.
10. سارة عاطف الموجي. (2022). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في شركات سياحية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة (JAAUTH)، 22(1)، 290-293.
11. سارة عاطف الموجي. (2022). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في شركة السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة (JAAUTH)، 22(1)، 289-290.

12. سناء جاد الله الشيخ الطاهر، احمد ابراهيم ابو سن، و عبد السلام حامد حامد. (2019).
توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء واثرها على اداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في
السودان. *المجلة الدولية للعلوم والانسانية والاجتماعية* (9)، 11.
13. عادل صادق محمد رزق، و فيروز عبد الحميد جابر. (2021). تبني المؤسسات الصحفية
المصرية للمسؤولية البيئية و دوره في زيادة وعي و التزام العاملين بها (دراسة عينة من المؤسسات
القومية و الحزبية و الخاصة). *مجلة البحوث الاعلامية* (57)، 455.
14. عبد الحكيم احمد ربيع نجم، و محمد رشدي السعيد هلال. (2023). العلاقة بين
الممارسات الخضراء لادارة الموارد البشرية في المنظمة بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع
الاعمال العام بمنطقة وسط دالتا. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 47(2)، 147-188.
15. غني دحام تناي الزبيدي. (2016). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في
تحقيق متطلبات المواطنة البيئية/بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. *مجلة العلوم
الاقتصادية والادارية*، 22(89)، 61-62.
16. محمد عبد الرحمن، و عبد الرحمن اشرف. (2021). اثر ممارسات الموارد البشرية
الخضراء على الحصة السوقية -دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية
المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية*، 12(1)، 406-444.
17. نورة منصور، محمد عزة، ماهر خليل، و بسام سمير. (2020). تطبيق ادارة الموارد
البشرية الخضراء في قطاع السياحة. *مجلة كلية السياحة و الفنادق*، 4(1)، 57.
18. هشام بورمة، و العيد قرشي. (2020). واقع تبني المنشآت السياحية للمسؤولية البيئية -
دراسة ميدانية للمنشآت السياحية لولاية جيجل. *مجلة مجاميع المعرفة*، 6(1)، 351-352.

19. هلوكان حسني عثمان، و رفعت علي طهه محمد. (2023). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة/دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المستشفيات الأهلية في اقليم كوردستان/العراق. مجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 12(2)، 22-23.

رابعاً: الملتقيات:

أ. الدولية:

1. سفيان ساسي، و منية غريبة. (2012). المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، (صفحة 354). ورقة.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:

Les articles :

1. Emel Esen و Arzu Ozsozgun Caliskan .(2019). GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY . PressAcademia.60-58 ، 9 ،
2. Julie Haddock Millar ،Chandana Sanyal و Michael Müller Camen .(2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation .The International Journal of Human Resource Management ، 27(2)، 192-211.
3. Nom Prénom) .Année .(Thèse de Doctorat en .Titre ، Numero de page.

4. Opatha H.H.D.N.P و Hewapathirana R.A .(2019) .Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study .*International Journal of Arts and Commerce*.08 ،(5)8 ،
5. Opatha, H. H., & Anton Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
6. P و Nom) .Année .(Titre .Ville: Edition 1.'
7. Saifulina, N., Penela, A. C., & Sanmartín, E. R. (2020). *journal of sustainability reaserch*, 2(3), 07.
8. SUHARTI, L., & SUGIARTO, A. (2020). A QUALITATIVE STUDY OF GREEN HRM PRACTICES AND THEIR BENEFITS IN THE ORGANIZATION: AN INDONESIAN. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice research journal*, 21(1), 200-211.

les conférences:

1. Hosna HOSSARI ،Kawtar ELFAHLI .(2021) .Gestion verte des ressources humaines: étude exploratoire auprès des entreprises marocaines certifiées ISO 14001 . mutation de l'environnement ,mutations des organisation ,mutation de la GRH ،? .(الصفحات 11-10)paris.



ملحق 1: استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Kolta



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

سيدي، سيدتي، آنستي الفاضل (ة):

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لانجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص ادارة الموارد البشرية، يشرفنا أن نتقدم إليكم باستبيان يتعلق بدراسة "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المسؤولية البيئية- دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى"-

لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم أن تتفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجابتكم عن هذا الاستبيان الذي لن يستغرق إلا القليل من وقتكم.

ونؤكد لكم أنّ الإجابات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فحسب، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

I. البيانات الشخصية والوظيفية:

1 -الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2 -الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة ☐ 30 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3 - المؤهل العلمي:
- ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادة أخرى ☐
- 4 - الخبرة المهنية:
- أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 5 - المنصب الوظيفي:
- عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

البيانات الموضوعية:

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات الآتية:

الرقم	فقرات المحور	درجة الإجابة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
المحور الأول: ادارة الموارد البشرية الخضراء					
البعد الاول:التوظيف الاخضر					
01	مؤسستكم تعتمد إستراتيجيات بيئية عند قيامها بعملية توظيف العاملين				
02	الحرص على استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي بيئي				
03	خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الأنترنت				
04	ابراز الجوانب الخضراء في المؤسسة للتعرف عليها من قبل جميع العاملين				
05	نظام التوظيف يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقا للبيئة				

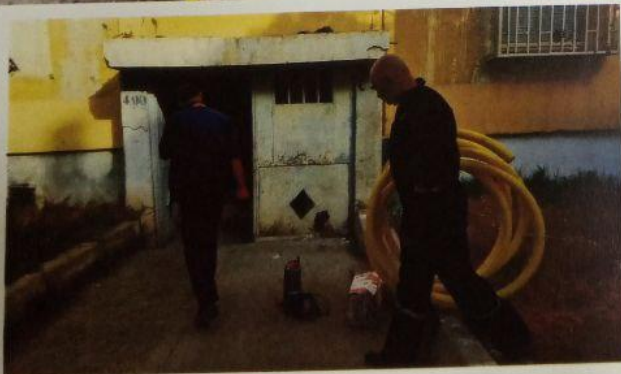
06	استخدام العلامات الخضراء لجذب العاملين الأخضر				
07	تواجه المؤسسة تحديات قانونية أو تنظيمية تعيق التوظيف الأخضر				
البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر					
08	المؤسسة تنظم دورات تدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية				
09	المؤسسة تسعى دئماً على ابتكار وسائل جديدة وتكون صديقة للبيئة				
10	المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في عرض البرامج التدريبية (كالإنترنت، والأجهزة الإلكترونية)				
11	مساعدة الموظفين في تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة				
12	المؤسسة تحدد البرامج التدريبية على ضوء احتياجاتها الفعلية				
13	المؤسسة توفر البيئة الملائمة، للموظفين لتقديم الحلول للمشاكل البيئية المطروحة				
14	المؤسسة تجد صعوبة في الحصول على البرامج التدريبية لتنمية المهارات اللازمة للعمل في مجالات الاستدامة البيئية				
البعد الثالث: التقييم الأخضر					
15	إنشاء مجموعة من المعايير المتعلقة بسلوك الموظف فيها يتعلق بحماية البيئة				
16	تنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة				
17	المؤسسة لها نظام تقييم أداء يحتوي على مؤشرات الأداء الأخضر العالية				
18	المؤسسة تقوم بصفة دورية بمراقبة العاملين				
19	التعاون الدائم مع الهيئات الحكومية الوصية بمراقبة البيئة				

					والمحيط	
					المؤسسة تتوفر على نظام معلومات إلكتروني خاص بتقييم أداء العاملين	20
					صعوبة تقييم وقياس تأثير الممارسات البيئية على أداء المؤسسة.	21
البعد الرابع:انظمة التعويض والتحفيز الاخضر						
					المؤسسة تعتمد في نظامها التحفيزي على الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز توجهها البيئي	22
					المؤسسة تقدم مكافئات مادية للعاملين أصحاب الحس البيئي المتميز ، التي تولد المبادرات الخضراء	23
					المؤسسة تعمل بالتنسيق مع جمعيات المجمع المدني الفاعلة في المجال البيئي	24
					المؤسسة تعتمد مبدأ تشاركي مع العاملين عند صياغة الاستراتيجية البيئية	25
					المؤسسة تنشر أسماء العاملين لديها والمتميزين في أدائهم البيئي في موقعا الرسمي قصد تحفيزهم	26
					المؤسسة تملك استعداد للاستثمار في تطوير انظمة تعويض وتحفيز مخصصة للمبادرات الخضراء	27
درجة الإجابة					م	فقرات المحور
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
المحور الثاني: المسؤولية البيئية						
البعد الاول:التعهدات البيئية						
					المؤسسة تحترم القوانين واللوائح الدولية والوطنية البيئية للحد من التدهور البيئي	28
					المؤسسة تملك المعيار الدولي لنظام الادارة البيئية (iso14001)	29

					المؤسسة لها مخصص مالي في الميزانية السنوية لتمويل حملات التوعية في مجالات حماية البيئة	30
					المؤسسة تشارك في الملتقيات العلمية الدولية، والوطنية المهمة بالمسؤولية البيئية	31
البعد الثاني: إدارة الموارد والطاقة						
					المؤسسة تستخدم تكنولوجيا حديثة لتجنب مسببات تلوث المحيط	32
					استخدام تقنيات مدروسة لتصريف النفايات المنزلية ومخلفات التصنيع	33
					المؤسسة تقوم دوريا بإجراء مراجعة تقييمية للأداء الوظيفي المتعلق بالمجال البيئي	34
					وجود تشريعات أو توجيهات واضحة تدعم وتشجع الممارسات البيئية في المؤسسات	35
البعد الثالث: مراعاة اصحاب المصالح						
					المؤسسة ملتزمة بالإفصاح المحاسبي البيئي	36
					المؤسسة تهتم دائما في مشاريعها السكنية التي تشرف على إنجازها جانب المسؤولية الاخلاقية البيئية	37
					استجابة اصحاب المصالح للقوانين التي تفرضها الحكومة على البيئة	38
					المؤسسة تخضع للمحاسبة من طرف أصحاب المصالح حول الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها	39

الملحق 02: صور ضخ المياه الراكدة

- صور ضخ المياه الراكدة باقية



الملحق 03: تقرير حول نظافة المحيط

MINISTRE DE L'HABITAT ET DE
L'URBANISME ET DE LA VILLE
OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION
IMMOBILIERE DE LA WILAYA D'AIN-DEFLA



وزارة السكن والعمران والمدينة
ديوان الترقية والتسيير العقاري
لولاية عين الدفلى

الى السيد : المدير العام
لديوان الترقية والتسيير العقاري
لولاية عين الدفلى

الموضوع : تقرير حول نظافة المحيط
المرجع : التعليمات رقم 77/و.د.ج.م.ت.ع. 22 المؤرخة في 2022/08/24

في اليوم ثلاثون من شهر اوت عام الفين و اثنان وعشرون على الساعة السابعة ونصف صباحا توجهت فرقة الصيانة الى خميس مليانة وبضبط حي سيدي امعمر تجسيدا لتعليمات الوزارية تحت عنوان نظافة المحيط وفقا لبرنامج المسطرة من طرف والي ولاية عين الدفلى وتحت اشراف مدير ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية عين الدفلى .

- التعداد السكاني للحي :
684 مسكن
- العتاد المسخر لهذه العملية :
- 23 عامل
- 2 شاحنات منظم هيدروليكي (camion -hydro cureur)
- 1 شاحنة الرفع النفيات
- 3 مضخات للمياه pompe a eau immergée
- عتاد ولوازم رفع النفيات
- وأسفرت العملية على ميلي
- ضخ المياه الراكدة بأقيية
- حمل النفيات الصلبة والمنزلية حوالي 1.5 طن
- تسريح وتنظيف بالوعات من الترسبات الصرف الصحي
- تسريح وتنظيف بالوعات مياه الامطار

والعملية متواصلة

ملحق المديرية
برودة كارة العمر

الملحق 04: شهادة شكر وتقدير



