

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras
Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديت
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

واقع تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء وآثاره على الاداء البيئي

- دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

كشريدة رمزي

و

حزام إسمهان

لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديت

أستاذ التعليم العالي

الرئيس : بارك نعيمة

جامعة محمد الشريف مساعديت

أستاذ محاضر - ب -

المشرف : رحموني فضيلة

جامعة محمد الشريف مساعديت

أستاذ محاضر - ب -

الممتحن : صيد مريم

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شكر وعرفان

قال الله تعالى

﴿ وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وُلْدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة....

وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ونخص بالتقدير والشكر مشرفتنا:

الأستاذة: د / رحوي فضيلة

وكذلك نشكر كل من ساعدنا و قدم لنا يد العون ومهد لنا البحث وكان له الفضل الكبير في انجازه وبالأخص:

الأستاذ: د/ الطيب ثلاثية

و أيضا إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات،ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم كل الشكر .

الإهداء

الشكر والحمد لله على نعمه الجليلة ،أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والعافية وكان لنا عوناً ودعماً.

نحمده عز وجل أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات والعقل السليم.

و أشكر كل من تلقيت منه علماً صالحاً أو عملاً مفيداً لمواصلة مشواري الدراسي.

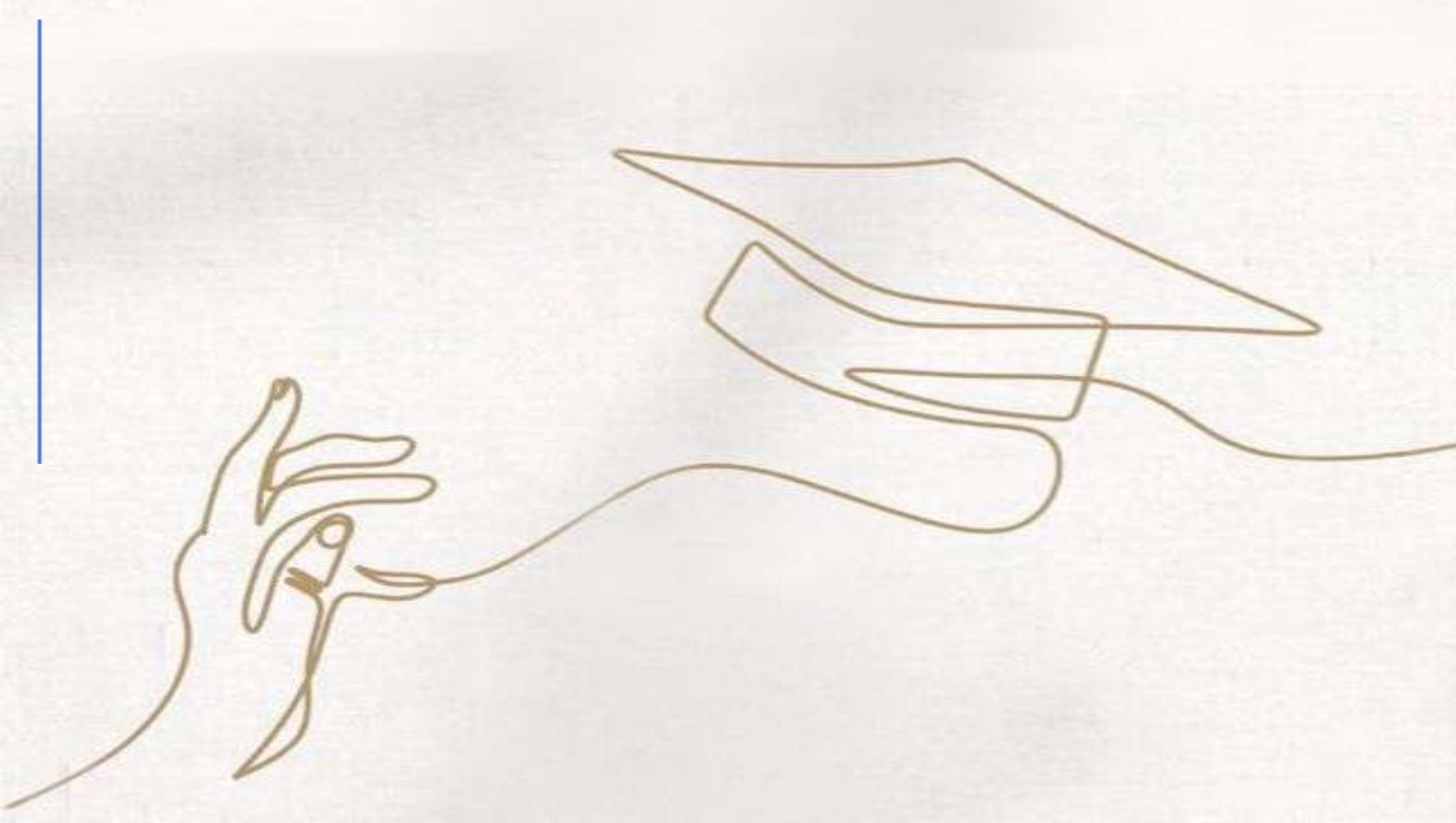
كما لا أنسى التي أفضلها عن نفسي ،ولم لا، فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على
الدوام (أمي الحبيبة)،

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال
الحسنة فلم يينخل علي

طيلة حياته(والدي العزيز). إلى جدي الذي وافته المنية رحمه الله ،الذي كان سبباً في وصولي إلى هنا ،إلى جدي و
إخوتي و قطتي الجميلة

فلوسة وجميع من وقفوا بجواري و ساعدوني .

حزام أسمهان



الإهداء

إلى من علمني حب العلم والعلماء إلى من أفاض علي بعلمه وحنانه إلى والدي العزيز
إلى من غمرتني دوماً بحبها وحنانها إلى من كان دعاؤها نوراً يضيء كل شيء إلى والدي الغالية
إلى زوجتي الفاضلة
إلى أحبتي في هذه الدنيا إخوتي
إلى زهرتي البيت ابنتاي
إلى مشايخي وأساتذتي الأفاضل
إلى من يشاركوني هموم الدنيا ويقاسمونني حلو الحياة ومرها،
إلى من أسعد بلقائهم،
ولهم في قلبي الحب العظيم
إلى الذين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري في حلي ورحالي
إلى الذين التقيت بهم في درب الحياة وقضيت معهم أياماً لا تنسى وستبقى خالدة في ذاكرتي

كشريدة رمزي





الملاحق



الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للدهن- وحدة سوق أهراس-، وقد تم تقسيمها إلى جزأين يتعلق الأول بالإطار المفاهيمي لكلا متغيري الدراسة، وتم في الجزء الثاني إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني لمؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأهم أداة لجمع البيانات الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 32 فرد، وتحليله باستخدام أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على برنامج SPSS لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما تعلق بوجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف أبعادها (التوظيف الأخضر، التكوين والتدريب الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، الصحة والسلامة الخضراء) على الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة بدرجات متفاوتة، ووجد أن سياسة الصحة والسلامة المهنية الخضراء ذات التأثير الأكبر على الأداء البيئي.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الخضراء، الأداء البيئي، المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

Abstract

Abstract:

This study aims to try to determine the impact of green human resources management on the environmental performance of the National Institution for Fats - Souk Ahras Unit -, was divided into two parts, the first concerns the conceptual framework of the two variables of the study, and in the second part was projected theoretical concepts on the field reality of the painting company ENAP Souk-Ahras Unit.

The descriptive approach using the questionnaire was adopted as the most important tool for collecting data, which was distributed to a sample of 32 individuals, and analyzing it using descriptive and inferential analysis methods based on the SPSS program to test hypotheses and draw conclusions.

A number of results have been reached, the most important of which is related to the impact of green human resources management in its various dimensions (green employment, green training and training, green compensation and rewards, green health and safety) on the environmental performance of the institution under study with varying bicycles, and it was found that the green occupational health and safety policy has the greatest impact on environmental performance.

Keywords: Green Human Resources, Environmental Performance, National Paint Corporation, Souk Ahras Unit.



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وعرهان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
08 - 01	مقدمة
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
15	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وطرق تطبيقها
18	المطلب الثالث: مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التميز
21	المطلب الرابع: تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
21	المبحث الثاني: تحليل الأداء البيئي في المؤسسة الإقتصادية
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه و العوامل المؤثرة فيه
34	المطلب الثاني: ماهية الأداء البيئي
37	المطلب الثالث: تقييم الأداء البيئي وأهم مؤشرات
46	المطلب الرابع: مزايا وصعوبات تقييم الأداء البيئي
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس	
49	تمهيد

فهرس المحتويات

50	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة ونموذج الدراسة
59	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب معالجتها
62	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
62	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
64	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان
79	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج
97	خلاصة
99	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر (hoekert، 2001)	43
02	مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (enaps)	44
03	الإحصائيات الخاصة باستثمارات الاستبيان	58
04	مقياس ليكارت الخماسي	61
05	المجالات المعيارية لقيمة المتوسط الحسابي	63
06	اختبار ألفا كرونباخ	64
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
08	توزيع أفراد العينة حسب لعمر	65
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
10	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	67
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
12	الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الأول المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء	70
13	الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الثاني المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية	71
14	الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الثالث المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء .	72
15	الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الرابع المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء	73
16	الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الأول المتعلق بمتغير الأداء البيئي	75
17	الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الثاني المتعلق بمتغير الأداء البيئي	77
18	قيمة معامل الارتباط لبيرسون (r) بين المحور (X) والمحور (Y)	80

قائمة الجداول

81	قيمة معامل الارتباط لبيرسون (I) بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحور (Y)	19
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي	20
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي	21
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي	22
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي	23
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي	24
90	نتائج اختبار شيبرو ويلك للبيانات الميدانية للاستبيان	25
91	نتائج اختبار فرق المتوسطين (t. Student) للمحور (X) و (Y)	26
92	اختبار تأثير الفئة العمرية على إجابات محاور الدراسة	27
93	اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة	28
94	اختبار تأثير المسمى الوظيفي على إجابات محاور الدراسة	29
95	اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات محاور الدراسة	30

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
57	الميكمل التنظيمي للمؤسسة	01
59	نمؤج الدراسة الميدانية	02
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
68	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	06
69	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
79	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة	08



مقدمة



تمهيد:

برزت الإستدامة وحماية البيئة كأحدى أهم التوجهات العالمية الحديثة، حيث تطرح القضية البيئية وربطها بالتنمية المستدامة بشكل متزايد وبقوة أمام إدارة الشركات، لاسيما في الأنشطة الموجهة لحماية البيئة حيث لوحظ اهتماما كبيرا في عالم الأعمال بموضوع التنمية المستدامة ودور الممارسات البيئية الخضراء لحل المشاكل البيئية، واعتبار الإدارة البيئية والأداء البيئي مفتاح المنافسة العالمية بالنسبة للشركات التي تنتهج الإدارة الحديثة.

لذلك كان من الضروري على هذه الشركات تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة، أبرزها خلق ثقافة الإدارة الخضراء والتي تشكل نقطة قوة لبقاء المنظمة وإستمراريتها وتصنيفها ضمن المنظمات المعاصرة، فاتجهت هذه المؤسسات إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات ومن أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تم تسميتها بعد ذلك بإدارة الموارد البشرية الخضراء، لهذا تم إيلاء اهتمام كبير بالموارد البشرية باعتبارها من أهم الأصول من الناحية الإستراتيجية للمؤسسات، حيث بات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى للمنافسة العالمية.

ولأن المؤسسة الجزائرية كبقية المؤسسات في جميع دول العالم تعيش محيط هذه المنافسة الحادة ذات الاعتبارات البيئية، لا مناص لها بمهدف أجل إيجاد مكانة لها في سوق المنافسة من تغيير الممارسات الحالية، بإدراج الاهتمامات البيئية التي تأهلها للحصول على الشهادات العالمية للأداء البيئي كالأيزو 14001، خاصة المؤسسة الصناعية منها، على غرار المؤسسة الوطنية للدهن بجميع فروعها منها فرع سوق أهراس ذات النشاط الهام اقتصاديا والمؤثر بيئيا في ظل سوق منافسة أجنبية كبيرة، التي من المنتظر منها مواكبة هذه التحولات.

1. الإشكالية:

إن الإدارة الخضراء، إدارة إنسانية الرؤى، إيجابية التوجيهات، تركز على إحترام الإنسان والتحاور معه ومعرفة تطلعاته وتوقعاته، لما يشهده العالم من تداعيات سلبية للمسائل البيئية والمحافظة على الموارد، وإزداد الوعي بالإدارة الخضراء للوصول إلى منهجيات ناجحة من أهدافها الرئيسية التنمية المستدامة، المرتبطة بالحفاظ على البيئة لجودة الحياة وضرورة الحد من مستويات التلوث البيئية.

على ضوء مما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل:

هل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثير على الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة

سوق أهراس؟

المقدمة

وتتفرع إلى الإشكاليات التالية:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ماذا نعني بالأداء البيئي وفيما تكمن أهميته؟
- فيما تتمثل ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟
- ما هو مستوى الأداء البيئي لمؤسسة الدهن؟

2. فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكاليات السابقة يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية:

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثير على الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

وتتفرع إلى:

- تتمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدماج البعد البيئي في جميع ممارسات وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- الأداء البيئي بمجموع الجهود والسياسات ونتائجها المعتمدة من قبل المؤسسة في إطار نشاطاتها ذات الصلة بالبيئة الطبيعية؛
- تحاول المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس إدراج البعد البيئي في عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس جيد.

3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- تزايد أهمية العنصر البشري في الاقتصاد المعاصر، إذ يتوقف عليه الأداء الشامل للمؤسسة؛
- حداثة الموضوع: حيث يعد موضوع الدراسة المتعلق بمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات حديثة ارتبط بتزايد اهتمام المؤسسات بأدائها البيئي، ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بدايتها وتوسع جميعها إلى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص؛
- أهمية مؤسسة الدراسة على المستوى المحلي: إذ تعتبر مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس من المؤسسات الهامة على مستوى الولاية والمدينة وذات نشاط له تأثيرات بيئية مباشرة على المحيط الجغرافي للمؤسسة، لذلك جاء

المقدمة

إسقاط موضوع الدراسة على هذه المؤسسة للوقوف على مستوى إدماج المؤسسة محل الدراسة للبعد البيئي على أهم عناصر المؤسسة " المورد البشري " ومدى تأثير ذلك على الأداء البيئي للمؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إدراك الأهداف التالية:

➤ تحليل نظري لأدبيات الموارد البشرية الخضراء بغية بلورة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها الحديثة؛

➤ التعرف على ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بمؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس؛

➤ الوقوف على نقاط القوة والضعف في عملية إدارة الموارد البشرية بكل إدارة وسبل التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة؛

➤ زيادة الوعي لدى المسؤولين والعاملين لأهمية الإدارة الخضراء للموارد البشرية؛

➤ إبراز أثر الممارسات الخضراء على الأداء البيئي.

5. دوافع اختيار الموضوع:

تتلخص الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

➤ دوافع موضوعية: تتمثل في:

➤ تسليط الضوء على مدى أهمية ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

➤ التعرف على واقع الإدارة الخضراء للموارد البشرية في المؤسسة للدهن وحدة سوق أهراس.

- دوافع ذاتية: تتمثل في:

➤ بحكم التخصص في مرحلة التدرج وما بعد التدرج والرغبة في التعمق بشكل أوسع في هذا المجال؛

➤ حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تتناول الموارد البشرية الخضراء وآثره على الأداء البيئي.

6. حدود الدراسة:

لقد تم إثارة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وآثره على الأداء البيئي ضمن الأبعاد التالية:

➤ البعد الموضوعي: ستقتصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوظيف الأخضر، التدريب و

التكوين الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، الصحة والسلامة الخضراء.

➤ البعد المكاني: ستقتصر الدراسة على المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

➤ **البعد الزمني:** نظرا لنوعية الدراسة تم أخذ الحدود الزمنية لمدة ثلاثة أسابيع من 17 أبريل إلى غاية 7 ماي.

7. منهج الدراسة:

من أجل دراسة ومعالجة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة مع إثبات أو نفي أو صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، تعين اختيار المنهج الوصفي التحليلي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري حيث بالرجوع إلى الكتب و المجالات والأطروحات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، وذات الأمر بالنسبة للإطار الميداني للدراسة من خلال محاولة جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام الاستبيان والاعتماد على جملة من الوسائل والأدوات الإحصائية بغرض إتمام الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج.

8. الدراسات السابقة:

بغية جعل هذا البحث كحلقة تكملة لسلسلة البحوث السابقة، ومحطة جديدة تستند إليها البحوث اللاحقة، فقد تم الإطلاع على عدد من البحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء البيئي وفيما يلي عرض لهذه الدراسات على سبيل الحصر:

- أثر التكنولوجيا الخضراء على الوعي البيئي 30-06-2022 (محمد الأمين أحمد، مقال منشور، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، معهد الإدارة العامة السعودية): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكنولوجيا الخضراء على الوعي البيئي من وجهة نظر العاملين بمعهد الإدارة العامة فرع منطقة عسير، تبعا للمتغيرات الشخصية (مستوى الوظيفة، الفئة العمرية، الإدارة، المؤهل) وتمت دراستهم بأسلوب المسح الشامل وإستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، بحيث أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق التكنولوجيا الخضراء على الوعي البيئي وأن مستوى تطبيق التكنولوجيا الخضراء والوعي البيئي جاء بدرجة عالية جدا، كما أن هنالك علاقة متوسطة لتطبيق التكنولوجيا الخضراء على الوعي البيئي كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التكنولوجيا الخضراء يسهم في تعزيز الوعي البيئي بمحاورة الثلاثة التي ذكرناها سابقا، كما أبرزت الدراسة وجود بعض المعوقات لتطبيق التكنولوجيا الخضراء بدرجة منخفضة، وقد جاءت توصيات هذه الدراسة بتحفيز العاملين للمشاركة في المبادرات الخضراء التي تعزز من تطبيقات التكنولوجيا الخضراء وترفع مستوى الوعي البيئي.

- دراسة بعنوان أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء 2021 (دلال محمد الغامدي، لمياء عبد الله سالم، مقال منشور، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 26، جامعة جدة السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء، التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على إستراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة في جدة حيث وزعت الإستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في كافة العاملين بالشركة محل الدراسة والبالغ عددهم (64) موظف ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين حيث تم إسترجاع الإستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي والبالغ عددهم (50) موظف متاح وقت الدراسة.

إعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وكان من ابرز نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء و التوظيف الأخضر وتقييم الاداء الأخضر على إستراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة، وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة بضرورة إشاعة ثقافة الإهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركة سدكو القابضة وأهمية تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية لمعرفة واقع تطبيق الممارسات الخضراء في المنظمات السعودية خصوصا وباقي المنظمات في البلدان العربية عموما ونموه وزيادة إعماده عبر مختلف القطاعات.

- دراسة بعنوان دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الإقتصادية 2020 (صفية علاوي ،بن تريح بن تريح، سميرة مشراوي ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11 ، العدد 02 ، جامعة عمار ثليجي، الاغواط الجزائر):

تهدف هذه الدراسة إلى العمل على معرفة دور المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمته في تحسين الأداء البيئي مع إبراز طبيعة نشاط الإدارة البيئية في رفع فعالية الأداء البيئي وكذا معرفة إسهام الأداء البيئي في رفع التحدي والتنافس بين المؤسسات الاقتصادية. لذا إختارنا مؤسسة سوناطراك بما تضمنه من وحدات تابعة لها على المستوى الوطني، إذ تعد المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني، وكعينة حددنا مديريتها الفرعية للصيانة بالأغواط التي تعد من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك، حيث أنها تقوم بجميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات.

خلصت الدراسة في النهاية أن الأداء البيئي محكوم بمستوى ثقافة الموارد البشرية ووعيهم بتأثير التلوث البيئي ومسئوليتهم عن الحد منه، لذا يجب الاهتمام بهذا البعد وإعطائه أهمية كبيرة، فالحكومة وأجهزة الحكم المحلي ما هي إلا أفراد المجتمع العاملين في هذه المؤسسات الذين يصنفون القرارات التنموية، والتي تتحكم فيها قبل كل شيء ثقافتهم ومعتقداتهم التي يمكن توجيهها إلى الجوانب البيئية الايجابية إذ ما تم تحقيق اقتناعهم بالفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي تقود عليهم وعلى الدولة عن جراء تنفيذ هذا النظام.

- أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف (2019): (دراسة بشير أبو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، مقال منشور،مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 38، جامعة الطائف)

تحديث الدراسة حول مدى تبني ممارسات إدارة الموارد الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة أثرها بأبعائها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية (تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه)، حيث تم بناء إستبانة بغرض جمع البيانات وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، بحيث أظهرت النتائج مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تقع ضمن المستوى المتوسط، كما أن مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية تقع كذلك ضمن المستوى المتوسط وهو ما يشكل نسبة 67.1 من تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الإدارة البيئية، كما أظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية التقييم الأداء الأخضر بجامعة الطائف تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية، في حين أن ممارساتها المتبناة في عملية التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر لا تسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تضمنت أنه على إدارة الجامعة تنفيذ إدارة موجهة بيئيا من خلال توظيف الأفراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية تجاه البيئة وتدريب العاملين بأن يصبحوا مؤهلين في علم البيئة بالإضافة إلى وضع خطط شاملة والتي تحدد الاهداف العامة والمبادئ الأساسية لحماية البيئة.

- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. من حيث الموضوع : استعرضنا عدد من الدراسات العربية السابقة بمتغيري الدراسة بلغت 4 دراسات منها 2 تخص المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء و2 تخص المتغير التابع الأداء البيئي، وجاءت هاتاه الدراسات المتنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها، وكذا الأبعاد المتناولة فيها،

المقدمة

وكان اختيار تلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بمتغيرات الدراسة إجمالية بغرض تسليط الضوء على كل متغير وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى لكي نستطيع بناء منطلق سليم بماته الدراسة من خلال ما أفرزته من نتائج بعد التحليل والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسة اجمالية، ويمكن للباحث التعقيب عليها من جوانب عدة منها:

✓ لم تربط الدراسات السابقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و الاداء البيئي؛

✓ اهتمت بعض الدراسات بإبراز الاداء البيئي؛

✓ لم تتفق بعض الدراسات في أبعاد المتغيرات.

2. من حيث زمن إجرائها : تنوعت واختلفت الفترة الزمنية للدراسات السابقة إلا أن أغلب الدراسات كانت حديثة فقد تم إجراؤها في الفترة الزمنية(2019-2022).

3. من حيث مكان إجرائها : تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة (السعودية، الجزائر).

4. من حيث المنهج المتبع : استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

5. من حيث ادوات الدراسة : تنوعت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ما بين الاستبيان والمقابلة.

9. صعوبات الدراسة:

واجه البحث خلال مراحل إنجازة عدة صعوبات خاصة ما تعلق بالجانب التطبيقي، حيث تمثلت في صعوبة الحصول على المعلومات، وإستنزاف الوقت الكثير في الرد على الاستبيان بالإضافة الى عدم توفر بعض المكتبة الجامعية الجامعية على كتب حول الموضوع.

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة حول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثاره على الأداء البيئي في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس سيتم تقسيم الدراسة إلى:

- مقدمة: يتم فيها تقديم عام لموضع الدراسة، من خلال ضبط إشكالاتها وفرضياتها والهدف منها وأهميتها والمنهج المعتمد لإنجازها؛

- الفصل الأول: ويهدف إلى الإحاطة بالإطار النظري للدراسة من خلال محاولة ضبط ماهية متغيري الدراسة كل من الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي؛

المقدمة

- **الفصل الثاني:** هو الإطار التطبيقي للدراسة ويشمل التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والإطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل الدراسة ومحاولة استخلاص النتائج باختبار فرضياتها وتحديد الإجابة على تساؤلاتها؛
- **الخاتمة:** لعرض نتائج واقتراحات الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها وكذا آفاقها في إطار أعمال بحثية مستقبلية.



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و الأداء

البيئي



تمهيد:

إن الاهتمام الكبير في عالم الأعمال بموضوع التنمية المستدامة وربطها بالقضية البيئية ودور الممارسات الخضراء، مع تفاقم المشاكل البيئية وازدياد المنافسة التي تشكل تهديدا على بقاء المنظمة واستمراريتها ساهم بشكل كبير في بروز تداعيات بعيدة المدى للأنشطة الصناعية البشرية، التي قامت بتغيير شكل الحياة وتعرضها للخطر لذا بدأت الأنشطة الصناعية البشرية في تحويل نفسها، ما نتج عنه التفكير في خلق نظام فعال لإدارة البيئة وتحسين أدائها وتحقيق مزايا مختلفة للمنظمة، فظهر مفهوم حديث يتمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسعى من خلال مدراء الموارد البشرية للشركات الصناعية إلى دمج فلسفة البيئة الخضراء مع ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

وسيتم في هذا الفصل التعرف ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء ومختلف أنشطتها وممارساتها بداية، ثم محاولة الإحاطة بمختلف الأدبيات المتعلقة بالأداء البيئي عن طريق المبحثين التاليين :

➤ **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء .

➤ **المبحث الثاني:** تحليل الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

بعد قيام الثورة الصناعية وما رافقها من زيادة في الإنتاج وما نتج عنها من تعدد الصناعات، وكان لذلك آثار وتبعات من تلوث بيئي، وهذا الذي دفع الكثير من المنظمات الدولية إلى تقديم الكثير من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها، وهذا كان له دور بارز في إيجاد ممارسات عدة بغية الحفاظ على البيئة، ومن هذه الممارسات هي إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM الذي أحدث ضجة داخل مجال الأعمال التجارية في وقتنا الحاضر، وبدأت أهميته تزداد بمرور الوقت حتى أصبح أحد المواضيع الأكثر تداولاً في الأعمال البحثية الأخيرة، والتي وعت بشكل أكبر عن ذي قبل في إدارة البيئة والتنمية المستدامة، والذي أخذ بالارتفاع بشكل متزايد يوماً بعد يوم في جميع أنحاء العالم، وكل هذا أدى إلى أن يكون موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يشتمل على الوعي اتجاه الشؤون البيئية فحسب بل ويشتمل على الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لكل من المنظمة والموظفين على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

بعد قيام الثورة الصناعية وما رافقها من زيادة في الإنتاج وتعدد الصناعات، وكان لذلك آثار وتبعات من تلوث بيئي وهذا الذي دفع الكثير من المنظمات الدولية الى تقديم الكثير من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها و هذا كان له دور بارز في إيجاد ممارسات عدة بغية الحفاظ على البيئة، ومن هذه الممارسات هي إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو مصطلح جديد نسبياً ويتجاوز مفهوم الموارد البشرية.

1. مفهوم ادارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بتطور أدوات العمل وتنوع إنتاجها والتغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية وزيادة الأخطار المتوقعة، وأكثر من ذلك التعدد والتنوع الصناعي وزيادة الإنتاج الملحة والتنافس السوقي، مما استدعى مزيداً من الضوابط الإدارية والرقابية والمحاسبية، فشكلت الإدارة المتخصصة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية وفي منظمها القوانين والتعليمات الراعية للحقوق والواجبات المطبقة لشروط وتعليمات وقوانين المنظمات الدولية والحقوقية العالمية، والتي تشكلت أيضاً لذات الدواعي، ويلعب المورد البشري دور مهم في نشاط المنظمات وهو العنصر الفاعل في التشغيل والإنتاج.¹

¹ - أحمد بلالي، ممارسات إدارة موارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية، مقال منشور، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد 02، المجلد 08، جامعة

الوادي، الجزائر، 2018، ص 116.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع ذلك كون الموارد البشرية تمثل عنصر مهما من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل، مع توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات، و انتشار ظاهرة بكثافة والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة، ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد الداخلة وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي قوي إلى أن تهتم جيدا بالموارد البشرية.

و يأتي هذا الاهتمام من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء و الفوائد والتعويضات وفي النهاية الصحة والسلامة العملية.¹

2. نبذة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء:

عقد المؤتمر الدولي الأول للبيئة البشرية في ستوكهولم في جوان 1972 إذ تم فيه عن الدفاع وتحسين البيئة البشرية للجيل الحاضر والمستقبل، ونظرا لأهمية التنمية الاقتصادية ولتقليل الفجوة قام علماء الإدارة في جميع أنحاء العالم بتحليل مختلف الممارسات الإدارية التي تمكنهم من سهولة إنجاز أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء، لما لها من تأثير كبير على القدرة التنافسية البيئية للمنظمات، كما أثار مؤتمر تغيير المناخ الذي انعقد في كندا في عام 1988 الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

وعلى ضوء ذلك أطلق العلماء عند تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي فإن عملية التكامل بين الموارد البشرية والإدارة البيئية نتج عنها إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد حدد العلماء السياسات المتميزة في مجال الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية من التوظيف وإدارة الأداء والتقييم والتدريب والتطوير والأجور والمكافأة، باعتبارها أدوات حازمة لمواءمة الموظفين مع الاستراتيجية البيئية للشركة، فإن تحضير الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مثل وصف الوظيفة وتحليلها والتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت.²

¹ - الدكتور عبد الحميد الخليل، كتاب بعنوان إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، منشور تحت رخصة cc-by-nd 4.0، سنة 2018، ص 06-07.

² - لعياضي مارية، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريبيج، 2020-2021، ص 3.

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة نسبيًا في مجال الفكر الإداري، حيث ظهرت العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة مثل التسويق الأخضر، إدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر.¹

ويعد (WEHRMEYER) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء سنة 1996، وقام بربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة (GREENING PEOPLE HUMAN RESOURCES AND ENVIRONMENT . MANAGEMETN).

ويميل الباحثين (JACKSON.RENWICK.JABBOUR) إلى توظيف هذا المصطلح ضمن تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التي تفرض على المنظمات بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء البيئي التنظيمي بشكل عام، والحد من التأثيرات السلبية على البيئة، كما أصبح لمصطلح الموارد البشرية الخضراء صدى كبير مع تزايد أهميته بشكل واضح ضمن بيئة الأعمال باعتباره يمثل مجمل السياسات الهادفة إلى تعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل المنظمة بشكل عام، والتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص.²

ويشير سكاني إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في الأنشطة التي تعتبر الصديقة للبيئة و لها صدى وأهمية كبيرة تتزايد بشكل ملحوظ في بيئة الأعمال، وهو يمثل عدد من السياسات لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد الموجودة داخل المنظمات بشكل عام والتركيز على البيئة بشكل خاص، تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التي تربط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، و تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دور مهم في أنشطة صديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة بأن تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والاستقطاب والاختيار والتدريب وتشجيع التنوع والقيادة لتحسين بيئة الشركة .

إن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم، وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين أي أنها تزيد الكفاءة وتقلل من التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الإبداع في إدارة الموارد البشرية،

¹ - أشرف عبد الرحمان، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية : دراسة تطبيقية على الشركات، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مج 12، ع1، 2021، ص ص 408-409 .

² - الزهرة هواين وميادة مساسط ، أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء العاملين ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، السعودية، ديسمبر 2021، ص 8.

كما يشار أنها تعمل على استثمار أو توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو تعزيز التوجهات الخضراء لدى العاملين للمحافظة على بيئة عمل خالية من التلوث أثناء تأدية مهام عملهم عبر تنمية سلوك المواطنة البيئية لديهم، و على الرغم من التوجه الواسع من قبل منظمات الأعمال نحو تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء إلا أن عملية التطبيق تواجهها بعض التحديات ومنها ما يتصل بالمنظمة، ويرى (الزيدي) أن الوصول إلى متطلبات الموارد البشرية الخضراء بأن توفر مقدرات خضراء، وتوجهات وسلوكيات خضراء لتحصل المنظمة على نتائج خضراء وتنفيذ سياسة الموارد البشرية الخضراء مثل التخطيط والتوظيف اختيار ادارة العاملين وعلاقة العاملين وأنها تجعل مكان العمل بيئة خضراء، وتعتبر جميع الأنشطة المشاركة في إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز قيمة العاملين والشركة كما تقوم الإدارة الخضراء إلى توضيح الحاجة إلى تحقيق التوازن بين النمو الصناعي لخلق الثروة وحماية البيئة من أي آثار سلبية قد تسبب فيها السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات.¹

كما عرف BANGWAL AND TIWARI ادارة الموارد البشرية الخضراء على انها تحويل وممارسات الموارد البشرية مثل الاستقطاب و التحليل الوظيفي والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والتحفيز، الى ممارسات خضراء وسياسات وبرامج العمل التي تصنع الموظفين الخضر اي الذين يطبقون الممارسات الخضراء الذين يعملون لصالح الافراد والمنظمات والمجتمع والبيئة بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة، من اجل الاستخدام الامثل الذي يؤدي الى استدامة الموارد بأكبر كفاءة واقل اهدار وتحسين العمل وخفض التكلفة مع تطبيق ممارسات عمل خضراء ومرنة لإدارة الافراد مثل تقليل البصمة للموظفين، حفظ الملفات إلكترونياً، مشاركة الأعمال، عقد المؤتمرات عن بعد، المقابلات الافتراضية، إعادة التدوير، العمل عن بعد عبر الانترنت وتخطيط مساحات مكتبية موفرة للطاقة والتي لن تنجح الا من خلال الموظف الاخضر الذي يؤمن بالإدارة الخضراء ويسعى لتطبيق مفاهيمها.²

عرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين الخضر والمنظمة الخضراء فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، و الإدارة الحديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة، حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام

¹ - مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء المنظمة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية ، العدد 26، المجلد 11، ، بغداد، العراق، 2019/10/28، ص 423.

² - رنا خليل العمري، أثر استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء على زيادة الاعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الاسراء الاردن، 2021/01/24، ص ص23-24.

للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي والتنظيمي وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ويشير (Optha.Arulrajah) ان إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والتجهيز ضمن نظام يهدف إلى تحضير موظفي المنظمة من جانب إدارة الموارد البشرية الذي يختلط به موظفون عاديون يتحولون إلى موظفين يعملون في مجال الخضراء وتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، واخيراً تقديم مساهمة كبيرة في الإستدامة البيئية و الغرض من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو خلق وتعزيز والحفاظ على البيئة الخضراء داخل كل موظف في المنظمة بحيث يمنح الفرد أقصى مساهمة فردية.¹

وفي الأخير نستنتج من خلال جميع التعريفات التي تم التطرق إليها ان المقصود بإدارة الموارد البشرية الخضراء هي البيئة المنهجية والمخطط لها لدمج ادارة الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة، وترسيخ عقلية الموظف الاخضر الذي يلعب دور رئيسيا في تحسين الأداء البيئي للمنظمات، كما تعد سياسات استخدام ادارة الموارد في الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والتجهيز ضمن نظام يهدف الى تحضير موظفين يعملون في مجال البيئة الخضراء وتحقيق الاهداف البيئية للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وطرق تطبيقها

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فهي تلعب دورا هاما في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة.

1. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تقوم بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل للموظفين، والتي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل العمل بالطرق التقليدية، وتعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية عن بعد والمقابلات الافتراضية.²

وإعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتوظيف والتدريب وفقا لأسس العدالة والنزاهة وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات ويقلل من الهدر في موارد المنظمة.

¹ - سمر معروف قبلا، احمد صهيوني، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد 03، المجلد 38، سنة 2022، ص 213.

² - جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، مقال منشور، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، جامعة دهوك العراق، المجلد 08، العدد 01، 2020/01/03، ص 133.

وتستثمر افكار إدارة الموارد البشرية في الصناعة لتعزيز القضايا المتعلقة بالبيئة، إذ يجب على المنظمات صياغة سياسات وممارسات الموارد البشرية، وتدريب الأفراد لزيادة الوعي بالبيئة وتنفيذ القوانين المتعلقة بحماية البيئة، و قد تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أصحاب العمل والمصنعين في بناء صورة لماعة لمؤسستهم من حيث الدعاية التسويقية للمنتجات او الخدمات.

وتحتاج المنظمات إلى إجراء تدقيق بيئي، وتغيير الثقافة التنظيمية، والتفكير في إدارة النفايات، والتلوث البيئي كما ستجعل الموظفين وأعضاء المجتمع على دراية باستخدام الموارد الطبيعية بشكل اقتصادي أكثر نجاعة وتشجيع المنتجات الصديقة للبيئة، ويمكن اختصار فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء في النقاط التالية:

- مساعدة الشركات على خفض التكاليف؛
- تتمتع المنظمات بفرص نمو هائلة من خلال كونها خضراء وخلق بيئة ودية جديدة مما يساعد في تحقيق وفورات تشغيلية هائلة عن طريق تقليل انبعاثات الكربون؛
- تساعد في تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاستدامة ؛
- خلق ثقافة الاهتمام برفاهية وصحة العاملين؛
- تحسين الصورة العامة في أي وقت تضيف فيه الشركة مبادرة خضراء إلى مكان عملها و يمكنها من تولى علاقات عامة إيجابية بحيث يمكن المنظمات من تعزيز المساهمات البيئية في وسائل الإعلام من خلال البيانات الصحفية لجلب انتباه العملاء المحتملين والمبيعات الجديدة المحتملة؛
- رفع معنويات الموظفين؛
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام؛
- تخفيض تكاليف المرافق بشكل كبير حتى الشركات الصغيرة يمكنها تقليل تكاليف مرافقها بشكل كبير باستخدام تقنيات موفرة للطاقة وأقل هدر؛
- الحسومات والمزايا الضريبية حيث أصبح التحول إلى البيئة الخضراء أسهل بمساعدة الحكومات والبلديات المحلية وهيئة إمداد المياه وشركات الكهرباء التي تقدم حوافز ضريبية وخصومات¹؛
- زيادة فرص العمل حيث أصبحت بعض الوكالات الحكومية والشركات التجارية والمؤسسات غير الربحية التي تلبي معايير خضراء محددة فقط للمزايدة على عقودها، بحيث يفرض على إدارات الشركات الخاصة

¹ - ديانا علي يوسف، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر(دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، ص 30.

بهم شراء المنتجات الخضراء فقط أو استخدام المنتجات والخدمات التي تباعها الشركات و تلبية معايير خضراء معينة.¹

➤ تقليل الأضرار البيئية من خلال تشجيع الموظفين على التدريب و التعويض على إيجاد طرق لتقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة؛

➤ قد يساعد هذا في الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة وتوفير مدخرات خضراء بالتخلص من النفايات و قد يؤدي الترويج لهذه القيم إلى تحسين رضا المستهلك بشكل غير مباشر؛

2. طرق تطبيق الإدارة الخضراء :

تعتبر ادارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تركز على دمج مفاهيم الادارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية، ومع زيادة الوعي بشأن الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، تبنت الشركات الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كالتحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر وتمثل طرق تطبيقها في العناصر التالية:

➤ تشجيع العاملين على إطفاء الأضواء عند عدم استخدامها؛

➤ إطفاء شاشات الحاسوب في حالة عدم الاستخدام ؛

➤ الاحتفاظ بأقل عدد من الأضواء في أثناء عدم العمل لإحتياط الأمن والأمان؛

➤ المشاركة الفعالة لإستخدام أدوات التدريب، كطباعة البريد الإلكتروني وقت الضرورة فقط؛

كذلك الأمر هناك العديد من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كاستبدال العديد من النشاطات غير الخضراء بالنشاطات الخضراء، كتبديل السفر واستبدالها بعقد المؤتمرات عن بعد، وتصوير الرسائل وبعثها من خلال الفاكس، وكذلك الأمر بالنسبة للطباعة على كلا الوجهين بدلا من الطباعة على وجه واحد للورقة، كذلك استخدام السيارات الكهربائية للتنقل الداخلي بدلا من استخدام السيارات التي يقوم مبدأ عملها على النفط الأسود.²

من خلال هذه النشاطات تعمل إدارة الموارد البشرية على زرع بذور الممارسات الخضراء التي من خلالها تقوم بزرع المبادئ الأساسية لهذه الممارسات لدى الموظفين.

¹ - نور منصور، عزة ماهر، بسام سمير الرميدي، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 04، العدد 02 جامعة مدينة السادات، ص 56.

² - جدواشراق، لعباضي مارية، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 7.

3. السلوكيات الخضراء للموظفين في داخل المؤسسة:

التنمية المستدامة للبيئة تتطلب تغير سلوكي للموظفين وجميع أعضاء المنظمة على جميع المستويات، وذلك من خلال تغيير السلوك إلى الإيجابي، فمتطلبات الممارسات من قبل إدارة الموارد البشرية هي السلوكيات الإيجابية، وسوف نستعرض العديد من الممارسات التي يقوم بها الموظفون والتي جاءت على النحو التالي:

➤ استخدام المياه الطبيعية بدلا من المياه الباردة للشرب حيث أنه يعمل على تقليل إستهلاك الطاقة؛

➤ استخدام كلا الجهتين للورق سواء في الكتابة أو الطباعة كطباعة الصور ما يرشد من إستهلاكها

وبالتالي المحافظة على ثروة الأشجار؛

➤ الذهاب للعمل من خلال المشي أو الحافلة مما يعمل على التقليل من استهلاك الوقود وتلوث الهواء قدر

الإمكان؛

➤ إطفاء الحاسوب عند الإنتهاء من العمل أو جعله في وضع الإستعداد مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك

الكهرباء؛

➤ استخدام ضوء الطبيعة أثناء العمل مما يخفف من استخدام الكهرباء؛

➤ وضع بيانات من أماكن العمل مما يساعد على سحب ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأوكسجين؛

➤ استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون؛

➤ إعادة التدوير للمخلفات البلاستيكية والحديدية؛

المطلب الثالث: مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التميز

تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الوعي لدى الموظفين في المنظمة وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا الاستدامة، وتشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الموارد البشرية الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال المعرفي، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة وتحسين مستوى مشاركة الموظفين ومن المزايا التي يمكن إحرازها في هذه الأخيرة نجد:¹

¹ - بن أحمد نادية، بن دنيدينة سعيد، أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، المجلد 09، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، 2022/01/31، ص 55.

1 . مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- التحسين الإداري المتعلق بكافة مجالات البيئة التي تضمن تحقيق اهداف السياسة البيئية؛
- خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك، وتبادل الخبرات بين العمال في المجال البيئي؛
- تحسين عملية جذب أحسن الموظفين؛
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام؛
- تحسين صورة المنظمة لدى المتعاملين وتلبية احتياجات الزبائن؛
- تنفيذ دراسات الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها؛
- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعمالين؛
- تغيير معدل الصيانة في إنجاز العمل؛
- تطوير أداء الموظفين؛
- تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين؛
- الإستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة؛
- الإستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية؛
- تحسين الإنتاجية والاستدامة؛
- تخفيض الأثر البيئي للشركة.¹

2. دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز:

إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ممكن أن يساهم في زيادة تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق التميز

في عدة مجالات أهمها:

1.2. رفع الإنتاجية:

تستطيع المؤسسة أن تحسن من إنتاجيتها في الوقت الذي تقلص فيه مدخلاتها، وبهذا تستطيع أن تنافس بالسعر، وأن تتحكم به، حيث تترك لنفسها هامشاً للربح، وهذا ما تعززه إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تحقيق المؤشرات التالية:²

¹ - بصير خلف خزعل، محمد جاسم المشهداني، محمد الطيار، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء، مقال منشور، مجلة وحدة البحث في التنمية البشرية، المجلد 15، العدد 03، 03 نوفمبر 2020، جامعة الموصل العراق، ص 276.

² - نفس المرجع، ص 57.

- ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة؛
- زيادة انتاجية العاملين عبر مراعاة الاعتبارات البيئية؛
- زيادة كفاءة أداء العاملين بفضل البرامج التدريبية، وانتقاء الكفاءات؛

2.2. خفض التكاليف:

إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال متطلباتها تحث على العديد من الإجراءات والأنشطة الكفيلة بالتقليل من التكاليف، ويكون ذلك من خلال:

- التخفيض في استهلاك الطاقة و الموارد الأخرى؛
- خفض النفايات وتدويرها وإعادة استخدامها، وبالتالي خفض نفقات التخلص منها؛
- الوفورات العائدة من بيع الانتاج العرضي والمخلفات؛
- خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة التقليل من مدخلات المادة الأولية والطاقة¹

2.3. تحقيق وفورات مالية:

تتجلى هذه الوفورات المالية في عدة مجالات منها:

- الاستثمار في رأس المال الثابت: انتقاء المواد الأولية الأقل تأثيرا على البيئة يوفر في التقليل من راس المال المخصص في الوقاية من هذه الآثار؛
- الاستثمار في رأس المال العامل: إن الإجراءات المتبعة من أجل تحقيق استغلال أمثل للطاقة، ومعالجة النفايات من شأنه التقليل من الاستثمار في رأس المال العامل؛
- الاستفادة من السماح الضريبي بسبب المخاطر البيئية؛
- تفيض تكاليف الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية؛

4.2. تحقيق مزايا تسويقية:

إن الأخذ باعتبارات الموارد البشرية الخضراء أثناء عمل المؤسسة يعطي ميزة تسويقية لمنتجاتها وخدماتها وتصبح لها الأفضلية في عدة مجالات منها:²

¹ - حاكم حميد، كامي محمد، واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس دراسة قياسية، مقال منشور، مجلة التنمية و الإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 166.

² - نفس المرجع، ص 58.

➤ تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الخضراء يحسن من صورة وسمعة المؤسسة في نظر العميل والمستهلك مما يحسن العلاقة بينهما؛

➤ زيادة فعاليات عمليات البيع والشراء؛

➤ تخفيض كلفة التسويق.

➤ زيادة الكفاءة في الإعلام وتوقيته؛

5.2. تحسين الاداء الاداري:

إن تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء يحقق الكثير من الأمور التي تحسن من الأداء الإداري ومنها:

➤ زيادة رضا العاملين؛

➤ تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري؛

➤ الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر لأداء

المؤسسة؛

➤ تحسين الاتصالات الداخلية وتشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة؛

➤ التسويق المستمر يسهل ويسرع من اندماج العاملين الجدد في العمل؛

6.2. تحقيق الكفاءة البيئية:

يتم تحقيق الكفاءة البيئية من خلال التركيز على عدة أمور منها:

➤ التركيز على خدمة العميل؛

➤ التركيز على الجودة؛

➤ منح اعتبارات أكثر لحدود الطاقة البيئية؛

المطلب الرابع: تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

سننظر هنا إلى مجموعة من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل على كل من:

1. تحليل وتصميم العمل الأخضر: Analysis and desingn of green job

إن أي منظمة ناجحة لا بد أن يكون لها فهما مفصلا عن الوظائف المراد شغلها، وكذلك الصفات البشرية

أو الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها الأشخاص لشغل تلك الوظائف، علما أنه لتصميم أي وظيفة لا بد من

تحليلها لما ينتج التحليل من معلومات لكتابة الوصف الوظيفي ومواصفات الموظف لشغل تلك الوظيفة ، وكذلك معرفة البرامج التدريبية الواجب إجرائها لشاغلي كل وظيفة.¹

ويتأثر تصميم الوظائف باستراتيجيات المنظمات وطبيعة الأعمال التي تقوم بها، وهذا يتطلب معرفة مهارات وقدرات وكفاءة المرشحين، ولهذا يعتمد القائمون على التوظيف باتخاذ مجموعة من التدابير لاستكشاف قدرات وكفاءات ومهارات المرشحين لشغل تلك الوظائف، وقد أوضحت الأدبيات الحديثة في الموارد البشرية بأن العمال يلعبون دور نشطا في تشكيل وظائفهم، ولكن هذا لا يقوض من الآراء الثلاث في عملية تصميم الوظائف والتي تتمثل كالآتي:

➤ عملية توصيف وتصميم الوظائف هي الأساس ونقطة البداية في عملية التوصيف؛

➤ أخذ العوامل الشخصية دورا مهما في حياة وتصميم الوظائف الخاصة بالعمال إلى إضفاء الطابع

الشخصي على المهام التي يؤديها بالرغم من الضوابط والتعليمات المختلفة التي توجه وظائفهم.

ومنذ بداية عقد التسعينات من القرن المنصرم انتشر مفهوم الاقتصاد المستدام، والذي كان له دورا مميزا في ظهور الوظائف الخضراء والذي يعد نوع جديد من الوظائف التي تلعب دورا مميزا في خضرة المنظمات والمنشآت الاقتصادية المختلفة، وهذا كان له دورا بارزا في انشاء وتصميم الكثير من الوظائف الخضراء والتي عرفت على انها وظائف لائقة تسهم في الحفاظ على نوعية البيئة أو استرجاعها سواء كانت صناعية أو خدمية أو زراعية أو إدارية، وهذه الوظائف لها دور في تقليل الانبعاثات والتلوث وكذلك تحمي النظام الأيكولوجي و أخيرا تمكن المجتمعات والمنظمات من التكيف مع التغيرات المناخية مع إمكانية استخدام التصميم والتوصيف الوظيفي في تحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة، وقد أدرجت بعض المنظمات المهام البيئية والاجتماعية بالإضافة الى مجموعة من المسؤوليات في كل وظيفة بغية حماية البيئة، ذلك الهدف.²

2. التوظيف الأخضر Green Recruitment :

يعد مفهوم التوظيف الأخضر من المواضيع الحديثة بكافة أنحاء العالم بل قد أضحى أحد الأساليب التي تتبعها المنظمات للإعلان عن نفسها من خلال أنشطتها الخضراء ومن هذه الأساليب هو التوظيف الأخضر ومن طرق التوظيف الأخضر الاعلان عن الوظائف والمقابلات بدل استعمال الورق وحظر استخدام المياه المعبأة في

¹ - غني دحام تناي الزبيدين، تحقيق الإستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مقال منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 02، العدد 63، سنة 2021، ص 80.

² - جمانة بشير ابو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، أثر تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الغدارة البيئية، مقال منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 38، جامعة الطائف السعودية، اوت 2019، ص 49.

زجاجات وأكواب بلاستيكية من مكان العمل ومع هذا فأن مدراء الموارد البشرية الخضراء يرون ان استخدام الممارسات الخضراء في مجال التوظيف قصيرة نسبيا اذا ما قورنت بالممارسات الخضراء الأخرى.¹

أن الشركات المهتمة بالجوانب البيئية والتي تجعل منها أطارا لأعمالها العادية فهي بحاجة الى قوة عاملة موجهة نحو البيئة ولتحقيق السياسات البيئية القائمة فهي بحاجة الى القيام ببعض البرامج لخلق وجذب قوة عاملة خضراء ولتحقيق هذا فأن للمنظمات خياران:

➤ الأول: التركيز على التوظيف الأخضر.

➤ الثاني: التدريب والتطوير للقوى العاملة

وهنا لابد من الإشارة الى أهمية دمج التنمية المستدامة مع عملية التوظيف وهذا يشتمل على مراقبة متطلبات الكفاءة طويلة الاجل للشركة, وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات حول سياسات التنمية المستدامة اضافة الى هذا تقديم وصف وظيفي للأقسام الحالية لتوضيح أنواع أنشطتها الصديقة للبيئة, وكذلك يستوجب على المنظمة إيضاح للمرشحين والموظفين الجدد المسمى الوظيفي والتسلسل القيادي وكيفية أعداد التقارير البيئية وجوانب الصحة والسلامة.²

3. التدريب والتطوير الأخضر: Green Training And Development

إن تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء تتطلب من الشركات مستوى عالي من المهارات التقنية والإدارية لدى العاملين بها، بسبب الحقائق والتي مفادها أن الشركة تواجه موجة عالية من التنافس والابتكارات المتسارعة مما يوجب عليها إيجاد برامج ودورات تدريبية تزيد من إمكانيات العاملين لديها وترفع مستوى الوعي البيئي لديهم، وخلق القدرة على مواجهة التقدم التقني والإداري والابتكارات البيئية المتسارعة بالإضافة إلى زيادة القدرة على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم.³

ويرى بأن تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالبيئة تأتي جميعا تحت مظلة التدريب وذلك باعتباره الأداة الأساسية في أعداد موظفين متعددي المواهب، بغية الوصول الى الأبداع والابتكار، وهذا كله

¹ - لمياء عبد الله سالم، دلال محمد الغامدي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على

إستراتيجية التمايز، مقال منشور، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 26، المجلد 03، جامعة جدة السعودية، ديسمبر 2021، ص 52

² سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في السياحة، مجلة اتحاد

الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 01، المجلد 22، المعهد المصري العالي للسياحة مصر، ص ص 290-291.

³ كفاح عباس محيّد، أثر الممارسات الخضراء في تحقيق التفوق المنظمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تكريت، العراق،

2022/06/24، ص 8.

سيصب في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ولا بد من الإشارة إلى أن البرامج التدريبية الخضراء يجب أن تشمل على القضايا الاجتماعية والبيئية على مستوى المنظمة كذلك، وهذا لا يقتصر على العاملين القدامى فحسب بل يجب أن يشمل على العاملين الجدد، وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها وأهدافها والمتمثلة بتقديم منتجات صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تقليل الغازات المنبعثة من عمليات الإنتاج المسببة للاحتباس الحراري، ولضمان نجاح برامج التدريب فيستوجب التخطيط لها وبشكل سليم وبما ينسجم مع طبيعة كل وظيفة.

ويمكن تلخيص أهم النتائج الإيجابية للتدريب الأخضر كما يلي:

- يساعد العاملين على تقليل النفايات الناتجة عن عمليات الإنتاج؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على الطاقة وتقليل مسيبات التدهور البيئي؛
- توفير الفرص لإشراك العاملين في حل المشكلات البيئية؛
- إدارة المكافأة الخضراء Green Reward Management .

وتعد المكافأة الخضراء إحدى الأدوات المميزة والتي تستخدم في تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الاهداف البيئية، وذلك باعتبار المكافأة والتعويضات إحدى الأدوات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير في ربط مصالح الافراد ومصالح المنظمة مع بعضهما البعض، وأن هذه الأنشطة لا تتوقف تأثيراتها على دعم أنظمة إدارة البيئة فحسب بل وتمتد أثارها الى دعم وتطوير الابتكارات التي لها أثار وانعكاسات ايجابية على البيئة وتأخذ المكافأة الخضراء أشكال عدة فمنها ما يبنى على أساس نقدي كالمكافأة النقدية، والشكل الثاني للمكافأة الغير نقدية والمتمثلة في الاجازات الخاصة.¹

4. إدارة الأداء الأخضر:

تعد إدارة الأداء الأخضر إحدى مقاييس الجودة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات، فهي العمليات والمعايير التي تقيس وتقيم بها المنظمة أداء عملها الأخضر خلال إطار زمني معين وتقدم التغذية الراجعة الخضراء، وتعيد تعيين الأهداف الخضراء للموظفين وحتى عملية تقييم الأداء الأخضر، فعليه يجب على المنظمات وضع أهداف خضراء لكل موظف ومعايير خضراء مدمجة في عملية تقييم الأداء، إن إيجاد مقاييس الأداء الأخضر

¹ - عاصم التجاني إبراهيم شمعون، دراسة تحليلية لأنشطة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء و ابو ظبي(الإمارات العربية والمملكة السعودية)، مقال منشور، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 18، العدد 30، سنة 2022، ص 276.

يعني إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لتقييم أداء الموظفين تغطي عدة مواضيع مثل الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، والإبلاغ عن المخاوف البيئية، والحد من الهدر في الموارد، وتطبيق السياسات والاجراءات البيئية.¹ وأن يتم دمج القضايا البيئية والاجتماعية في عملية تقييم أداء الموظفين. وبعد العنصر الأكثر أهمية في إدارة الأداء الأخضر لكل المدراء والموظفين هو تقييمات الأداء، والتي يمكن أن تؤثر على آلية وفعالية المكافآت والتعويضات اللاحقة عند ربط نتائج تقييمات الأداء الأخضر بانتظام للمكافآت سيحفز الموظفين على المشاركة في الأنشطة الخضراء، من خلال الترقيات أو المكافآت التي سيحصلون عليها عندما يتم استخدام هذه التدابير بشكل صحيح، وتشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر صداقة للبيئة، والعمل من أجل أهداف الاستدامة في منظماتهم.²

5 . الاستقطاب الأخضر:

إذا كان الاستقطاب يتمثل في البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافعية لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة، حيث ينظر إلى التوظيف الأخضر على أنه عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة فإن تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب استقطاب قوة عاملة موجهة نحو البيئة، وهو أمر من شأنه أن يجنب المنظمة الكثير من التكاليف الناجمة عن التدريب الأخضر والتطوير باعتبار ما لدى المستقطب من الامكانيات والاستعدادات الخضراء مسبقاً، الأمر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة ضمن سياستها للتوظيف.³

وإذا كان استقطاب الموظفين ذوي الجودة العالية خاصة من الناحية البيئية يعد هدفا تسعى إليه أغلب المنظمات في العصر الراهن، فإن الكثير من الدراسات تفيد بأن منظمات الأعمال بدأت تدرك حقيقة أن اكتساب سمعة المنظمة الخضراء يمثل سمعة المنظمة الخضراء، ويمثل وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة إليها، وهو ما من شأنه أن يسهل مهمة المنظمة الخضراء في استقطاب هذه المواهب، أي أن مهمة استقطاب المواهب الصديقة للبيئة من شأنها أن تكون أكثر سهولة كلما كانت المنظمة تتمتع بسمعة المنظمة الخضراء، وبالتالي يجب

¹ - رزان التركي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الاخضر لموظفي الأجهزة الحكومية، مقال منشور، المجلة العربية للإدارة، مج46، ع01، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2023.

² - زينب إسماعيل الغرابلي، احمد علي عبد القادر، بريهان فطين يحي، واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالإبتكار الأخضر، مقال منشور، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 323.

³ - محمد إحسان السكارنة، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، سنة 2017، ص 17

على المنظمة أن تعمل على التسويق لنفسها كعلامة تجارية خضراء، وتعزيز سمعتها البيئية في هذا المجال، مؤكدة في إعلاناتها المتعلقة باستقطاب المواهب والكفاءات على مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وتوجهاتها الخضراء.

6 . الاختيار الأخضر:

وفيما يتعلق بالاختيار الأخضر فإن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات المتميزة والتوجهات الخضراء من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة بما في ذلك المتعلقة بالاستدامة البيئية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء معنية بدمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف، ما يمكن من توظيف مرشحين يتمتعون بالكفاءة و الرغبة في المشاركة في مبادرات الإدارة البيئية، لذلك على إدارة الموارد البشرية الخضراء عند إجراء المقابلات مع المرشحين أن تمارس عملية الاختيار في ظل معيار الاهتمام البيئي للموظفين من جهة والنتائج والانعكاسات المتوقعة للاختيار على البيئة من جهة أخرى. ولقد أشار Wehrmeyer إلى أنه يجب أن تكون مقابلات التوظيف متناسقة لتقييم التوافق المحتمل للمرشحين مع برامج تحضير المنظمة.¹

وضمن نفس السياق أشار Raza Mohamed Udin And Osaman Abdull إلى أنه عند إجراء مقابلات مع المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الخضراء يجب أن تحتل الأسئلة المتعلقة بالبيئة جزءاً رئيسياً من عملية تقييم المترشحين.²

7 . تقييم الأداء الأخضر:

إدارة الأداء الأخضر هي الإدارة التي تهتم بمراقبة العاملين والإدارات، والهدف منها هو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتحدد معايير الأداء الفعال لقياس وتقييم أداء العاملين، والعمل على تحسينه وتطويره، حيث يعتبر من أهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما عرف العديد من الباحثين تقييم الأداء أنه كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة على أداء المديرين في المجالات البيئية.³

وتقييم الأداء هو من الأعمال التي تقوم بها المنظمة فيتبين لنا هنا ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتضمين الإدارة الخضراء في عملية تقييم الأداء والوصف الوظيفي للعاملين، فيجب اعتماد معايير للأداء البيئي، ويتم

¹ - يوستينا رزق سليمان، باسم محمد حامد، عبير محمد فتحي، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مقال، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة، المجلد 22، العدد 02، سنة 2022، ص 334.

² - أحمد بلالي، يحضيه سمالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

³ - زكية سعيد، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مقال منشور، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01، جوان 2022، ص 279.

الإستناد عليها عند تقييم الأداء على مستوى المنظمة وترجمتها إلى مؤشرات السلوك الأخضر لتكون مقياس في تقييم أداء العاملين، من أجل تحسين فعاليتهم البيئية وتحقيق الأهداف البيئية بالمنظمة مثل الحصول على الموارد الصديقة للبيئة وطريقة استخدامها، واستهلاك الطاقة ونسبة التلوث وأداة النفايات.

8- الاندماج الأخضر:

هناك عدة مقاييس للإندماج الأخضر تتمثل في الوؤية الخضراء الواضحة التي تعكس نظام القيم والرموز البيئية وترشد العاملين للمشاركة في القضية البيئية، في حين نجد أن مناخ التعلم الأخضر وقنوات الإتصال المختلفة توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية للعاملين في اماكن العمل، وهذا بدوره يقوم بتهيئة مناخ الإشراف بين العاملين وتعزيز الوعي بالمسائل البيئية، لذلك فإن وجود عدة قنوات إتصال سواء بشكل رسمي أو غير رسمي بينهم يمكن أن يؤدي إلى إنتشار الثقافة الخضراء، وتحسين الوعي بالسلوك الأخضر وكذلك نجد مقياس التشجيع على الإندماج الأخضر حيث يمكن أن يحفز العاملين للمشاركة في الإدارة البيئية من خلال تقديم الانشطة الخضراء.¹

وتغيير سلوكهم وتبني ثقافة الإدارة الخضراء وجعلها عنصر رئيسي داخل المنظمة لإكتساب الموظف سمعة صديق البيئة، وهي وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة ودعم الإدارة البيئية.²

المكافآت الخضراء:يرتكز نظام المكافآت إلى مجمل الحوافز التي تستخدمها المنظمة من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من اجل تشجيع المعرفة والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين لتحقيق الأهداف. نظام المكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف الموارد البشرية الخضراء، وتعتمد استدامة أداء المنظمة البيئي اعتمادا كبيرا على المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على مبادرات الإدارة البيئية، ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت العينية، والمكافآت المادية نظرا للمجهودات المكرسة على تحسين أدائهم البيئي.³

¹ - عمار فتحي موسى إسماعيل، محمد فوزي أمين البدان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، مذكرة ماجستير، جانفي 2018، ص 70.

² - دلال الغامدي، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز، والدراسات، جامعة جدة السعودية، ديسمبر 2021، ص ص 53-54.

³ - محمود الصاوي، تناصر الدباغ، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الإجتماعية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 2، الكلية الجامعية بعجمان، الإمارات، سنة 2021، ص 76.

المبحث الثاني: تحليل الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية

نظرا لكون مشكلة التلوث مصاحبة لنشاط الإنسان الإنتاجي و الاستثماري سواء كان ذلك في الدول المتقدمة أو الدول النامية كان لزاما عليها الاهتمام بهذه المشكلة ، وفي هذا الصدد عقدت عدة مؤتمرات حول البيئة والتنمية والتي كانت نقطة تحول مهمة في الاهتمام الدولي بالبيئة لبناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية على مستوى العالم والذي تم على إثر قيام المنظمة العالمية للتقييس بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة iso14000 وهنا ظهرت عدة مصطلحات بيئية لعل من أهمها مصطلح الأداء البيئي .

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه

1. مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي لم تلقى تعريفا وحيدا أو شاملا ، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمفردات له لكن إعطاء تعريف وحيد يعد غير كاف للوصول لمفهوم الأداء، و لذلك يجب عرض مجموعة من المفاهيم للوصول إلى المفهوم الذي يناسب هذا البحث

1.1 مفهوم الأداء:

توجد هناك عدة تعاريف للأداء تختلف حسب المجال وسياق الاستعمال، فقد عرفه saucier " بأنه من المفاهيم التي تتغير في كل مرة نريد فيها استعماله".¹

يستمد مصطلح الأداء اشتقاقه اللغوي من الكلمة الإنجليزية "To perform" ، وقد اشتقت هذه اللفظة بدورها من اللغة الفرنسية القديمة "performer" وهي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

" الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن".³

نلاحظ من التعريف، أن الأداء يعد مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات، والخلاف حول مفهومه

ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة وقياس الأداء

ويمكن أن نوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء فيما يلي:

¹ - الشيخ هتهات، أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2013/2012، ص3.

² - الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومه، الجزائر العاصمة، 2010، ص 217.

³ - يوسف بومدين، إدارة الجودة والأداء المتميز، مجلة الباحث العدد 05/2007، جامعة وقله، ص33.

➤ **تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة والفعالية:** يعتبر تعريف الأداء البيئي من منطلق الكفاءة والفعالية من أهم التعاريف وهو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

أهم هذا التعريف المورد الطبيعية واستغلالها بكفاءة وفعالية فهي تدخل ضمن تعريف الأداء.

➤ **تعريف الأداء استراتيجياً:** يعرف الأداء من الناحية الإستراتيجية على أنه: "إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات، إلا أن الأداء يتواجد في كل مستويات التسيير الاستراتيجي والتكتيكي والعملي"².

➤ **مكونات الأداء:** يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما: الكفاءة والفعالية ويمكن تعريفها على التوالي كما يلي:

✓ **الكفاءة:** يمكن تعريف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"³. وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الربح، وتدنيه التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة⁴.

✓ **الفعالية:** هناك عدة تعاريف للفعالية نذكر منها كل من تعريف "Walker et Ruibert" على أنها ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.....الخ". أي أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف⁵.

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) * 100$$

¹ - صونيه كيلاني، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2006، ص 31.

² - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 46.

³ - الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

⁴ - نفس المرجع

⁵ - نفس المرجع، ص 219.

2.1. أنواع الأداء:

يمكن تحديد أنواع الأداء أنواع الأداء وهذا باعتماد أربع معايير للتقسيم كل معيار يقدم مجموعة من الأداءات في المؤسسة كما يلي¹:

✓ **حسب معيار المصدر:** يمكن تصنيف الأداء حسب المعيار إلى ما يلي :

● **الأداء الداخلي:** وهو الناتج عن التوليفة التالية :

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

● **الأداء الخارجي:** هو الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها.

➤ **حسب معيار الشمولية:** وينقسم إلى قسمين :

✓ **الأداء الكلي:** ويتمثل في الإنجازات التي ساهمت فيها جميعا العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسبتها لعنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، وهذا النوع يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها الكلية كالأستمرارية، الأرباح، النمو.... الخ.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد، حيث يمكن أن يقسم إلى: أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

● **الأداء حسب المعيار الوظيفي:** يحدد النشاطات التي تمارسها المؤسسة، ويمكن حصره في:

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، وتحقيق التوازن المالي، بتحقيق معدل مرودية جيد وتكاليف منخفضة.

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتمثل في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع التي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة.

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003 / 2004، ص 17.

- أداء وظيفة الأفراد: حيث أن ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، فوجود المؤسسة واستمراريتها يرتبط بسلوك أفرادها و ضمان توظيف الأكفاء وذوي المهارات العالية.
- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عند الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية بأجال محددة وشروط دفع مرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: ويتمثل في توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وتسريع وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين والحرص على مواكبة التطور.
- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في بلوغ أهداف المؤسسة التسويقية بأقل تكاليف ممكنة، من خلال التمييز في المؤشرات التسويقية ومنها الحصة السوقية، إرضاء العملاء، المبيعات الخ .
- أداء وظيفة العلاقات العامة: ويتعلق الأمر بالمساهمين، الموظفين العملاء الموردين، الدولة، ويتحدد الأداء عن طريق ارتفاع عائد السهم للمساهم وتوفير الجو الملائم للموظفين، والاستمرار في التعامل مع الموردين، وتوفير منتجات في آجال مناسبة وجودة عالي للعملاء .
- الأداء حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي ¹:
- أداء اقتصادي: ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقياس الربحية.
- الأداء الاجتماعي: أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ومدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر بها.
- الأداء التكنولوجي: ويتحقق عندما تحدد المؤسسة أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.
- الأداء الإداري: يتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتحقق باختيار أفضل البدائل التي تنتج أعلى مخرجات ممكنة.
- الأداء البيئي: يقصد به كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الإضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المؤسسة أو التخفيف منها.

3.1 العوامل المؤثرة على الأداء:

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص116.

تتعدد وتختلف العوامل المؤثرة على الأداء، حيث يؤثر فيه الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية، فهناك عوامل تؤدي إلى خفضه وأخرى إلى رفعه، ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي¹:

● **عوامل داخلية:** وتمثل فيما يلي:

- مدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها وقدرتها على الانسجام في الجماع.
- مدى تحقيق الإدارة لأهدافها التسييرية والتنظيمية وقدرتها على القيادة والرقابة على جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها لزيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- درجة التنظيم الذي يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات.
- بيئة وطبيعة العمل ونقصها العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لعمله والعمل على التحسين المستمر لهذه البيئة.

- العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها كلها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد.

● **عوامل خارجية:** ويمكن حصرها فيما يلي :

- يتأثر الأداء في المؤسسة بالعوامل الاجتماعية والثقافية وذلك لارتباط المؤسسة بالمجتمع (العادات، التقاليد الأعراف الدين المستوى التعليمي.....)
- البيئة السياسية والقانونية ومالها من تأثير كبير على الأداء (طبيعة الحكم مدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات.....)

4.1 قياس وتقييم الأداء

نتطرق في هذا المطلب إلى ماهية قياس الأداء وطرق تقييمه وأهميته وأهم أهدافه

➤ **قياس الأداء:**

نتطرق في هذا العنصر إلى تحديد معنى قياس الأداء.

نعني بقياس الأداء تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية القياس المقارنة، تصحيح الانحراف².

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص 91-92.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 14.

قياس الأداء هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، وعادة ما تكون الجهة المسؤولة عن قياس الأداء هي الإدارة المكلفة بإعداد برامج المؤسسة، وقياس الأداء يعطي المؤسسة صورة واضحة عن منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك السلع والخدمات إذن فهي أداة تساعد المؤسسة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها.¹

➤ تقييم الأداء:

تقييم الأداء في المؤسسة يجب أن يكون شاملاً لكل مجالات الأداء المختلفة، ويجب أن يرتبط بتنظيم المؤسسة، ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسار الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها."²

تعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف والتأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما مخطط له.³

تقييم الأداء هو عملية مستمرة يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.⁴

تقييم الأداء هو عبارة عن جزء من العملية الإدارية تشمل كل العناصر الأساسية للإدارة: التخطيط والتفويض والرقابة والمراجعة والتحفيز والتطوير والاتصال.⁵

يعتمد نجاح برامج تقييم الأداء أو فشلها على المعلومات المستخدمة في عملية التقييم والتي يتم جمعها من مصادر عديدة في المنظمة، كما أن مخرجات تقييم الأداء هي عبارة عن المعلومات التي تستخدم في وضع برامج

¹ - الشيخ هتهات ، أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص9

² - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص95.

³ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، مرجع سابق، ص121.

⁴ - سلسلة الميزون الإدارية، تقييم الأداء، الشركة المصرية للنشر و لوجمان، مكتبة لبنان، 2007، ص155.

⁵ - خبراء بميك، المشرف عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، أدوات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية، للإدارة بميك، القاهرة، الجزء04،

2004، ص155.

تستخدم في وضع برامج تحسين الأداء هذا بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تتطور باستمرار حسب المناهج والاتجاهات الإدارية الحديثة¹.

يمكن تقديم مفهوم شامل لتقييم الأداء يتمثل في: مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والمالي والتسويقي... الخ، خلال فترة زمنية محددة (الفترة) المحاسبية، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة، عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها².

المطلب الثاني: ماهية الأداء البيئي

1: مفهوم الإدارة البيئية :

عرف Groslosca سنة 1975 للإدارة البيئية على أنها: الإدارة التي يصفها الإنسان و التي تتمركز حول نشاطات الإنسان و علاقته مع البيئة الفيزيائية و الأنظمة البيولوجية المتأثرة ، و يمكن جوهرية الإدارة البيئية في التحليل الموضوعي و الفهم و السيطرة التي تسمح به هذه الإدارة للإنسان إن يستمر في تطوير التكنولوجيا بدون التفسير في النظام الطبيعي .

و عرفها william.r.mangum على أنها: "الإجراءات ووسائل الرقابة سواء كانت محلية إقليمية أو عالمية، و الموضوعية من أجل حماية البيئة ، و هي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة و الاستفادة الدائمة من هذه الموارد".

أما thomas و آخرون فقد عرفوها ب: "أنها عبارة عن هيكل المؤسسة، و مسؤولياتها و سياساتها و ممارساتها و إجراءاتها و عملياتها، و مواردها المستخدمة في حماية البيئة و إدارة الأمر و البيئة و يحدد نظام الإدارة البيئية فلسفة المؤسسة اتجاه القضايا البيئية و وضع أهداف للبرامج البيئية و تطوير برامج للأداء البيئي .

أما منظمة الايزو فقد عرفت الإدارة البيئية على أنها: " جزء في النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والمواد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها . " وفي هذا الصياغ نستنتج أن الإدارة البيئية هي: إدارة

¹ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير تحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص31.

² - مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص31.

متخصصة تتمتع بقدر كاف من الاستقلالية وتعمل في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التنسيق ربما بين المؤسسة والجهات الخارجية من أجل دمج الاعتبارات البيئية الملائمة في العمليات الصناعية، ومعالجة مشاكل حماية البيئة وسلامة العاملين عبئ نحو أفضل¹.

2.1. مهام الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية:

يمكن إجمال مهام الإدارة البيئية عموماً في العناصر الأربعة التالية:

- مراجعة الأوضاع البيئية الحالية والإشراف على تنفيذ الإجراءات التصحيحية الجديدة لمعالجة والحد من مصادر التلوث في الوحدات الإنتاجية ولتحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية؛
- التلوث بإجراءات قليلة أو عديمة التكلفة داخل المؤسسة، وتشجيع استخدام المواد غير المسببة للتلوث، إدخال تعديلات على المعدات وعلى تصميم المنتج للحد من انبعاث الملوثات؛
- زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث؛
- تعزيز المشاركة المحلية والعالمية.

3.1 مواصفة الايزو 14000:

على إثر النجاح الذي حققته منظمة المواصفات الدولية ISO في مجال إدارة الجودة ISO9000 إضافة إلى تصاعد الدعوات الموجهة للمنظمة من قبل منظمة الأمم المتحدة ومنظمات أخرى، لإصدار مواصفة متخصصة بإدارة البيئية لذلك نشطت المنظمة في هذا المجال وكما يأتي :

شكلت منظمة ISO في سنة 1991 مجموعة استشارية دولية مخصصة لتطور مواصفة دولية قادرة على:

-وضع مدخل عام لإدارة البيئية مماثل للمواصفة إدارة الجودة ISO9000 ؛

-تعزيز قدرة المنظمة على ترسيخ الأداء البيئي؛

-تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

فأثمرت جهود هذه المجموعة الانتشارية إلى تشكيل لجنة فنية عرفت باللجنة Tc 207 ، كما نتج عن

الأداء الفعلي للمواصفة ISO 14000 مزايا عديدة منها ما يلي:

-التوافق المتزايدة مع التشريعات البيئية والطاقة الأهداف السياسية الإستراتيجية، في السنوات الأخيرة ظهر

نمو سريع في التشريعات والسياسات البيئية مثل: فرض الضرائب البيئية وجمعها؛

¹ - صفية علاوي ، بن تريح بن تريح، سميرة مشراوي ، دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة دراسات

العدد الاقتصادي ، المجلد 11 ، العدد 02 ، جامعة عمار ثلجي، الاغواط. 2020، الجزائر، ص 259

- إعتزاف المنظمات الصريح بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية المؤثرة على نشاطها وهذا عمق درجة الاهتمام بالبيئة؛

- تصاعد رغبة المنظمات في شرح وضعها البيئي للرأي العام المحلي والعالمي مستهدفة استعدادها للتقييم البيئي وإعادة تأهيل نشاطاتها و اكتساب المعرفة والخبرة ربما يتعلق بالمبادئ البيئية؛

- منع التلوث والحفاظ على المواد الأولية بما يسهل بتقليل التكاليف؛

- إيجاد أسواق ومستهلكين جدد، كما أن السمعة والشهرة البيئية للمنظمة تزيد من مكانتها وتطورها من بين المنظمات العاملة معها كصدى أداؤها البيئي وهذا ما تم تأكيده خصوصا في عصرنا الراهن حيث تم اعتماد الأداء البيئي كأساس في التعامل التجاري العالمي؛

- تعزيز صور المنظمة لدى المنظمين و الموردين والمستثمرين و الأفراد والجهات الأخرى المتعاملة مع المنظمة؛ -رفع معنويات العاملين تجاه مسؤولياتهم البيئية؛

-يزيد من إبداع المنظمات وقدرتها على التنافس أجل الحصول على حصة سوقية أعلى؛

-تحسين التخطيط المالي من خلال تحديد الرأسمال الرئيسي والمستقبلي وتكاليف تشغيل نشاطات الإدارة البيئية؛

-تحسين استحضارات الإدارة العليا في مواقف الأزمات والطوارئ البيئية¹.

2. الأداء البيئي :

1.2 مفهوم الأداء البيئي :

يستخدم مفهوم الأداء البيئي environmental performance في إطار المعيار iso140031 حيث يعرف انه النتائج التي تتحصل عليها إدارة المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة . و نفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي للإدارة ، و هو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة .

و يختلف هذا التعريف قليلا عن التعريف المرتبط ب ISO 14001 حيث يعرفه : "النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة في منظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية و الناتجة عن الأهداف و السياسات البيئية".

¹ - نفس المرجع، ص260

أما بالنسبة لـ lilyschibe فيشمل الأداء البيئي: "كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس و بغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير المنظمة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبيا .

كما يعتبر النتائج القابلة للقياس و المتحصل عليها من نظام الإدارة البيئية المرتبطة برقابة الجوانب البيئية المحددة للمنظمة بناء على سياستها و أهدافها و غايتها البيئية.¹

فالأداء البيئي هو احد الطرق العلمية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع و تحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي.

2.1. أهمية الأداء البيئي في المؤسسة :

تقع على عاتق المؤسسات الاقتصادية ، مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية .

وتأتي هذه المسؤولية خاصة وإنها تعتبر من المتسببين الرئيسيين في التلوث البيئي الناتج عن نشاطاتها الإنتاجية، بإضافة لمسؤوليتها الاجتماعية، و تستمد المؤسسات الاقتصادية مسؤوليتها في إطار الجهود والإنتاجية، بإضافة لمسؤوليتها الاجتماعية، وتستمد المؤسسات الاقتصادية مسؤوليتها في إطار الجهود و الالتزامات المحلية والدولية الرامية للحد من التلوث البيئي بجميع أشكاله، فمن ضمن هذا فقد لخصت بأن الأداء لبيئي يساعد في أن تعود على المؤسسة الاقتصادية أهمية داخلية و أخرى خارجية .

المطلب الثالث: تقييم الأداء البيئي وأهم مؤشرات

تواجه المؤسسة في الوقت الراهن عدة تحديات منها كيفية قياس و تقييم أدائها البيئي بهدف التقليل أو التخلص النهائي من التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية على المحيط البيئي بما يحقق لها من عوائد اقتصادية ويحافظ على ديمومة نشاطها و استمراريتها من خلال الأداء المستدام، لذا سنتناول فيما يلي تقييم الأداء البيئي ومختلف مؤشرات بالإضافة إلى أهدافه وأهميته وصعوباته وأسس وإجراءات تقييم الأداء البيئي ومزاياه .

¹ صفية علاوي، بن تريح بن تريح، سميرة مشراوي، دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جامعة عمار ثليجي، الاغواط. 2020، الجزائر، ص 257

1. مفهوم تقييم الأداء البيئي وأهميته وأهم أهدافه:

1.1. مفهوم تقييم الأداء البيئي:

عرف الآيزو 14031 الأداء البيئي بأنه: " منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي تقييم للمؤسسة باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقا لمقاييس الأداء البيئي وإعداد 21 التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج.¹" يعرف أيضا بأنه: " ووسائل لضمان أن المعلومات البيئية والاجتماعية سوف تضم إلى المعلومات الفنية والاقتصادية لتشكيل جميعها أساس أو أسس اتخاذ القرارات بالمضي قدما في هذا المشروع ويعتبر فحص منظم للأداء البيئي لفريق عمل كامل الاختصاصات التي تتعلق بالأنشطة البيئية بما يتفق مع القوانين والسياسات الإدارية والبيئية وتقييم فعالية الوحدة البيئية وأنشطتها وتوصيلها إلى الأطراف التي يهمها تلك النتائج ."

ويجب أن يشمل تقييم الأداء البيئي النواحي التالية:

- تقييم من الناحية الفنية: لرصد الأخطاء التي تؤدي إلى التلوث البيئي.
- تقييم من الناحية المالية: لمعرفة إمكانية المؤسسة في إتباع النظم البيئية ومدى توفر المال الكافي لمنع التلوث.

- تقييم من الناحية البيئية: الآثار التشغيلية السالبة للبيئة ومدى إمكانية المنشأة في معالجتها.²

1.1.2 أهمية تقييم الأداء البيئي:

تمثل الحاجة لتقييم الأداء البيئي في إدخال المعلومات البيئية ضمن قرارات الاستثمار سواء للأفراد أو لإدارة وصياغة التأثيرات البيئية في المصطلحات النقدية مما يضع المعلومات البيئية مباشرة من ضمن حسابات التكلفة والفائدة مما يعطيها القيمة الملائمة لدمجها داخل القرارات ويساعد ذلك على المقارنات بين الصناعات واندماج معلومات المحاسبة البيئية داخل العمليات الإدارية للمؤسسة حيث يقدم:

- تفاصيل عن التكاليف البيئية المباشرة وغير المباشرة والمسترة المختصة بعمليات الإنتاج والخدمات ومؤشرات الأداء البيئي من أجل ربط الأعمال داخل العمليات الإدارية مثل وضع الميزانيات وعمليات التحسين المستمرة.

¹ - نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 21، العدد 2 (2005-1-34)، ص: 9.

² - أسماء عبد القادر الطاهر، أثر التكاليف البيئية على تقييم أداء المنشآت الصناعية السودانية، دراسة تحليلية تطبيقية على قطاع النفط، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، السودان 2010، ص: 100 - 101.

- تمكن من الصياغة الجيدة للقرارات الإدارية الاستراتيجية ومقارنة الأداء البيئي في المؤسسة مع المعايير العالمية، أي تحسين عملية صناعة القرار من خلال توضيح الرؤية آنيا ومستقبليا لكل الآثار البيئية خاصة الضارة منها أمام المخططين وصناع القرار بما يمكن من اتخاذ البدائل المناسبة أو التعديلات المطلوبة لتفادي هذه الآثار الخاصة في مرحلة إعداد الخطط.
- يمكن من تحديد أوجه القصور والعمل على تحسين الأداء البيئي.
- يعتبر تقييم الأداء البيئي مطلباً هاماً للمساهمين والمستثمرين والأجهزة الحكومية والعملاء لأنه يوضح مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية ومدى التزامها بالتشريعات والقوانين والمعايير البيئية حيث حجم الكلف والمنافع المحققة و المتوقعة مستقبلا التي ترضي طموحاتهم ومعرفة مدى تقدمها في مجال قياس قيمة المؤسسة.
- يعطي تقييم الأداء البيئي صورة كاملة عن مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية والبيئية.
- إمكانية تطبيق أساليب محفزة لحماية البيئة، مثل: منح الإعفاءات الضريبي.
- الارتقاء بالتوعية البيئية العملية بأهمية حماية البيئة وضرورة المحافظة على عناصرها دون تدهور أو استنزاف لتظل دوما قادرة على إعالة الحياة.

3.1 أهداف تقييم الأداء البيئي:

- توجد عدة أهداف لتقييم الأداء البيئي نذكر منها:
- إبداء الرأي الفني المحايد حول عدالة ومصداقية القوائم المالية المتعلقة بالتأثيرات البيئية.
- التحقق من مدى كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة المتعلقة بالبيئة وحمايتها.
- فحص نظام الرقابة الداخلية وتقسيمه فيما يخص الأنشطة والبرامج البيئية.
- تحديد أوجه القصور والعمل على تحسين وتطوير الأداء البيئي وتقليل الحوادث لضمان أن المخاطر البيئية في أقل مستوياتها .
- تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة العمليات وتخفيض المسؤولية القانونية
- إنشاء معايير الأداء البيئي، تقييم أدائها البيئي مقارنة بهذه المعايير .
- توفير إطار لوضع ومراجعة الأهداف والغايات البيئية.
- التأكد من عمليات التوثيق والتنفيذ والمحافظة على السياسة البيئية وإبصارها إلى جميع العاملين.
- تحسين جودة البيئة والمحافظة عليها.

- تحديد الآثار البيئية المهمة.
- تحديد الأنشطة المهمة من خلال وضع شروط الأداء البيئي.
- تحديد الرغبات المشتركة من خلال الأداء البيئي.
- تحسين فعالية المؤسسة.

4.1. أسس وإجراءات تقييم الأداء البيئي ومقوماته:

توجد العديد من الإجراءات والأسس ومقومات تقييم الأداء البيئي سنتناولها فيما يلي:

➤ **أسس تقييم الأداء البيئي:** تتمثل أسس تقييم الأداء البيئي فيما يلي:

✓ **تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة:** بحيث يجب تحديد الأهداف البيئية ودراساتها لمعرفة مدى واقعيتها ودقتها وترتيبها حسب أهميتها النسبية.

✓ **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف البيئية:** بحيث أن يتم التنسيق فيما بين الأقسام على ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن وضع هذه الخطط من وضع الخطة الرئيسية المتكاملة .

✓ **توافر نظام الإدارة البيئية للرقابة على الأنشطة البيئية:** حيث يتم بناء نظام الإدارة البيئية وفقا للمعايير العالمية الخاصة بالبيئة وتستمد هذه الإدارة أهميتها من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة حيث تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جمع البيانات وتسجيلها.

✓ **توافر نظام المعلومات لمتابعة وحصر البيانات البيئية:** حيث يتم تدفق البيانات إلى مراكز المعلومات وتقييم الأداء حيث يتم تسجيلها ومقارنتها بالمعدلات المحددة وكشف الفروق.

✓ **تقارير الأداء:** حيث تعتبر تقارير الأداء الوعاء الذي يحتوي على نتائج الأداء و مقارنة تلك النتائج بما يجب أن يتم الوصول إليه للحكم على كفاءة وفاعلية الأداء والتي يتم من خلالها يتم اتخاذ القرارات.

➤ **إجراءات تقييم الأداء البيئي:**

تتمثل إجراءات تقييم الأداء البيئي فيما يلي:

- **فحص العمليات التشغيلية:** في هذا المجال يجب على المدقق أن يحدد المواد الأولية المستخدمة في التصنيع وخصائصها وتأثيراتها على البيئة وكذلك الضوضاء والضجيج والإشعاعات والاهتزازات وكل أشكال التلوث التي تؤثر مباشرة أو بطريقة غير مباشرة على أشكال الحياة والموارد الطبيعية ومقارنتها بالضوابط والمعايير البيئية المفروضة من الجهات المسؤولة عن حماية البيئة بشأن استخدام هذه المواد.

- تقييم إجراءات المعالجة وتحديد فاعليتها: تتطلب خبرة فنية واسعة من قبل المدقق في مسألة تحديد الأساليب والممارسات الواجب اعتمادها من قبل مختلف الوحدات الاقتصادية للسيطرة على التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.
 - مراعاة المعايير المفروضة لحماية البيئة وتحسينها: أي المقاييس المحددة طبقاً لمستويات التلوث المسموح بها، ويجب أن تتصف هذه المعايير بالمرونة والوضوح والقابلية للتكيف.
 - المفاضلة بين التكاليف: التي تصرف في معدات منع التلوث والتكاليف التي تصرف لمكافحة التلوث وتحديد فاعليتها كل على حدا ومدى تحقيقها للوقورات النقدية وتقييم الأثر البيئي.
 - ترتيب أولويات العمل على أساس علمي ينصرف إلى فهم طبيعة المشكلة وأسبابها والظروف التي ظهرت فيها وتطوراتها مع مرور الزمن والتحليل اللازم لمعالجتها مادياً وفنياً واجتماعياً¹.
- مقومات تقييم الأداء البيئي:

- يوجد العديد من مقومات تقييم الأداء البيئي، تتمثل فيما يلي:
- التحديد النوعي لمؤشرات الأداء البيئي: حيث يجب تحديد المؤشر الخاص بالنشاط البيئي الذي يعكس أثراً للقرارات والأعمال التي تصدر من مركز مسؤولية وألا تتأثر المؤشرات المطبقة على هذا المركز بالقرارات والتطورات التي تصدر من مراكز مسؤولية أخرى، ويعقب التحديد النوعي للمؤشر تحديد مستوى أو أكثر لكل مؤشر أي الهدف المطلوب بلوغه أو الحد الأدنى الواجب تحقيقه أو الحد الأقصى الذي لا يجوز تجاوزه
- تحديد المقصود بالمؤشر (كمي، نوعي، قيمى): هناك العديد من الأهداف البيئية ويختلف في كيفية التعبير عنها مما يؤدي إلى صعوبة تحديد المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس تلك الأهداف، لذلك على المحاسب الإداري الاستعانة بالتخصصات المختلفة التي لها صلة بالأداء البيئي حتى يكون تقييم الأداء البيئي مستند إلى وقائع علمية تمكن من وضع الملائم
- تحديد مراكز المسؤولية البيئية: يقصد بمراكز المسؤولية البيئية، تنظيم إداري يمثل وحدة مستقلة مختصة بالقيام بالوفاء بالمتطلبات البيئية للمؤسسة ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ تلك المتطلبات في حدود الموارد البيئية الموضوعة تحت تصرفها، وتتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية البيئية موضع التقييم والمؤشرات البيئية لكل مركز ومختلف أهداف المؤسسة الاقتصادية والبيئية.²

¹ - الشيخ هتهات ، أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 32

² - أسماء عبد القادر الطاهر، أثر التكاليف البيئية على تقويم أداء المنشآت الصناعي السودانية، مرجع سابق، ص 108-110.

- تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء: تعبر هذه المرحلة من أصعب المراحل في تقييم الأداء، حيث أنتبه من الصعب تحديد مؤشر واحد يعتمد على أساسه الحكم على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية حكما دقيقا أو إعطاء وزن بقدر أهمية هذا المؤشر النسبية.

➤ مؤشرات تقييم الأداء البيئي:

تحتاج المؤسسات إلى قياس و تقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الأطراف ذوي المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية كأدوات لإدارة و رقابة و تقييم أدائها البيئي، كما بدئت في استخدام معايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المؤسسات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي¹. و يمكن قياس الأداء البيئي وفق المؤشرات الآتية :

- مؤشر الإدارة البيئية ..EMIs: تتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة التي تختص بما يلي: الرؤية والإستراتيجية والسياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة و التوثيق المتعلق بها، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، و الاتصالات بالأطراف الداخلية و الخارجية ذات المصلحة.

- مؤشر الحالة البيئية ..ECIs: يوفر معلومات عن الحالة المحلية او الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء و التربة و المياه... الخ.

- مؤشرات الأداء البيئي ..EPIs: وتنقسم إلى:

➤ و تتعلق بمجالات قياس الحيازة و المقاييس الفنية للمنتج / العملية، ومقاييس استعمال المنتج / العملية وتصريف المخلفات.

➤ مؤشرات الأثر البيئي.. وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد والمياه والطاقة، انبعاثات الغازات.

➤ مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر (hoekert،2001)

▪ شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (European network for advance performance studies) التي قدمت مجموعة من مؤشرات لقياس الأداء البيئي من خلال ثلاثة مستويات

¹نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد2، 2005 (1_34)،ص 2

أساسية (الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملي) في المنظمة و هو ما أكد عليه كل من (claver)،(correa). وكما موضح في الجدولين رقم (3)، و(4).¹

الجدول رقم (01): يبين مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر

(2001,hoekert)

المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي	المستوى التنظيمي
الاستدامة البيئية كعنصر نظامي لثقافة المنظمة		مستوى الهدف الاستراتيجي
التحفيز البيئي		
الوعي البيئي		
المهارات البيئية		
تطوير المنتجات ذات الكفاءة البيئية، تطوير العمليات ذات الكفاءة البيئية، نسبة المنتجات الجديدة إجمالي المنتجات، نسبة المنتجات الخضراء إجمالي المنتجات)	الابتكار البيئي	مستوى الأعمال الرئيسية
(تقليل التأثيرات البيئية للمنتجات والعمليات خلال دورة الحياة الكاملة، نسبة المنتجات و العمليات التي تم تقييم دورة حياتها، درجة المؤشر البيئي لكل قيمة مضافة)	تصميم دورة الحياة	
(تطوير الكفاءة التشغيلية للمنتجات والعمليات، نسبة الأقسام الحاصلة على الإيزو ، عدد الشكاوي من المراجع)	نظام الإدارة البيئية	
➤ زيادة المبيعات: حصة سوقية نتيجة الابتكارات البيئية، نمو الوعي البيئي، صورة ذهنية للمنتجات الخضراء).	التسويق البيئي	مستوى النتائج المتحققة
➤ الحفاظ على ولاء الزبون : زيادة نسبة الزبائن المهتمين بالجودة البيئية ، زيادة نسبة الزبائن الذين يحددون البيئة كعنصر في الشراء) .		
➤ قيمة الزبون : التميز البيئي يؤدي إلى هامش ربح أعلى ، زيادة نسبة المنتجات ذات التميز البيئي		

¹ - مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا _دمشق_جرمانا، 2013، ص140

نسبة الزبائن المهتمين بالمنتجات الخضراء		
تقليل تكاليف التشغيل (تكلفة المواد الخام، الطاقة، صرف النفايات، الضرائب البيئية، تكاليف متوقعة مستقبلية كضرائب على إنتاج CO2)	الكفاءة البيئية	التكثيكي
(تقليل تكلفة رأس المال :تكلفة حقوق الملكية، تكلفة القروض البنكية، تكلفة التأمين)	إدارة الخطر	
(زيادة قيمة العلامة:زيادة الشهرة مجموع الأصول الملموسة و غير الملموسة)	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا - دمشق - حرمانا، 2013، ص142،

الجدول رقم (02): يبين مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء

المتقدم (enaps)

شرح المؤشر	نوع المؤشر	المستوى التنظيمي
ملاحظة ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة ليس التفكير فقط، فالبيئة تضم جودة الحياة في المجتمعات التي تعمل بها منظمات الأعمال	وجود إستراتيجية أو سياسة بيئية تجاه المنافسين	الاستراتيجي
و هذا لا يعني تجنب الأخطار البيئية البارزة على السطح، و لكن أيضا الكفاح المستمر لتقليص أي تأثير سلبي على الطبيعة و المنبعتة من أنشطة المنظمة	الاهتمام البيئي الحقيقي	
تجنب إحداث أي أضرار مدمرة للبيئة، فالموقف البيئي الصادق هو محاولة تقديم و إيجاد طرائق الإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها	الإسهامات في تحسين البيئة	
تتضمن هياكل ومسؤوليات وإجراءات البيئية المعتمدة في المنظمة .	وجود إدارة بيئية	
مستويات النفايات و التلوث المترتبة على ذلك سببها استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض	الخيارات الاستراتيجية	التكثيكي
مستويات النفايات و التلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد القابلة غير للتعويض	محتويات للبدائل	

في عمليات التحويل الخاصة بالمنظمة.	المؤذية لمشتريات المنتجات الداخلة من المجهزين	
مستوى النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة و الموارد القابلة غير للتعويض في المنتجات المسلمة للزبائن أو الصنفين الآخرين.	محتويات للبدايل المؤذية للمنتجات الخارجة و المسلمة إلى السوق	
من خلال تشجيع على إعادة الاستعمال و التدمير للمنتجات الداخلة والمكونات والموارد.	درجة الحفاظ العام لدورة حياة المنتج	
نسبة التصميم التدوير = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدورة / العدد الكلي لعناصر المنتج) * 100 %	إجراء التعديل أو تطوير المنتج	العملياتي
نسبة التصميم التدوير = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدورة / العدد الكلي لعناصر المنتج) * 100 %	إجراءات التعديل أو تطوير العملية	
نسبة مبيعات المنتج الأخضر = (المبيعات منتج الذي حصل على الملصق الأخضر / إجمالي المبيعات) * 100 %	عملية الأعمال للحصول على التزام الزبون	

المصدر: د مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا _دمشق_جرمانا، 2013، ص144

المطلب الرابع: مزايا و صعوبات تقييم الأداء البيئي

لعملية تقييم الأداء البيئي العديد من المزايا والصعوبات يمكن إيجازها في ما يلي

1. مزايا تقييم الأداء البيئي:

يتمتع تقييم الأداء البيئي بعدة مزايا نذكر منها :

- أن المعايير البيئية تتبدل وتتغير مع مرور الزمن؛
- تنمية الرقابة الذاتية و ضمان تحقيقها بنزاهة و شفافية؛

- الترتيب الجيد للشؤون الداخلية للمؤسسة مثل: الالتزام الدقيق بأصول العمل في التشغيل و الصيانة مما يترتب عليه من تكلفة قليلة؛
- تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة؛
- تطوير السياسة البيئية للمؤسسة؛
- مراقبة الأنشطة التنفيذية و تفتيشها أولاً بأول و تحديث الوثائق المستخدمة في العمليات الإنتاجية؛
- يساعد في تحديد المشكلة و طرح طرائق متعددة لعلاجها و تقييم كل واحدة من هذه الطرائق و اقتراح الحل الأمثل و تفصيل إجراءات تنفيذه و القيام به و تقييم الأداء لتصحيح المسار باستمرار؛
- التدريب على كافة المستويات لتحقيق الأهداف و متابعة الأداء و تأهيل العمالة الخاصة بنظام الإدارة البيئية؛
- المبادرة على إقامة نظام للإدارة البيئية و تطويرها و الرقي بأهدافه البيئية مع زيادة قدرات المنشآت في التخطيط و التنفيذ و على نحو ما تؤكد المواصفات الدولية؛
- الاهتمام بإصدار تقارير بيئية دورية متتابعة؛
- إعطاء الأولوية المتقدمة للتعرف على إجراءات حماية البيئة التي تحقق عائدا اقتصاديا و العمل على تنفيذها بصفة عاجلة.

2. الصعوبات التي تواجه التقييم البيئي:

- تتسم عملية تقييم الأداء البيئي بكثير من الصعوبات و التي تتمثل فيما يلي:
- المسائل البيئية و الأنشطة معقدة و صعبة التحديد الكمي؛
- صعوبة و تعقيد مقارنة التأثيرات البيئية لمنظمات الأعمال مع أدائها؛
- عدم وجود طريقة واحدة مقبولة تستخدم كمعيار لتقييم التأثيرات البيئية ؛
- عدم وجود طريقة معيارية للتقرير عن الأداء البيئي؛
- ضغط البيانات و المعلومات البيئية و عدم كفايتها؛.
- صعوبة مقارنة الأداء البيئي بين المنشآت و ذلك لاختلاف الأداء الاقتصادي للمؤسسات¹.

¹ - أسماء عبد القادر الطاهر، أثر التكاليف البيئية على تقويم أداء المنشآت الصناعي السودانية، مرجع سابق، ص 110-111

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية الخضراء أصبحت تعتبر أداة إدارية مرنة تساعد المؤسسات على فهم وتقييم وتحسين الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، من خلال دمجها لاستراتيجياتها كمدخل للتصدي للمشاكل البيئية، باعتبار أن المفاهيم الجديدة والمعطيات التي أفرزتها الظروف الاقتصادية العالمية أثرت وبشكل كبير على اتخاذ الأداء البيئي سببا لتحقيق الإنتاج الأنظف ومنهجها للقيام بوظائفها بكفاءة كبيرة، الأمر الذي يظهر الأهمية الكبيرة لمختلف ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي يتم تنفيذها فعليا في المؤسسات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتحسين الأداء البيئي المستدام.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية للمؤسسة

الوطنية للدهن سوق أهراس

تمهيد:

تم في الجزء السابق من البحث إلى محاولة الإحاطة النظرية لكل من ماهية الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وهذا من أجل التمهيد لأسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال اختيار المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس نظرا لأهميتها على المستوى المحلي والوطني، وكذا لطبيعة نشاطها الذي يعتبر نشاط صاعى ذو آثار بيئية.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى تقديم عام عن المؤسسة ومعرفة هيكلها وكذا مختلف نشاطاتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة الميدانية، من خلال الإشارة إلى الأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية، وهذا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وسيتم هذا في المبحثين التاليين:

➤ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

➤ المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل مصداقية نتائج الدراسة يعد من الضروري التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد وتوضيح مختلف مراحل وأدوات وأساليب جمع البيانات، وقبل ذلك من الجدير إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس

1. تقديم عام للمؤسسة:

- لمحة تاريخية:

نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)، في جانفي 1983 تطبيقا للمرسوم رقم 419/82 الصادر بتاريخ 1982/12/04، و في 13 مارس 1990 دخلت الاستقلالية و تحولت إلى شركة مساهمة (SPA) برأسمال يقدر بـ 200.000.000 دج و الذي ارتفع ليصبح سنة 2005: 500.000.000 دج.

تؤرخ المؤسسة بخبرة مهنية تفوق الثلاثين عاما، وكذا بقدرة إنتاج تصل إلى 125000 طن من الدهون سنويا، بالإضافة إلى 57000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صمغية، مستحلبات، و محففات).

وتعتبر وحدة سوق أهراس أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ منح المناقصة في جوان 1974، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهرا، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت بـ 5108001103 دج بمساعدة شركات أجنبية و هي شركة BE CSA و شركة MIBZI، البلجيكيين، و مؤسسات وطنية أخرى أهمها ECTA.

- لمحة جغرافية:

تقع المؤسسة الوطنية للدهن ENAP 109 طريق عنابة في ولاية سوق أهراس.

- لمحة ديموغرافية:

● عدد العمال:

باعتبار المؤسسة الوطنية للدهن ENAP سوق أهراس مؤسسة كبيرة الحجم، فحجم عمالها يتمثل في 323

عامل موزعون كالتالي:

- إطارات: 35.

- عمال مؤهلون: 65.

- عمال دائمين: 228.

- عمال مؤقتين: 95.

- CTA: 15.

- CCD: 80.

- بالإضافة إلى الممتهين: 57.

- مهام المؤسسة:

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP سوق أهراس هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية (دهون، مواد صبغية، مستحلبات، محففات، وأنواع من الغراء و الصمغ أو الراتنج).

2. مصالح المؤسسة والهيكل التنظيمي

✓ **المدير** : وهو العضو المركزي داخل الوحدة حيث يقوم بتنسيق بين كل المصالح. حيث أنها تنظم وتعطي طرق العمل وتنسق بين مختلف أعمال المصالح و تراقب أعمال هذه الأخيرة وتعطي توضيحات حول الحالة العامة للمؤسسة.

✓ مكتب التخطيط والتنظيم والمراقبة :

من بين أهم مهامه:

- جمع المعلومات اليومية و الشهرية و السنوية المتعلقة بالإنتاج و كذلك أنشطة جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة؛

- تعمل كمورد للمعلومات الخاصة بكل ما يمس من قريب أو بعيد حياة المؤسسة؛

- تحليل نقاط القوة و الضعف؛

- تعمل كحلقة بين الوحدة و المديرية العامة من اجل التعامل مع كل ما يطرأ على حياة الوحدة .

✓ مصلحة الأمن :

تتكفل بضمان الأمن داخل الوحدة من خلال:

- تطبيق القواعد الأمنية ؛

- إعداد تعليمات أمنية؛

- توفير الأمان للعمال و الوحدة و ممتلكاتها .

✓ مصلحة الإعلام الآلي :

لديها علاقات مع جميع الدوائر على مستوى الوحدة و لذلك تعتبر من أهم المصلحة حيث تتمثل مهامها في:

- تطوير البرامج المعلوماتية كل البرامج مصورة من طرف التحسين الدائم للبرامج.

- السهر على ضمان الاستغلال الأمثل للشبكة المعلوماتية.

- تقديم خدمات للمصالح أخرى للمساهمة في ضمان جودة المنتج.

- الحفاظ على قاعدة البيانات.

- الحفاظ على امن المعلومات ضد الفيروسات و القرصنة.

✓ دائرة الإدارة والمالية: تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر نظرا لدور التي تقوم به حيث من خلالها يمكن

معرفة الوضع المالي للوحدة هل هي تحقق ربح أم خسارة، حيث هذه الدائرة تضم 3 مصالح :

✓ مصلحة المحاسبة : تتكفل هذه المصلحة بكل ما له علاقة بحسابات الوحدة حيث تقوم بتسجيل جميع

العمليات الخاصة بعمليات البيع و الشراء تسديد الديون و تحصيل الصكوك من الزبائن و تقوم بإعداد الميزانيات و

القوائم المالية كما تسهر على إجراء مقاربات الدورية بالإضافة إلى الأجور العمال و الرواتب.

✓ مصلحة المستخدمين: تعمل على تسيير الموارد البشرية و معالجة الأجور، كما تقوم بالتوظيف وكافة

عمليات التكوين والرسكلة.

✓ مصلحة الشؤون الاجتماعية: متابعة شؤون العمال و ذلك من خلال السهر على حقوقهم من غداء

التعويضات، الأدوية، و منح القروض.

الدائرة التقنية تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية، و كذلك مراقبة استغلال

الأجهزة و الآلات و إعداد الإصلاحات و الصيانة اللازمة لضمان استمرارية الإنتاج و تضم 3 مصالح:

✓ مصلحة المناهج: تخص بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة و توفير المناهج اللازمة لعملية استغلال

الآلات.

✓ **مصلحة المنافع:** تتمثل مهام هذه المصلحة في توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات و تجنب توقف العملية الإنتاجية من اجل الاستغلال الأمثل للمعدات.

✓ **مصلحة الصيانة:** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات.

❖ **دائرة الإنتاج:** تتمثل مهامها في تنفيذ قرارات الوحدة في مجال الإنتاج تتكون من 3 مصالح:

✓ **مصلحة الدهن الأبيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

✓ **مصلحة الدهن الملون:** تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على 6 خطوط إنتاج.

✓ **مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه الوحدة رئيسها و 3 أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ عملية الإنتاج، و يكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي و الشهري و السنوي .

❖ **الدائرة التجارية:** تضم هذه الدائرة خمسة مصالح

✓ **مصلحة العبور:** تهتم بالسلع المستوردة ابتداء من وصولها حتى نقلها إلى الوحدة.

✓ **مصلحة النقل:** تهتم بنقل المواد الأولية و المنتج النهائي و كراء الشاحنات لشحن البضائع أو السلع.

✓ **مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عمليات التمويل و توفير المواد الأولية اللازمة.

✓ **مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع الزبائن و متابعة سوق الدهن على المستوى

الوطني.

ملاحظة: بعد تسجيل عمليات البيع و الشراء محاسبيا تسجل في الإعلام الآلي ببرامج خاصة حيث تستخرج

لكل عملية **Fiche D'imputation Comptable** وهذا لاستخراج القوائم المالية.

✓ **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد و الخارج من و إلى الوحدة و كذلك الإنذار بتدني

المخزون لضمان تغطية لحاجات المؤسسة.

❖ **دائرة المخبر:** تحوز المؤسسة على مخبر تتمثل مهمته الأساسية في مراقبة نوعية المواد الأولية و نوعية

المنتجات النهائية و متابعة الزبائن.

حيث تتم مراقبة المنتج النهائي قبل بيعه، كما تقوم المؤسسة بتطوير دائم للمنتجات من خلال إيجاد صيغ

أخرى للعملية الإنتاجية حيث تضم دائرة المخبر 4 مصالح:

✓ **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** عند استلام أي طلبيه من المواد الأولية، يتم اختيار عينة منها، لتقوم هذه المصلحة بعملية فحص تحدد فيها خصائص هذه المادة.

✓ **مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعدلات و تحسينها كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة.

✓ **مصلحة المراقبة:** يتمثل دور هذه المصلحة في مراقبة المنتجات النهائية و خصائصها الكفيلة بإرضاء زبائن المؤسسة.

✓ **مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة على متابعة احتياجات الزبائن و التعرف على مشاكلها و محاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة ، و كذلك تقديم بطاقات تقنية اشهارية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

✓ **مصلحة المحاسبة و المالية:** تعتبر من أهم المصالح التي تسهر على تسيير المؤسسة تتكون من مايلي:

- **فرع المحاسبة العامة:** يتكون هذا الفرع من رئيس الفرع محاسب عام و محاسب إضافي لمتابعة الشؤون الاجتماعية و يتكفل هذا الفرع بالمهام التالية:

● **المحاسب الأول:** يختص بتسجيل المشتريات و الخدمات على مستوى المحلي بعد إمضاء رئيس المصلحة على الملف المحاسبي يمر على مصلحة المالية لإعداد الشيك ثم يمر على فرع المحاسبة العامة حيث يقوم المحاسب بمراقبة ملف التسديد. يقوم المحاسب بتسجيلها في اليومية ثم يسجلها في الإعلام الآلي ثم تحفظ في الأرشيف تستخرج عند اكتشاف الخطأ أو حين يطلبها المراجعون.

● **المحاسب الثاني:** يختص بتسجيل المشتريات المستوردة في يوميته .

- **فرع المالية والخزينة:** ويتكون هذا الفرع من رئيس الفرع محاسبين أحدهما يقوم بمسك يومية البنك والصندوق و الآخر يقوم بإعداد الشيكات و يتكفل هذا الفرع بالمهام التالية:

- بالنسبة لعمليات الشراء مراقبة ملف التسديد و وصل التسديد بعد إمضائه من رئيس المصلحة يقوم الفرع بإعداد الشيك مع وثيقة السحب الشيك ثم يرسل لرئيس المصلحة لإمضائه و يرسل للمدير لإمضائه ثم يرجع إلى المصلحة المالية حيث يقوم المورد بسحبه حيث يأخذ وثيقة السحب الأصلية و يمضي في نسخة يتركها في المصلحة المالية.

- بالنسبة لعمليات البيع ترسل مصلحة البيع الشيكات مرفقة بوثيقة فيها جميع الشيكات التي تم سحبها حيث بمسك المحاسب الوثيقة الأصلية و تبقى النسخة ممضية لدى مصلحة المبيعات كدليل إثبات بعدها يقوم الفرع بإعداد وثيقة لكل شيك ثم ترسل الشيكات إلى البنك مرفقة بالوثيقة حيث تمضى من البنك ثم ترجع إلى فرع المالية كدليل إثبات.

- بعد تحويل مبلغ الشيك من حساب الزبون إلى المؤسسة يرسل البنك avis de crédit يقوم المحاسب بحفظ الملف المتكون من الوثيقة السابقة و avis de crédit ثم يقوم بتسجيل العملية محاسبيا حيث يقوم بترصد حساب الزبون و جعل حساب البنك مدين .

● يراقب هذا الفرع ملفا الصندوق

- فرع المواد و الاستثمارات: يتكون هذا الفرع كذلك من رئيس فرع و محاسب و محاسب إضافي لمتابعة الشؤون الاجتماعية و تتكفل بالمهام التالية:

تتركز الوظيفة المحاسبية لهذه الدائرة على فرع المواد و الاستثمارات من اجل متابعة الموردين و كذا الاستثمارات و التسجيل في يومية المبيعات.

● كما يتم تصحيح العمليات في هذا الفرع و التصريحات الجبائية.

و يضم هذا الفرع كل من الصندوق و بنك المداخل و بنك المصارف.

❖ الصندوق: يقوم الصندوق بالعمليات التي تخص المصاريف الصغيرة و التي لا تتجاوز 8000 دج إلا في

حالات استثنائية.

يشرف عليه أمين الصندوق حيث يسجل فيه العمليات في دفتر خاص به.

● مداخيل الصندوق:

- عمليات تمويل الصندوق

- استرجاع تكاليف المهام.

- مداخيل المطعم.

- استرجاع تكاليف المهام.

• مصاريف الصندوق:

- شراء حاجيات اللازمة لسير النشاط.

- دفع مصاريف المهام .

- دفع تسبيقات على الأجرور .

في نهاية كل أسبوع يقدم إقفال الحسابات و مقارنة ما هو مسجل في دفاتر أمين الصندوق بما هو مسجل في يومية الصندوق في بداية كل أسبوع يقدم أمين الصندوق تقرير رئيس المصلحة يتضمن أهم المصاريف و رصيد الصندوق.

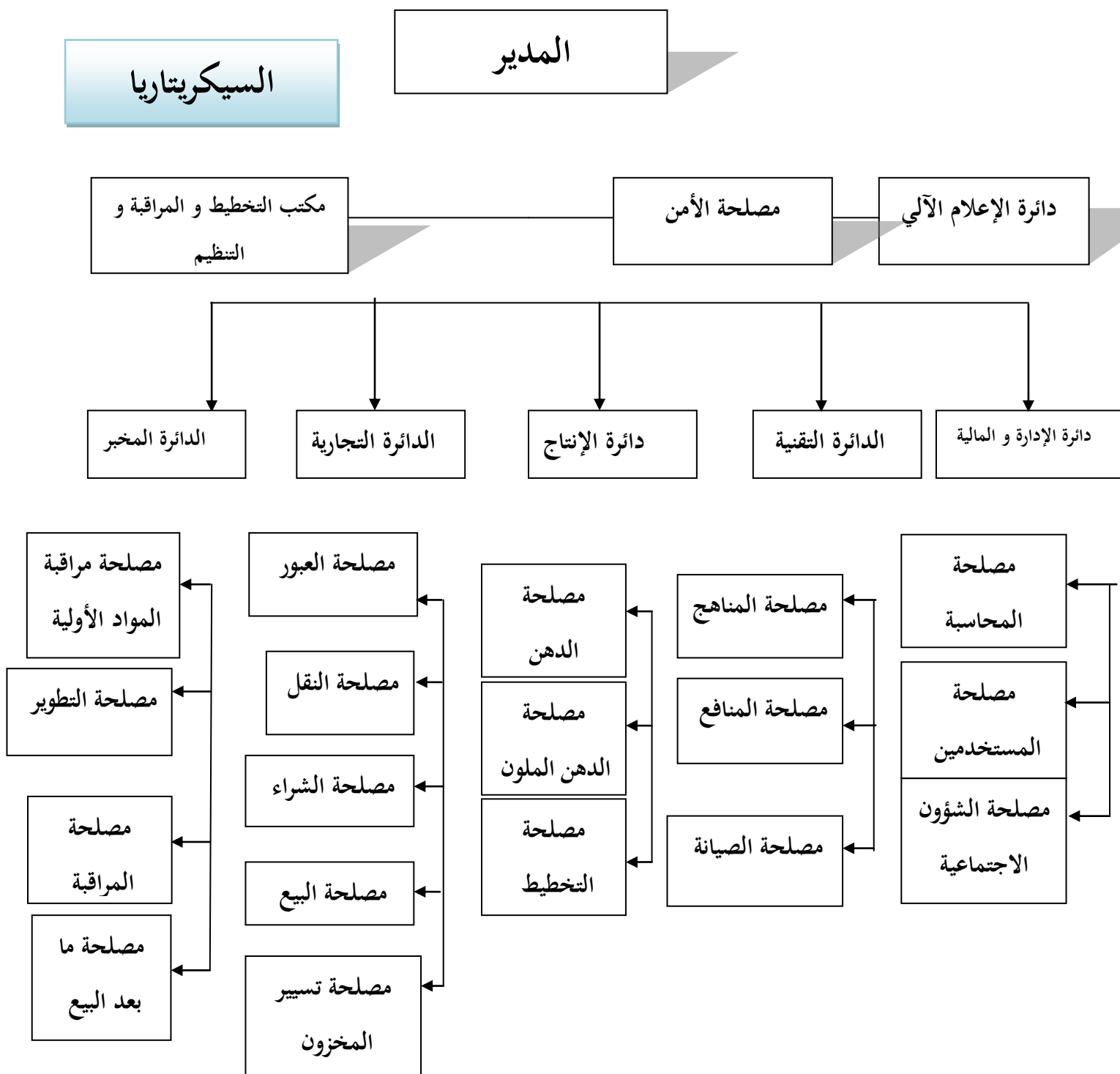
- **بنك المصاريف:** يتم على هذا المستوى معاينة الملف المحاسبي الخاص بالمشتريات بإعداد شيكات تسجيلها العمليات المختلفة الأخرى التي يقوم بها و التي تتضمن:

- التسجيل المحاسبي للتصريحات.

- تسجيل الضريبة.

ويمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة الوطنية للدهن

المطلب الثاني: مجتمع وعينة و نموذج الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث نتناول فيه كل من مجتمع وعينة الدراسة، النموذج المعتمد فيها.

1. مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الإحصائي من موظفي مصلحة المحاسبة والمالية والأمن ومصالحة المستخدمين والتطوير ومراقبة المواد وقسم الإنتاج والإدارة العليا في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس .

2. عينة الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية (هي العينات التي تمت عملية اختيارها بشكل عشوائي بما يضمن ان تمثل كافة عناصر المجتمع وان يكن لكل عنصر ذات الفرصة للظهور في العينة دون ان يؤثر في عملية الاختيار)، وبعد التوجه الى المؤسسة محل الدراسة، تم توزيع 40 استمارة بشكل عشوائي، منها 32صالحة للتحليل، وبعد عملية فرز وتنظيم الاستمارات تحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (03): الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

النسبة	عدد الاستمارات المسترجعة	النسبة	عدد الاستمارات الموزعة	المؤسسة
80	32	100	40	المؤسسة الوطنية للدهن

المصدر: من إعداد الطالبين .

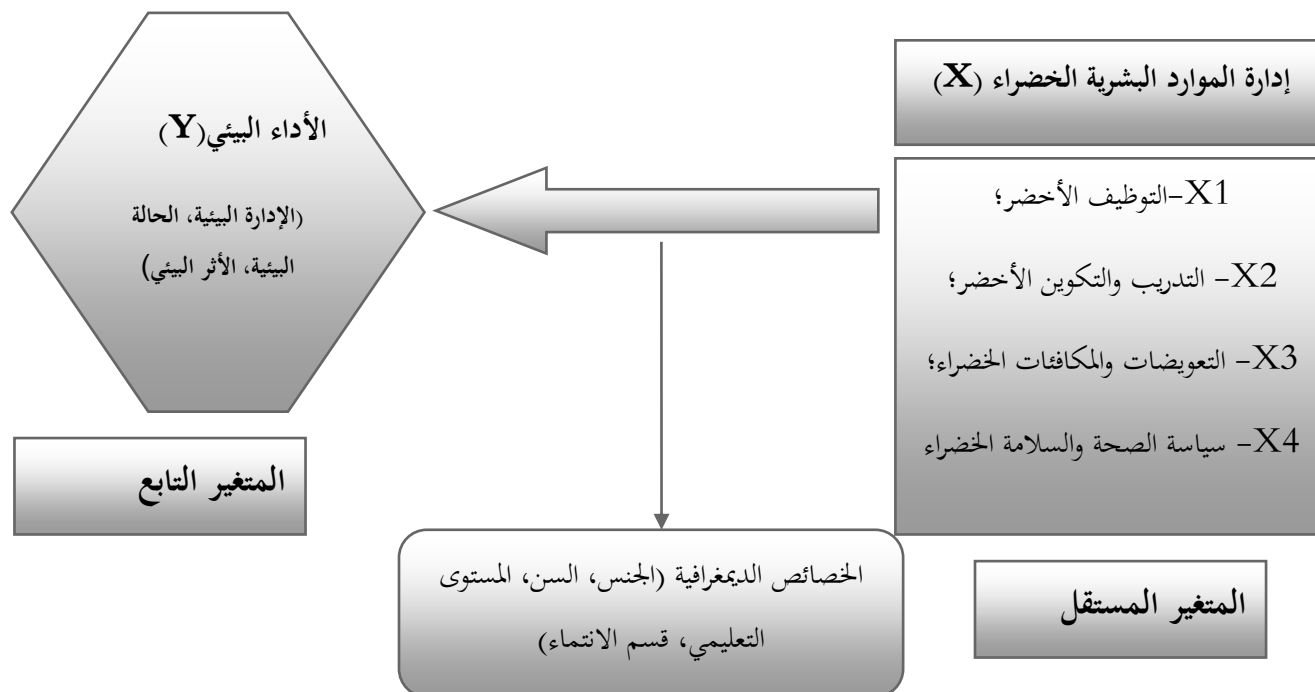
نلاحظ من الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 40 استمارة وقد تم استرجاع 32صالحة للدراسة وهي ما تمثل نسبة 80 في المئة من إجمالي الاستمارات الموزعة، أما باقي الاستمارات ألغيت بسبب عدم الارجاع أو رفض الإجابة أو نقص الإجابات.

3. نموذج الدراسة :

بناء على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري وعدد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، تم صياغة النموذج

التالية للدراسة:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب معالجتها

1. مصادر جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة على الاستبيان، الذي يعد الاستبيان الوسيلة الأكثر شيوعا لجمع البيانات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان وتوفر المادة العلمية الخام للباحث العلمي، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها ومن

ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث العلمي، ومعالجة المشكلة المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات. حيث يحقق العديد من المزايا منها:

- اقل تكلفة ووقت وجهد؛
- الشخص المستجيب يقي غير معروف وهو الشيء الذي يحفز على الإجابة؛
- السماح بالحصول على إجابات من أفراد من مناطق مختلفة؛
- الحصول على المعلومات الضرورية لاستكمال الجانب التطبيقي للمذكرة.

➤ هيكل الاستبيان:

لقد احتوت الاستمارة على مقدمة تم شرح فيها كل الجوانب المتعلقة بالموضوع من خلال ذكر عنوان البحث، العينة المختارة.

كما تضمنت استمارة الدراسة 30 عبارة بوبت في جزأين، ويمكن توضيحها كالتالي:

■ **الجزء الأول:** تضمن هذا الجزء 5 عبارات خاصة بالمعلومات الشخصية التي تخص المستجوب وهي كالتالي:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية.

■ **الجزء الثاني:** والذي يخص متغيرات الدراسة، حيث قسم بدوره إلى محورين من 30 عبارة مقسمة كما يلي:

المحور الأول: تضمن 15 عبارة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المحور الثاني: تضمن 15 عبارة متعلقة بتقييم الأداء البيئي .

أما عن المقياس المعتمد في الدراسة فقد تم إعداد الأسئلة وفق مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، بغية معرفة الاتجاه العام لآراء أفراد العينة حول كل عنصر في الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): مقياس ليكارت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

المصدر: وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار اجمد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص78.

ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات العينة يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم(05): المجالات المعيارية لقيمة المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1,80	غير موافق بشدة
من 1,81 إلى 2,60	غير موافق
من 2,61 إلى 3,40	محايد
من 3,41 إلى 4,20	موافق
من 4,21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

2. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

سيتم معالجة وتحليل البيانات المحصل عليها من المصادر السابقة الذكر باستخدام عدد من أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، وهذا بعد تفرغها في برنامج الحزم الإحصائية للمعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء الحسابات المطلوبة، ومن هذه الأساليب:

➤ التكرارات والنسب المئوية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لوصف عينة الدراسة، وكذا معرفة تكرار

اجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

➤ **المتوسط الحسابي Mean**: استخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان.

➤ **الانحراف المعياري standar deviation**: يستخدم لمعرفة مدى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في اجابات أفراد العينة و العكس صحيح.

➤ **معامل alpha Cronbach**: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

➤ **معامل الارتباط بيرسون**: لدراسة العلاقة بين أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء منفردة وبين الأداء البيئي ، وبين متغيري ادارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء البيئي في مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس .

➤ **تحليل الانحدار الخطي البسيط simple regression Analyse**: لاختبار تأثير أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في مؤسسة الدهن سوق أهراس.

➤ **اختبار t (Independent sample T test)**: يستخدم لاختبار الفرق بين متوسطي كل من أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي مع المتغير الديمغرافي الجنس.

➤ **اختبار التباين الأحادي one way Anova**: لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات الديمغرافية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

يتم في هذا الجزء من البحث محاولة تحليل إجابات المبحوثين على الاستبيان المقدم واختبار الفرضيات ومن ثم استخلاص النتائج، وهذا باستخدام الأساليب الإحصائية المذكورة سالفًا.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يتم في هذا المطلب إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيان من خلال:

1. صدق الاستبيان:

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضعت الاستمارة لعملية التحكيم من قبل أساتذة في التخصص، بهدف التأكد من الجانب الشكلي وصحة محتوى المعلومات الواردة فيه، والتحقق من تغطيتها جميع جوانب البحث وتم بناءً على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين ضبط الاستبيان.

2. ثبات الاستبيان:

لاختبار ثبات الاستبيان لا بد من حساب معامل ألفا كرونباخ وهذا ما سنتطرق له في الأتي:
يختبر ثبات الاستمارة بقيمة معامل ألفا كرونباخ والتي تكون محصورة بين (0) و الواحد (1)، حيث إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.6 يمكن القول أن الاستبيان يمتاز بالثبات.

حيث بعد إجراء اختبار الثبات وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، أظهرت النتائج ما يلي:

جدول رقم (06): اختبار ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0,953

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS .

☞ نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت $\alpha=0,953$ أي أنها محصورة بين (0) والواحد (1)، كما أن هذه القيمة أكبر من 0,6، وهذا ما يؤكد أن استمارة الاستبيان تمتاز بالثبات والصدق، ومنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة (الاستبيان) لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

سيتم في هذا العنصر من البحث محاولة استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي النزعة المركزية والتشتت (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، وهذا لمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة.

1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية:

سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة بعدما قمنا بتفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، والجداول التالية والتمثيلات البيانية توضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

أولاً: الجنس

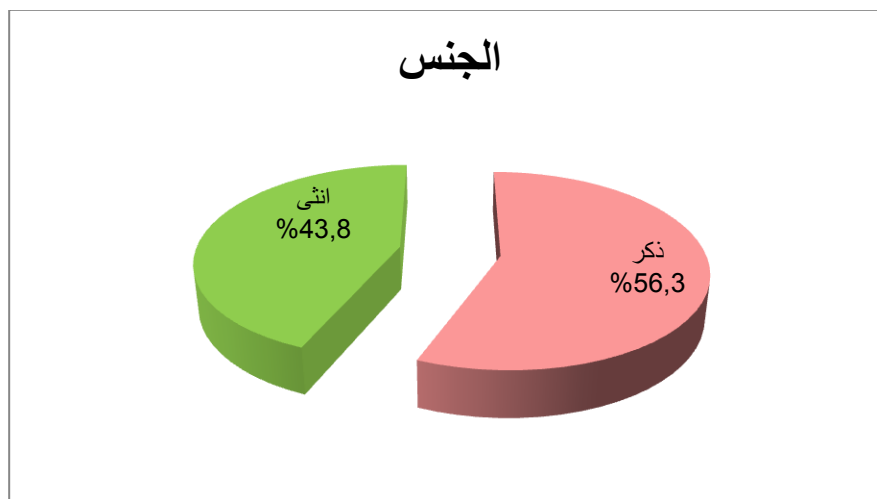
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56,3%	18	ذكر
43,8%	14	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن هناك تقارب بين الفئات العاملة في المؤسسات من حيث عدد الذكور والإناث، إذ يمثل فئة الذكور نسبة 56,3% بتكرار 18 شخصا، بينما فئة الإناث 43,8% بتكرار 14 شخصا.

ثانيا: العمر

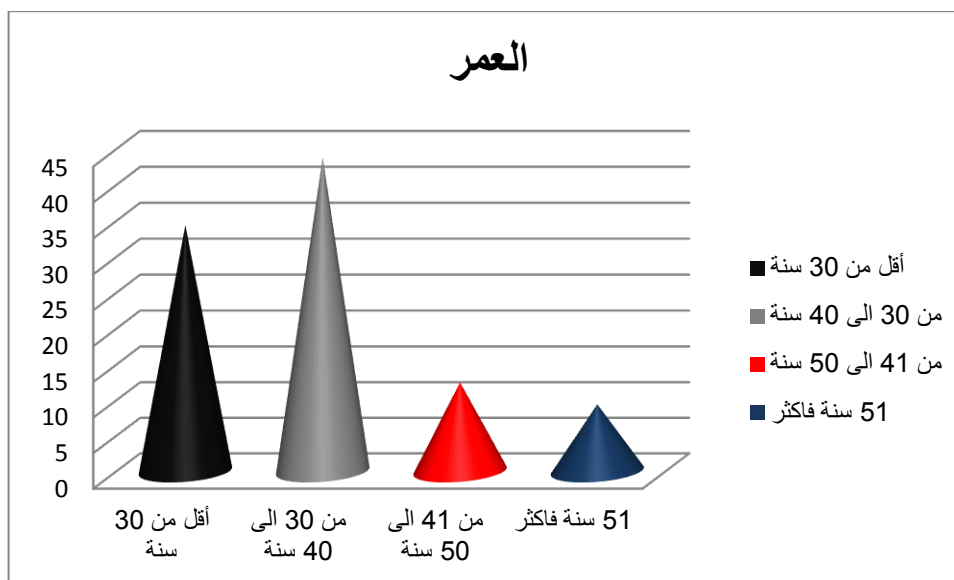
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب العمر.

جدول رقم(08): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
34,4%	11	أقل من 30 سنة
43,8%	14	من 30 إلى 40 سنة
12,5%	4	من 41 إلى 50 سنة
9,4%	3	أكثر من 51 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب العمر نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرار هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 43,8% أي ما يعادل 14 فرداً، تليها مباشرة الفئة الثانية أقل من 30 سنة بنسبة 34,4% أما الفئة الثالثة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 12,5% و في الأخير تأتي الفئة العمرية الأقل بنسبة 9,4% الممثلة أعمارهم من 51 سنة فأكثر .

ثالثاً: المستوى التعليمي

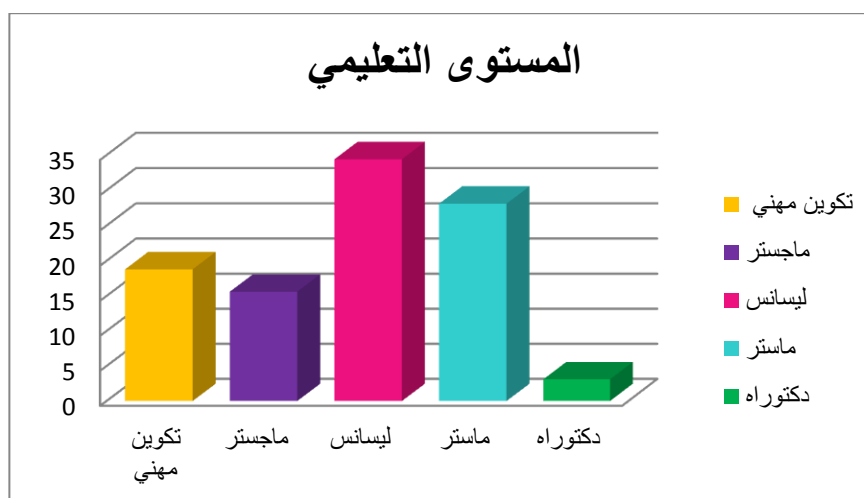
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18,8%	6	تكوين مهني
34,4%	11	ليسانس
28,1%	9	ماستر
15,6%	5	ماجستير
3,1%	1	دكتوراه
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هي نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 34,4% أي بما يعادل 11 فرداً، تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 28,1% أي 9 أفراد، أما عن الفئة الموالية هي فئة التكوين المهني بنسبة 18,8% أي ما يعادل 6 أفراد واحد، ثم تليها مباشرة فئة الحاصلين على شهادة ماجستير بنسبة 15,6% أي بما يعادل 5 أفراد، و في المرتبة الأخيرة تأتي فئة المتحصلين على شهادة دكتوراه بنسبة 3,1% المتمثلة في فرد واحد و من هنا نستطيع القول أن المستوى العلمي مرتفع بالنسبة للموظفين المستجوبين مما وفر قابلية واستجابة كبيرة نحو الاستبانة من حيث فهم واستيعاب مضمون الأسئلة والتحكم في الإجابة .

رابعاً: المصلحة

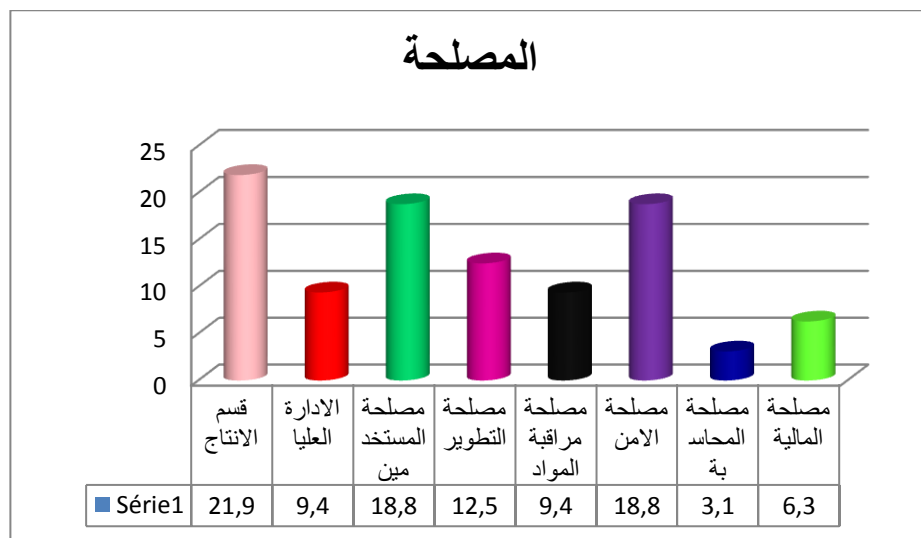
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المصلحة.

جدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	الصف المهني
21,9%	7	قسم الانتاج
9,4%	3	إدارة عليا
18,8%	6	مصلحة المستخدمين
12,5%	4	مصلحة التطوير
9,4%	3	مصلحة مراقبة المواد
18,8%	6	مصلحة الأمن
3,1%	1	مصلحة المحاسبة
6,3%	2	مصلحة المالية
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم(06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المصلحة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة اشتملت على فئات إدارية مختلفة منها: قسم الإنتاج، الإدارة العليا، مصلحة المستخدمين، مصلحة التطوير، مصلحة مراقبة المواد، مصلحة الأمن، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، بنسب 21,9%، 9,4%، 18,8%، 12,5%، 9,4%، 18,8%، 3,1%، 6,3% على التوالي، ومما سبق نستنتج أن أفراد العينة يشغلون مناصب مختلفة وهذا راجع إلى أسباب مختلفة منها المؤهلات العلمية الخبرة....

خامسا: الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الخبرة المهنية.

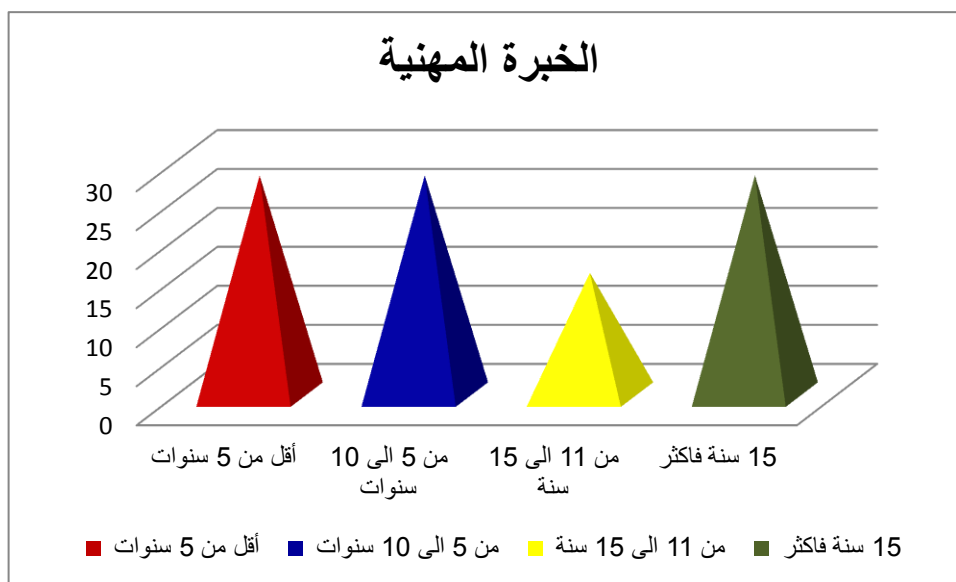
جدول رقم(11):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
28,1%	9	اقل من 5 سنوات
28,1%	9	من 5 إلى 10 سنوات
15,6%	5	من 11 إلى 15 سنة
28,1%	9	أكثر من 15 سنة

المجموع	32	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك تساوي في نسب سنوات الخبرة بنسبة 28,1% لكل من الفئات التالية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 15 سنة) ما يعادل 9 أفراد وتأتي في الأخير فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15,6% أي ما يعادل 5 أفراد، من هنا نقول أن المؤسسات لديهم خبرة مكنتهم من الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبيان .

2. تحليل الاتجاه العام لإجابات العينة حول المحور (X) المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

بعد تحليل البيانات الميدانية الممثلة لإجابات العينة حول عبارات المحور الأول (X) المتعلق بمتغير إدارة الموارد

البشرية الخضراء ، وذلك باحتساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد هذا المحور

باستخدام برنامج (SPSS) كانت النتائج كما يلي:

• البعد الأول: التوظيف الأخضر

الجدول رقم (12): الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الأول المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

الاختيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	1.07576	3.5625	س1. تدرج المؤسسة عند تصميم الوظائف المسؤوليات ذات الارتباط بالبيئة
موافق	0.91581	3.5000	س2. تقدم المؤسسة وصف وظيفي للمرشحين و الموظفين الجدد لتوضيح أنواع أنشطتها المرتبطة للبيئة
موافق	0.97912	3.5938	س3. تهتم المؤسسة باستخدام طرق ووسائل صديقة للبيئة للإعلان عن الوظائف الشاغرة (الانترنت مثلا...)
موافق	0.94826	3.4375	س4. تؤكد المؤسسة من خلال إعلاناتها المتعلقة باستقطاب المواهب و الكفاءات على مسؤولياتها البيئية و توجهاتها الخضراء
محايد	0.90696	3.3750	س5. تفضل المؤسسة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في المبادرات البيئية و الحس البيئي
موافق	0.72909	3.4937	A:(التوظيف الأخضر)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الأول المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (متوسط المتوسطات) للإجابات كان بقيمة (3.4937) وبانحراف معياري (0.72909)، وبما أن هذه القيمة تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.40 – 4.19)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول عبارات البعد الأول التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) الأخضر المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء ككل تركزت حول الاختيار موافق وبانحراف معياري ضعيف بقيمة (0.72909) بمعنى

أنه هناك تقارب إلى حد كبير بين إجابات أفراد العينة حول إجابات هذا البعد، وفيما يلي ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

1. جاءت الفقرة (س3) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5938) وبانحراف معياري مقداره (0.97912)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

2. جاءت الفقرة (س1) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5625) وبانحراف معياري مقداره (1.07576)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

3. جاءت الفقرة (س3) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5000) وبانحراف معياري مقداره (0.91581)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

4. جاءت الفقرة (س4) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.4375) وبانحراف معياري مقداره (0.94826)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة.

2. البعد الثاني: التدريب والتكوين الأخضر

الجدول رقم (13): الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الثاني المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية

الاختيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
محايد	0.87067	3.3750	س1. توفر المؤسسة فرص لتدريب العاملين على جوانب الإدارة البيئية
موافق	1.05063	3.8437	س2. تطور المؤسسة برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي و المهارات و الخبرات لدى العاملين
موافق	1.07341	3.5938	س3. لدى المؤسسة إدارة معرفة خضراء من خلال ربط التعليم البيئي مع سلوكيات العاملين

موافق	0.89778	3.6042	B: (التدريب و التكوين الأخضر)
-------	---------	--------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات كان بقيمة (3.6042) وبانحراف معياري (0.89778)، وبما أن هذه القيمة تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.41 – 4.19)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء ككل تركزت حول الاختيار موافق وبانحراف معياري قيمته (0.8) بمعنى أنه هناك تجانس معتبر إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة حول إجابات هذا البعد، وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

1. جاءت الفقرة (س2) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8437) وبانحراف معياري مقداره (1.05063)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

2. جاءت الفقرة (س3) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5938) وبانحراف معياري مقداره (1.07341)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة.

3. البعد الثالث: التعويضات والمكافآت الخضراء

الجدول رقم (14): يبين الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الثالث المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء .

الاختيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
محايد	0.92403	2.7188	س1. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأداء البيئي للعاملين في نظام الأجور و التعويضات
غير موافق	1.16007	2.5938	س2. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأداء البيئي للعاملين في نظام الحوافز و المكافآت
غير موافق	1.18967	2.4375	س3. تقدم المؤسسة حوافز مالية و غير مالية على المبادرات البيئية للعاملين
غير موافق	0.84667	2.5833	C: (التعويضات والمكافآت الخضراء)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث (التعويضات والمكافآت الخضراء) المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات كان بقيمة (2.5833) وبانحراف معياري (0.84667)، وبما أن هذه القيمة تقع ضمن مجال الاختيار غير موافق (-2.81-2.60)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث ككل تركزت حول الاختيار غير موافق وبانحراف معياري قيمته (0.8) بمعنى أنه هناك تجانس معتبر إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة حول إجابات هذا البعد.

البعد الرابع: الصحة والسلامة الخضراء

الجدول رقم (15): الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الرابع المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء .

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختيار
س1. نظام الصحة والسلامة في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات البيئية	4.0313	0.82244	موافق
س2. يتم تقديم إرشادات دورية ودائمة للعاملين حول التزامات البيئة المتعلقة بنشاط المؤسسة (التلوث، استخدام الطاقة، استخدام المياه،...)	4.0000	1.07763	موافق
س3. توفر المؤسسة المعدات و الألبسة الكافية لحماية العاملين من مختلف أنواع التلوث الناتج عن نشاط المؤسسة	4.0312	0.82244	موافق
س4. تخصص المؤسسة موارد مالية لتوفير البيئة الصحية للعاملين	3.9375	0.98169	موافق
D: (الصحة والسلامة الخضراء)	4.0000	0.81567	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الرابع (الصحة والسلامة الخضراء) المتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات كان بقيمة (4.0000) وبانحراف معيار 0.81567، وبما أن هذه القيمة تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.41 – 4.20)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول عبارات البعد الرابع المتعلق بالمحور الأول ككل تركزت حول الاختيار موافق وبانحراف معياري قيمته (0.8) بمعنى أنه هناك تجانس معتبر إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة حول إجابات هذا البعد، وفيما يلي ترتيب فقرات هذا المحور تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

1. جاءت الفقرة (س1) و(س3) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليهما وبنفس المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما (4.0313) وبانحراف معياري مقداره (0.82244)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى العبارتين؛

2. جاءت الفقرة (س2) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0000) وبانحراف معياري مقداره (1.07763)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

3. جاءت الفقرة (س4) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9375) وبانحراف معياري مقداره (0.81567)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة.

3. تحليل الاتجاه العام لإجابات العينة حول المحور (Y) المتعلق بمتغير الأداء البيئي

بعد تحليل البيانات الميدانية الممثلة لإجابات العينة حول عبارات المحور الثاني (Y) المتعلق بمتغير الأداء البيئي، وذلك باحتساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد هذا المحور باستخدام برنامج (SPSS) كانت النتائج كما يلي:

• البعد الأول:

الجدول رقم (16): الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الأول المتعلق بمتغير الأداء البيئي

الاختيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	1.16007	3.5938	س1. تسعى المؤسسة لتبني نظام الإدارة البيئية الايزو14001
موافق	0.91361	3.9375	س2. تتضمن المؤسسة على هياكل تتعلق بالبيئة
موافق	0.83280	4.1250	س3. تسعى المؤسسة لتطبيق إجراءات و نظم تساهم في تقليص التأثيرات السلبية لنشاطها على البيئة
موافق	0.86077	3.9688	س4. تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها دون المساس و إلحاق الضرر بالبيئة المحيطة بها
موافق	0.98169	4.0625	س5. تحترم المؤسسة القوانين البيئية للحد من التدهور البيئي الناتج عن نشاطاتها
موافق	0.69488	4.0313	س6. تهتم المؤسسة بتخفيض تكاليف الطاقة و المياه
موافق	0.75935	3.5625	س7. تحدد طريقة عمل المؤسسة أهداف و مسؤوليات خضراء للمديرين و العاملين
محايد	0.89578	3.1875	س8. تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء وتقييم العاملين
موافق	0.65376	3.8086	A: (الإدارة البيئية)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الأول المتعلق بمتغير الأداء البيئي، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (متوسط المتوسطات للإجابات كان بقيمة (3.8086) وانحراف معياري (0.65376)، وبما أن هذه القيمة تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.40 – 4.19)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات

العينة حول عبارات البعد الأول المتعلق بالإدارة البيئية ككل تركزت حول الاختيار موافق وبانحراف معياري ضعيف بقيمة (0.65) بمعنى أنه هناك تقارب إلى حد كبير بين إجابات أفراد العينة حول إجابات هذا البعد، وفيما يلي ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

1. جاءت الفقرة (س3) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.1250) وبانحراف معياري مقداره (0.83280)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

2. جاءت الفقرة (س5) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0625) وبانحراف معياري مقداره (0.98169)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

3. جاءت الفقرة (س6) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0313) وبانحراف معياري مقداره (0.69488)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

4. جاءت الفقرة (س4) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9688) وبانحراف معياري مقداره (0.86077)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

5. جاءت الفقرة (س2) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.9375) وبانحراف معياري مقداره (0.91361)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

6. جاءت الفقرة (س1) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5938) وبانحراف معياري مقداره (1.16007)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

7. جاءت الفقرة (س7) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.5625) وبانحراف معياري مقداره (0.75935)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة.

• البعد الثاني:

الجدول رقم (17): الاتجاه العام لإجابات العينة حول البعد الثاني المتعلق بمتغير الأداء البيئي

الاختيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.85901	4.1875	س1. تولي المؤسسة اهتماما بتقديم منتجات صديقة للبيئة
موافق	0.91581	4.0000	س2. تحرص المؤسسة على معالجة مخلفات العملية الإنتاجية و العمل على تدويرها بشكل ايجابي
موافق	0.97499	3.7813	س3. هناك انخفاض مستمر في تكاليف استهلاك الطاقة و المياه الناتجة عن الاستخدام الزائد عن حاجة الإنتاج
موافق	0.75134	3.8750	س4. هناك انخفاض في نفايات المؤسسة و مخلفاتها السابقة
محايد	0.96250	3.0937	س5. تهتم المؤسسة بإعادة استخدام مخلفاتها بعد معالجتها
موافق	1.01550	3.4687	س6. هناك زيادة في إيرادات المؤسسة نتيجة اهتمامها بتخفيض تكاليف استخدام الطاقة و المياه
موافق	1.06066	3.8125	س7. لدى العاملين بالمؤسسة دراية كافية بقوانين و تشريعات حماية البيئة
موافق	0.64271	3.7455	A: (الحالة البيئية والأثر البيئي)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بمتغير الأداء البيئي ، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (متوسط المتوسطات) للإجابات كان بقيمة (3.7455) وبانحراف معياري

(0.64271)، وبما أن هذه القيمة تقع ضمن مجال الاختيار موافق (3.40 – 4.19)، ومنه يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بالحالة البيئية والأثر البيئي ككل تركزت حول الاختيار موافق وبانحراف معياري ضعيف بقيمة (0.64) بمعنى أنه هناك تقارب إلى حد كبير بين إجابات أفراد العينة حول إجابات هذا البعد، وفيما يلي ترتيب فقرات هذا البعد تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة:

1. جاءت الفقرة (س1) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.1875) وبانحراف معياري مقداره (0.85901)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

2. جاءت الفقرة (س2) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.0000) وبانحراف معياري مقداره (0.91581)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

3. جاءت الفقرة (س4) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8750) وبانحراف معياري مقداره (0.75134)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

4. جاءت الفقرة (س7) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.8125) وبانحراف معياري مقداره (1.06066)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

5. جاءت الفقرة (س3) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.7813) وبانحراف معياري مقداره (0.97499)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة؛

6. جاءت الفقرة (س6) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.4687) وبانحراف معياري مقداره (1.01550)، وهذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة عالية على محتوى هذه العبارة.

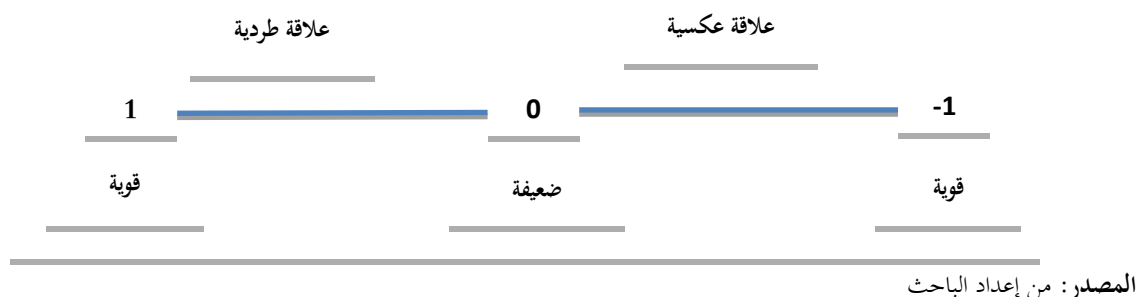
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات واستخلاص النتائج

بعد القيام من خلال المطلب السابق باختبار ثبات وصدق أداة البحث الميداني، الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية للعينة وكذا تحليل الاتجاه العام لإجابات العينة على محاور الدراسة، سيتم في هذا المطلب بتحليل الارتباط بين محاور الدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (X) والأداء البيئي (Y)

1. تحليل معامل الارتباط لبيرسون بين محاور الدراسة

الهدف من خلال هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين متغيرات الدراسة (متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، متغير الأداء البيئي)، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي علاقة طردية أو عكسية، ونستعمل في ذلك أحد أهم معاملات الارتباط المعروف بمعيار الارتباط لبيرسون (Pearson)، ومن المعروف أن معامل الارتباط لبيرسون (r) يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و (-1) بحيث إذا كانت قيمته موجبة كانت العلاقة بين المتغيرين (X) و (Y) علاقة طردية، أما إذا كانت قيمته سالبة كانت العلاقة عكسية، كما أنه كلما اقتربت قيمته من (1) أو (-1) كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية، أما إذا اقتربت من الصفر كانت العلاقة ضعيفة كما توضحه الصورة الموالية:

الشكل رقم (08): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة



أولاً: تحليل معامل الارتباط لبيرسون بين محاور الدراسة (X) و (Y)

من خلال هذه الخطوة نهدف إلى تحليل معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) بين المحور الأول (Y) المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء والمحور الثاني (X) المتعلق بالأداء البيئي، وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS) حيث يقدم هذا الأخير قيمة الإحصائية (r) مرفقة بمقدار المعنوية الإحصائية لهذه القيمة، حيث كانت نتائج هذا التحليل كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): قيمة معامل الارتباط لبيرسون (r) بين المحور (X) والمحور (Y)

المحور Y	المحور X		
0.889	1	معامل الارتباط لبيرسون (r)	المحور X
0.000	0.000	مستوى المعنوية P-)	
		(value	
32	32	حجم العينة (n)	
1	0.889	معامل الارتباط لبيرسون (r)	المحور Y
0.000	0.000	مستوى المعنوية P-)	
		(value	
32	32	حجم العينة (n)	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول يختبر الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن.

✓ الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين المحور (X) المتعلق بإدارة الموارد

البشرية الخضراء والمحور (Y) المتعلق بالأداء البيئي مساوي للقيمة (0.889) بمستوى معنوية (0.000)، وبالرجوع

لسلم معيار الارتباط المذكور سابقا نلاحظ أن القيمة (0.889) تقع في المجال أكبر من (0.5) بالموجب، وبالتالي

يمكن القول إن العلاقة بين متغيري الدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي هي علاقة طردية قوية ، وبما أن

مستوى المعنوية أقل من (0.05) بمعنى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية أو مقبول إحصائيا.

وبالتالي نقبل الفرضية H1 التي تنص على وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء

البيئي في شركة الدهن.

ثانيا: تحليل معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحور (Y) الأداء البيئي. من خلال هذه الخطوة نهدف إلى تحليل معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحور (Y) المتعلق بالأداء البيئي ، وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS) حيث يقدم هذا الأخير قيمة الإحصائية (r) مرفقة بمقدار المعنوية الإحصائية لهذه القيمة، حيث كانت نتائج هذا التحليل كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): قيمة معامل الارتباط لبيرسون (r) بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحور (Y)

نوع العلاقة	المحور Y " الأداء البيئي "	أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء
طردية قوية	0.731	معامل الارتباط لبيرسون (r)
	0.000	مستوى المعنوية (sig)
	32	حجم العينة (n)
طردية قوية	0.835	معامل الارتباط لبيرسون (r)
	0.000	مستوى المعنوية (sig)
	32	حجم العينة (n)
طردية أقل من المتوسط	0.422	معامل الارتباط لبيرسون (r)
	0.016	مستوى المعنوية (sig)
	32	حجم العينة (n)
طردية قوية جدا	0.902	معامل الارتباط لبيرسون (r)
	0.000	مستوى المعنوية (sig)
	32	حجم العينة (n)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

✓ **H0**: لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوظيف الأخضر على الأداء البيئي في شركة الدهن.

✓ **H1**: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتوظيف الأخضر على الأداء البيئي في شركة الدهن.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التوظيف الأخضر لمحور الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي قدر ب(0.731) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد التوظيف الأخضر والأداء البيئي.

☞ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة **H1** التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوظيف الأخضر والأداء البيئي في شركة الدهن سوق أهراس.

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتدريب والتكوين الأخضر على الأداء البيئي في شركة الدهن.

H1: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتدريب والتكوين الأخضر على الأداء البيئي في شركة الدهن.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد (التدريب والتكوين الأخضر) لمحور الموارد البشرية الخضراء و(الأداء البيئي) قدر ب(0.835) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد التدريب والتكوين الأخضر و الأداء البيئي.

☞ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة **H1** التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التدريب والتكوين الأخضر والأداء البيئي في شركة الدهن. سوق اهراس .

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين (سياسة التعويضات والمكافآت الخضراء) و(الأداء البيئي) في شركة الدهن.

H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين (سياسة التعويضات والمكافآت الخضراء) و(الأداء البيئي) في شركة الدهن.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد التعويضات والمكافآت الخضراء لمحور الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي قدر ب(0.422) عند مستوى دلالة (0.016) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردية اقل من المتوسط بين بعد التعويضات والمكافآت الخضراء والأداء البيئي.

☞ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التعويضات

والمكافآت الخضراء والأداء البيئي في شركة الدهن. سوق اهراس

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 ✓: لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين (سياسة الصحة والسلامة الخضراء) و (الأداء البيئي) في شركة الدهن.

H_1 ✓: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين (سياسة الصحة والسلامة الخضراء) و (الأداء البيئي) في شركة الدهن.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد سياسة الصحة والسلامة الخضراء لمحور الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي قدر ب(0.902) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وبالتالي توجد علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين بعد سياسة الصحة والسلامة الخضراء و الأداء البيئي.

☞ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين سياسة الصحة

والسلامة الخضراء والأداء البيئي في شركة الدهن. سوق أهراس.

2. تحليل نتائج علاقات التأثير

➤ اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن .

✓ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن .

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط و ذلك بتحليل جدول الارتباط الخطي وجدول تحليل التباين خط الانحدار وجدول المعاملات المتحصل عليهم من خلال SPSSv22 و النتائج ملخصة وموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي

متغيرات الدراسة	F	Sig	R ²	معاملات المتغيرات المستقلة
ادارة الموارد البشرية	جدولية	محسوبة	0.799	b=0.937
الخضراء و الأداء البيئي	4.171	111.994	A=0.819	

درجة الحرية ل F الجدولية: (1 ، 30)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء باعتباره متغير مستقل على الأداء البيئي باعتباره متغير تابع ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (111.994) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.171) ، ومستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا بالإضافة الى معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.79) وهذا ما يفسر أن 79% من الاختلافات المفسرة للأداء البيئي تعود الى ادارة الموارد البشرية الخضراء، و يعود الباقي أي 21% الى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها. أما معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.819X+0.937$$

الأداء البيئي = 0.819 (X) أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء + 0.937

تفسر المعادلة أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء سوف يؤدي الى زيادة ما قيمته 0.819 للأداء البيئي وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير معنوي بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة.

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوظيف الأخضر على الأداء

البيئي في شركة الدهن .

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوظيف الأخضر على الأداء البيئي

في شركة الدهن .

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي

متغيرات الدراسة	F	Sig	R ²	معاملات المتغيرات المستقلة
التوظيف الأخضر والأداء البيئي	محسوبة 33.825	0.000	0.530	b=1.651 A=0.609
جدولية	4.171			

درجة الحرية ل F الجدولية: (1، 30)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير معنوي للتوظيف الأخضر على الأداء البيئي ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.825) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.171)، ومستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا بالإضافة الى معامل التحديد (R²) بلغت قيمته (0.53) وهذا ما يفسر أن 53 % من الاختلافات المفسرة للأداء البيئي تعود الى التوظيف الأخضر، و يعود الباقي أي 47 % الى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها. أما معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.609X+1.651$$

$$\text{الأداء البيئي} = 0.609(X) + 1.651$$

تفسر المعادلة أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتوظيف الأخضر سوف يؤدي الى زيادة ما قيمته 0.609 للأداء البيئي و عليه نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير معنوي بين التوظيف الأخضر و الأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة .

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للتدريب والتكوين الأخضر على الأداء البيئي في شركة الدهن .

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للتدريب والتكوين الأخضر على الأداء البيئي في شركة الدهن .

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي

متغيرات الدراسة	F	Sig	R ²	معاملات المتغيرات المستقلة
التدريب والتكوين الأخضر	جدولية	محسوبة	0.698	b=1.734
و الأداء البيئي	4.171	69.284	A=0.568	

درجة الحرية ل F الجدولية: (1، 30)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير معنوي للتوظيف الأخضر على الأداء البيئي ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (69.284) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.171) ، ومستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا بالاضافة الى معامل التحديد (R²) بلغت قيمته (0.69) وهذا ما يفسر أن 69% من الاختلافات المفسرة للأداء البيئي تعود الى التدريب والتكوين الأخضر، ويعود الباقي أي 31% الى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها. أما معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.568X+1.734$$

$$\text{الأداء البيئي} = 0.568(X) + 1.734$$

تفسر المعادلة أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتدريب والتكوين الأخضر سوف يؤدي الى زيادة ما قيمته 0.568 للأداء البيئي و عليه نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير معنوي بين التدريب والتكوين الأخضر و الأداء البيئي في المؤسسة محل الدر

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للتعويضات والمكافآت الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للتعويضات والمكافآت الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن .

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي

متغيرات الدراسة	F	Sig	R ²	معاملات المتغيرات المستقلة
للتعويضات والمكافآت	جدولية	محسوبة	0.174	b=3.003
الخضراء و الأداء البيئي	4.171	6.319	A=0.300	

درجة الحرية ل F الجدولية: (1 ، 30)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير معنوي للتعويضات والمكافآت الخضراء على الأداء البيئي ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.319) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.171) ، ومستوى دلالة (0.018) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا بالاضافة الى معامل التحديد (R²) بلغت قيمته (0.17) وهذا ما يفسر أن 17% من الاختلافات المفسرة للأداء البيئي تعود الى التدريب والتكوين الأخضر، ويعود الباقي أي 83% الى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها. أما معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.300X+3.003$$

$$\text{الأداء البيئي} = 0.300(X) + 3.003$$

تفسر المعادلة أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتعويضات والمكافآت الخضراء سوف يؤدي إلى زيادة ما قيمته 0.300 للأداء البيئي و عليه نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير معنوي بين التعويضات والمكافآت الخضراء و الأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة.

➤ اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لسياسة الصحة و السلامة الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن .

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لسياسة الصحة و السلامة الخضراء على الأداء البيئي في شركة الدهن .

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوظيف الأخضر على الأداء البيئي

متغيرات الدراسة	F	Sig	R ²	معاملات المتغيرات المستقلة
سياسة الصحة و	جدولية	محسوبة	0.820	b=1.070
السلامة الخضراء و الأداء البيئي	4.171	136.743		A=0.677

درجة الحرية ل F الجدولية: (1 ، 30)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير معنوي للتعويضات والمكافآت الخضراء على الأداء البيئي ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (136.74) و هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.171) ، ومستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا بالإضافة الى معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.82) وهذا ما يفسر أن 82% من الاختلافات المفسرة للأداء البيئي تعود الى سياسة الصحة و السلامة الخضراء ، ويعود الباقي أي 18% الى متغيرات عشوائية لا يمكن حصرها. أما معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.677X+1.070$$

$$\text{الأداء البيئي} = 0.677(X) + 1.070$$

تفسر المعادلة أن كل زيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بسياسة الصحة و السلامة الخضراء سوف يؤدي الى زيادة ما قيمته 0.677 للأداء البيئي وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود تأثير معنوي بين سياسة الصحة والسلامة الخضراء والأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ اختبار طبيعية البيانات الميدانية للاستبيان

قصد معرفة مدى إتباع التوزيع الإحصائي لبيانات البحث الميداني للتوزيع الطبيعي نستعمل أشهر اختبار من الاختبارات التي يوفرها برنامج (SPSS)، الأول هو اختبار كولموغوروف سميرونوف والثاني اختبار شبيرو ويلك، وذلك حتى تتم معرفة معلمية أو لامعلمية البيانات الميدانية لتحديد أي من الاختبارات الإحصائية التي ستستعمل في دراسة وتحليل تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات العينة المدروسة حول محاور الدراسة (X) و(Y).

وبما انه لدينا حجم العينة اقل من 50 مشاهدة نعتمد على نتائج اختبار شبيرو ويلك.

➤ اختبار شبيرو ويلك للبيانات الميدانية للاستبيان:

للقيام باختبار شبيرو ويلك لتحديد مدى طبيعية البيانات الميدانية للاستبيان نضع الفرضيتين التاليتين

- **فرضية العدم (H0):** بيانات محاور الدراسة المتعلقة بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، متغير الأداء البيئي تتبع التوزيع الطبيعي، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0,05؛
- **فرضية البديل (H1):** بيانات محاور الدراسة المتعلقة بمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، متغير الاداء البيئي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0,05.

وبالرجوع إلى برنامج (SPSS) كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار شبيرو ويلك للبيانات الميدانية للاستبيان

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة احصائية	
0.352	32	0.964	المحور (X)
0.188	32	0.954	المحور (Y)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار شبيرو ويلك بالنسبة لبيانات المحور (X) المتعلق بمتغير ادارة الموارد البشرية الخضراء بقيمة (0.352)، كما قدرت قيمة المعنوية لمتغير الاداء البيئي ب(0.188) وهذه القيم أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية (H0) بمعنى بيانات المحورين تتبع التوزيع الطبيعي.

3. اختبار تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات العينة حول المحور الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحور الثاني الأداء البيئي .

بما أن بيانات المحورين تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك حسب نتائج اختبار الطبيعية لشبيرو ويلك، سوف نستعمل الاختبارات المعلمية لدراسة تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات العينة وهما اختبار فرق المتوسطين (t. Student) واختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way).

أولاً: اختبار فرق المتوسطين (t. Student)

يستعمل اختبار فرق المتوسطين (t. Student) قصد معرفة مدى تأثير الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة على إجاباتها حول محاور الدراسة، شرط أن تكون هذه الخصائص تحتمل حدثين أو اختيارين فقط، وفي دراستنا هذه لدينا خاصية الجنس التي تحتمل حدثين فقط هما ذكر أو أنثى، وبالتالي يمكن إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:

▪ **فرضية العدم (H0):** لا يوجد تأثير للمتغيرات الوصفية (خاصية الجنس) على إجابات العينة حول محاور الدراسة (X) و (Y)، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05؛

▪ **فرضية البديل (H1):** يوجد تأثير للمتغيرات الوصفية (خاصية الجنس) على إجابات العينة حول محاور الدراسة (X) و (Y)، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من 0.05.

بالاعتماد على برنامج (SPSS) كانت النتائج لهذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار فرق المتوسطين (t. Student) للمحور (X) و (Y)

الخاصية الديمغرافية	الإحصائية المحسوبة (t)	درجة الحرية (ddl)	مستوى المعنوية (sig)
الجنس	0.051	30	0.960
	0.024	30	0.981

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية (الجنس) أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطين (t. Student) بالنسبة لبيانات المحورين (X) و (Y) بقيمة (0.960) و (0.981) هذه القيم أكبر من مستوى المعنوية المرح (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية (H0) ونرفض الفرضية (H1)، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الوصفية خاصة الجنس على إجابات العينة حول عبارات المحورين إدارة الموارد البشرية الخضراء و الاداء البيئي.

ثانيا: اختبار تأثير العمر على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

– الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير الفئة العمرية على إجابات العينة على المحور الأول (X) والمحور

الثاني (Y) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

– الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير الفئة العمرية على إجابات العينة على المحور الأول (X) والمحور

الثاني (Y) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة اقل من 0,05.

بالرجوع إلى الاستبيان برنامج spss كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم(27): اختبار تأثير الفئة العمرية على إجابات محاور الدراسة

البيان	المحاور	درجة الحرية (Ddl)	مستوى الدلالة (Sig)	F
المحور X		31	0.909	0.180
المحور Y		31	0.073	2.588

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

👉 نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

- قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لتأثير متغير الفئة العمرية على إجابات المحور الأول (X) و (Y) مساوية لقيمة 0.909، 0.073 على التوالي أي أكبر من 0,05 بالنسبة للمحور الأول والثاني وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الفئة العمرية على إجابات العينة للمحور الأول (X) وللمحور الثاني (Y).

ثالثا: اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على المحور

الأول (X) والمحور الثاني (Y) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على المحور الأول (X) والمحور

الثاني (Y) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة اقل من 0,05.

الجدول رقم(28): اختبار تأثير المستوى التعليمي على إجابات محاور الدراسة

F	مستوى الدلالة (Sig)	درجة الحرية (Ddl)	البيان المحاور
4.626	0.006	31	المحور X1
4.786	0.005	31	المحور Y2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

☞ نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات المحور الأول (X) و (Y) مساوية لقيمة 0.006، 0.005 على التوالي أي أقل من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة (H1) بمعنى يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على إجابات العينة على المحورين (X) و (Y).

رابعاً: اختبار تأثير المسمى الوظيفي على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

– الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير الصنف المهني على إجابات العينة على المحور الأول (X) والمحور

الثاني (Y) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

– الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير الصنف المهني على إجابات العينة على المحور الأول (X) والمحور

الثاني (Y) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0,05.

الجدول رقم(29): اختبار تأثير المسمى الوظيفي على إجابات محاور الدراسة

البيان	درجة الحرية (Ddl)	مستوى الدلالة (Sig)	F
المحور X1	31	0.936	0.323
المحور Y2	31	0.475	0.970

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لتأثير متغير المسمى الوظيفي على إجابات المحور الأول (X) و (Y) مساوية لقيمة 0.936، 0.475 على التوالي أي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير المسمى الوظيفي على إجابات العينة على المحورين (X) و (Y).

خامسا: اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات محاور الدراسة

لدينا فرضيتان:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على إجابات العينة على المحور

الأول (X) والمحور الثاني (Y) بحيث نقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على إجابات العينة على المحور الأول (X) والمحور

الثاني (Y) بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0,05.

الجدول رقم(30): اختبار تأثير الخبرة المهنية على إجابات محاور الدراسة

البيان	درجة الحرية (Ddl)	مستوى الدلالة (Sig)	F
المحور X1	31	0.121	2.115
المحور Y2	31	0.033	3.337

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

👉 نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التباين الأحادي (Anova) تظهر كالتالي:

- قيمة مستوى المعنوية (Sig) بالنسبة لتأثير متغير سنوات الخبرة على اجابات العينة على المحور الأول (X) ادارة الموارد البشرية الخضراء مساوية للقيمة 0.121 أي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم (H0) بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على اجابات العينة بالنسبة للمحور الأول (X)
- قيمة مستوى المعنوية (Sig) بالنسبة لتأثير متغير سنوات الخبرة على اجابات العينة على المحور الثاني (Y) الاداء البيئي مساوية للقيمة 0.033 أي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم (H1) بمعنى يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على اجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني الاداء البيئي.

4. استخلاص النتائج

أولاً: انطلاقاً من التحليل الوصفي

- هناك اتفاق للعينة المدروسة على أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى كل من التوظيف الأخضر والتدريب والتكوين الأخضر والصحة والسلامة المهنية الخضراء؛
- هناك اتفاق للعينة المدروسة على أن سياسة التعويضات والمكافآت في المؤسسة محل الدراسة لا تراعي الجوانب البيئية؛
- وفي الإجمال هناك اتفاق للعينة المدروسة على أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- هناك اتفاق للعينة المدروسة على أن الأداء البيئي المؤسسة محل الدراسة بأبعاده الإدارة البيئية والحالة البيئية والأثر البيئي مقبولاً.

ثانيا: انطلاقا من التحليل الاستدلالي

- وجود علاقة طردية قوية بين كل من التوظيف الأخضر والأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد كذلك اختبار الانحدار حول تأثير التوظيف الأخضر على الأداء البيئي، حيث الاختلاف في هذا الأخير بنسبة 53% مرجعها للتوظيف الأخضر؛
- وجود علاقة طردية قوية بين كل من التكوين والتدريب الأخضر والأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد كذلك اختبار الانحدار حول تأثير التكوين والتدريب الأخضر على الأداء البيئي، حيث الاختلاف في هذا الأخير بنسبة 69% مرجعها للتدريب والتكوين الأخضر؛
- وجود علاقة طردية أقل من المتوسط بين كل من سياسة التعويضات والمكافآت والأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما ينسجم مع نتائج اختبار الانحدار حول تأثير سياسة التعويضات والمكافآت على الأداء البيئي حيث يتأثر هذا الأخير بنسبة 17% بالممارسات المتعلقة بسياسة التعويضات والمكافآت الخضراء، لذلك جاءت آراء عينة الدراسة بضعف الممارسات الخضراء في إطار التعويضات المكافآت؛
- وجود علاقة طردية جد قوية بين كل من سياسة الصحة والسلامة المهنية والأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد كذلك اختبار الانحدار حول تأثير سياسة الصحة والسلامة المهنية على الأداء البيئي، حيث الاختلاف في هذا الأخير بنسبة 82% مرجعها للالتزام القوي للمؤسسة بسياسة صحة وسلامة مهنية خضراء؛
- وإجمالا هناك تأثير كبير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة، حيث أن 79% من التغيير في هذا الأخير يرجع إلى تبني المؤسسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء على اختلاف أبعادها.

خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال هذا الفصل محاولة التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف وظائفها وممارساتها خاصة ما تعلق بكل من التوظيف الأخضر، التكوين والتدريب الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، وسياسة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس على الأداء البيئي لهذه الأخيرة.

وقد تم لتحقيق هذا الهدف اعتماد الاستبيان كأهم أداة لجمع البيانات، هذه الأخيرة التي تم معالجتها وتحليلها باستخدام عدد من أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي، لاختبار صحة الفرضيات المعتمدة وتحديد إجابات دقيقة على التساؤلات المطروحة.

وقد تم بناء على ما سبق الخروج بعدد من النتائج تتعلق أهمها بوجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للأبعاد المدروسة على الأداء البيئي وأيضاً وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

سيتم في الخاتمة العامة عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ومن ثم تقديم بعض الاقتراحات في ضوء هذه النتائج.



الخاتمة



الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة التي تم من خلالها محاولة معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، وفي ظل الإجابة على الإشكالية المطروحة والبحث على مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وقبلها بالتطرق للأدبيات النظرية لموضوع الدراسة ومن ثم القيام بالدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة من أجل الخروج من الإطار النظري إلى الواقع التطبيقي بهدف تقديم إضافة علمية، التي من خلالها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي التي على ضوءها تقدم عدد من الاقتراحات.

1- نتائج الدراسة:

خلال دراستنا تم التوصل للنتائج التالية:

- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التي تربط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، وتلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورا مهما في الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء؛
- الأداء البيئي هو أحد الطرق العلمية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي، والتي تكمن أهميه في الحد من التلوث البيئي بجميع أشكاله؛
- تتمثل أهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الوطنية الدهن- وحدة سوق أهراس- وفقا لما توصلت إليه الدراسة الميدانية في كل من من التوظيف الأخضر والتدريب والتكوين الأخضر والصحة والسلامة المهنية الخضراء، في حين لا تولي اهتماما بسياسة التعويضات والمكافآت الخضراء؛
- مستوى الأداء البيئي المؤسسة الوطنية الدهن- وحدة سوق أهراس- وفقا لما توصلت إليه الدراسة الميدانية يعتبر مقبولا سواء ما تعلق الأمر بالإدارة البيئية أو الحالة والأثر البيئي؛
- يتأثر الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس- بإدارة الموارد البشرية الخضراء تأثرا كبيرا، خاصة بممارسات كل من التوظيف الأخضر والتكوين والتدريب الأخضر، ويتأثر بشكل بسيط بسياسة التعويضات والمكافآت الخضراء، في حين لسياسة الصحة والسلامة المهنية للمؤسسة أكبر التأثير على الأداء البيئي لها.

2- الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها وبهدف لفت انتباه المسؤولين على المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس خاصة قسم الموارد البشرية التي لها الأثر الإيجابي الكبير على أداء العاملين لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة خاصة وتحسين الأداء البيئي بصفة عامة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

➤ ضرورة إعطاء المؤسسة محل الدراسة أهمية أكثر للأداء البيئي ومختلف سياسات وممارسات تحسينه، خاصة ما تعلق بإدراج مؤشرات تقييم الأداء البيئي في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وخصوصا ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

➤ ضرورة إيلاء المؤسسة محل الدراسة أهمية بسياسة التعويضات والمكافآت كعامل هام لتحفيز العاملين على الممارسات والبيئية والسلوكيات الخضراء على المستوى التشغيلية، لما لا لتحفيزهم أكثر على المبادرات والإبداع الأخضر؛

➤ ضرورة محافظة المؤسسة محل الدراسة على أداءها في مجال سياسة الصحة والسلامة المهنية باعتبارها تمثل نقطة قوة في أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسة؛

➤ الاهتمام أكثر بالتكوين والتدريب الأخضر للمساهمة في تطوير أداء العاملين للمحافظة على سلامة البيئة وتحسين أداء المؤسسة؛

➤ ضرورة بناء واعتماد نظام إدارة بيئية متكامل يبدأ بإدارة الموارد البشرية ويرتكز عليها، لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة وتسهيل حصولها على شهادات التقييم المتعلقة بهذا الإطار.

3- أفاق الدراسة

وفي الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وآثاره على الأداء البيئي بجانبه النظري والتطبيقي، أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية ذات الصلة بالموضوع، ولكن تبقى هناك مجموعة من النقاط التي أغفلتها في هذه الدراسة لعدة أسباب أهمها الإطار الزمني المحدود، بالإضافة إلى حداثة موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من المهم إثراء البحوث العلمية النظرية والميدانية فيه، ليصبح من ركائز المؤسسات الاقتصادية أو الخدمائية بسبب تأثيره الكبير على الجانب البيئي، ويشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا.

وانطلاقا من هذا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع نوجز أهمها فيما يلي:

- أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين؛
- الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين؛
- أثر تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية.



قائمة المصادر و المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب :

- الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومه، الجزائر العاصمة، 2010.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- سلسلة المميزون الإدارية، تقييم الأداء، الشركة المصرية للنشر لوونجمان، مكتبة لبنان، 2007.
- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير تحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- عبد الحميد الخليل، كتاب بعنوان إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، منشور تحت رخصة cc-by-nd 4.0 ، سنة 2018.
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا _دمشق_جرمانا، 2013.

2- الرسائل والأطروحات:

- الزهرة هواين وميادة مساسط ، أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء العاملين ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، السعودية، ديسمبر 2021.
- الشيخ هتهات، أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2013/2012 .
- دلال الغامدي، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز، ، مذكرة ماجستير ادارة موارد بشرية، جامعة جدة السعودية، ديسمبر 2021.
- ديانا علي يوسف، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر(دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- رنا خليل العمري ، أثر استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء على ريادة الاعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الاسراء الاردن، 2021/01/24.

قائمة المصادر والمراجع

- صونيه كيلاني، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2006.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2004 /2003.
- عمار فتحى موسى إسماعيل، محمد فوزي أمين البدان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، مذكرة ماجستير، جانفي 2018.
- ليعاضي مارية، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريش، 2020-2021.
- كفاح عباس محمّد، أثر الممارسات الخضراء في تحقيق التفوق المنظمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تكريت، العراق، 2022/06/24.
- 3- المجالات:**
- أحمد بلالي، ممارسات إدارة موارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية، مقال منشور، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 02، المجلد 08، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
- أسماء عبد القادر الطاهر، أثر التكاليف البيئية على تقويم أداء المنشآت الصناعي السودانية، دراسة تحليلية تطبيقية على قطاع النفط، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، السودان 2010
- أشرف عبد الرحمان، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية : دراسة تطبيقية على الشركات، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مج 12، ع1، 2021.
- بن أحمد نادية، بن دنيدينة سعيد، أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد 01، المجلد 09، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس الجزائر، 2022/01/31.
- جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، مقال منشور، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، جامعة دهكوك العراق، المجلد 08، العدد 01، 2020/01/03.
- خبراء بميك، المشرف عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، أدوات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية، للإدارة بميك، القاهرة، الجزء 04، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- سمير معروف قبلان، احمد صهيوني، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد 03، المجلد 38، سنة 2022.
- صافية علاوي، بن تريح بن تريح، سميرة مشراوي، دور المورد البشري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جامعة عمار ثليجي، الاغواط. 2020، الجزائر.
- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول.
- محمود الصاوي، تماضر الدباغ، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، الكلية الجامعية بعجمان، الإمارات، سنة 2021.
- مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء المنظمة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، العدد 26، المجلد 11، بغداد، العراق، 2019/10/28.
- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية مجلد 21، العدد 2 2005.
- نور منصور، عزة ماهر، بسام سمير الرميدي، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 04، العدد 02 جامعة مدينة السادات.
- يوسف بومدين، إدارة الجودة والأداء المتميز، مجلة الباحث العدد 2007/05، جامعة وقلّة.
- سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدى العاملين في السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 01، المجلد 22، المعهد المصري العالي للسياحة مصر.

4-المقالات:

- بصير خلف خزعل، محمد جاسم المشهداني، محمد الطيار، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء، مقال منشور، مجلة وحدة البحث في التنمية البشرية، المجلد 15، العدد 03، 03 نوفمبر 2020، جامعة الموصل العراق.
- جمانة بشير ابو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، أثر تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق العدارة البيئية، مقال منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 38، جامعة الطائف السعودية، اوت 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- حاكم حميد، كامي محمد، واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة سيدي بلعباس دراسة قياسية، مقال منشور، مجلة التنمية و الإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021.
- رزان التركي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية، مقال منشور، المجلة العربية للإدارة، مج46، ع01، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2023.
- زكية سعيد، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مقال منشور، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة باتنة، المجلد 11، العدد 01، جوان 2022.
- زينب إسماعيل الغرابلي، احمد علي عبد القادر، بريهان فطين يحي، واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، مقال منشور، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 03، سبتمبر 2021.
- عاصم التحاني إبراهيم شعون، دراسة تحليلية لأنشطة الموارد البشرية الخضراء بين جامعتي شقراء و ابوظبي (الإمارات العربية والمملكة السعودية)، مقال منشور، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 18، العدد 30، سنة 2022.
- غني دحام تناي الزبيدين، تحقيق الإستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة موارد البشرية الخضراء، مقال منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 02، العدد 63، سنة 2021.
- لمياء عبد الله سالم، دلال محمد الغامدي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على إستراتيجية التمايز، مقال منشور، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 26، المجلد 03، جامعة جدة السعودية، ديسمبر 2021.
- محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، سنة 2017.
- يوستينا رزق سليمان، باسم محمد حامد، عبير محمد فتحي، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مقال، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة، المجلد 22، العدد 02، سنة 2022.



الملاحق



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



استبيان حول:

واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وآثاره على الأداء البيئي

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ووحدة سوق أهراس -

السيد(ة) المحترم(ة)

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعدّ لجمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة التخرج التي تتدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، وتهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وآثاره على الأداء البيئي، ونظرا لأهمية رأيكم أرجوا منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، حيث أن صحة النتائج الميدانية تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بسرية تامة .

شكرا لحسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

- د/ رحموني فضيلة

من إعداد الطلبة:

- كشريدة رمزي

- حزام أسمهان

السنة الدراسية: 2022-2023

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 41 سنة إلى 50 سنة

من 30 سنة الى 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 51 سنة فأكثر

3-المؤهل التعليمي

دكتوراه

ماجستير

ماستر (مهندس دولة)

ليسانس

تكوين مهني

..... أخرى أذكرها:

4 - الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 05 إلى 10 سنوات

أكثر من 15 سنة

4-المصلحة:

مصلحة التطوير

مصلحة المستخدمين

إدارة عليا

قسم الإنتاج

مصلحة مراقبة المواد

الملاحق

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة الدهن - وحدة سوق أهراس- وتأثيرها على الأداء البيئي لها

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
أولاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء						
البعد الأول: التوظيف (التوصيف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين) الأخضر						
01	تدرج المؤسسة عند تصميم الوظائف المسؤوليات ذات الارتباط بالبيئة					
02	تقدم المؤسسة وصف وظيفي للمرشحين والموظفين الجدد لتوضيح أنواع أنشطتها المرتبطة للبيئة.					
03	تهتم المؤسسة باستخدام طرق ووسائل صديقة للبيئة للإعلان عن الوظائف الشاغرة(الانترنت مثلاً...)					
04	تؤكد المؤسسة من خلال إعلاناتها المتعلقة باستقطاب المواهب والكفاءات على مسؤولياتها البيئية وتوجهاتها الخضراء					
05	تفضل المؤسسة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في المبادرات البيئية والحس البيئي.					
البعد الثاني: التدريب والتكوين الأخضر						
01	توفر المؤسسة فرص لتدريب العاملين على جوانب الإدارة البيئية					
02	تطور المؤسسة برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين.					
03	لدى المؤسسة إدارة معرفة خضراء من خلال ربط التعليم البيئي مع سلوكيات العاملين.					
البعد الثالث: التعويضات والمكافآت الخضراء						
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأداء البيئي للعاملين في نظام الأجور والتعويضات					
02	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأداء البيئي للعاملين في نظام الحوافز والمكافآت					

الملاحق

					تقدم المؤسسة حوافز مالية وغير مالية على المبادرات البيئية للعاملين.	03
البعد الرابع: الصحة والسلامة الخضراء						
					نظام الصحة والسلامة في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات البيئية	01
					يتم تقديم إرشادات دورية ودائمة للعاملين حول التزامات البيئية المتعلقة بنشاط المؤسسة (التلوث، استخدام الطاقة، استخدام المياه،...)	02
					توفر المؤسسة المعدات والألبسة الكافية لحماية العاملين من مختلف أنواع التلوث الناتج عن نشاط المؤسسة	03
					تخصص المؤسسة موارد مالية لتوفير البيئة الصحية للعاملين	04
ثانيا: تقييم الأداء البيئي لمؤسسة الدهن - وحدة سوق أهراس -						
البعد الأول: الإدارة البيئية						
					تسعى المؤسسة لتبني نظام الإدارة البيئية الأيزو 14001	01
					تتضمن المؤسسة على هياكل تتعلق بالبيئة	02
					تسعى المؤسسة لتطبيق إجراءات ونظم تساهم في تقليص التأثيرات السلبية لنشاطها على البيئة	03
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها دون المساس والحاق الضرر بالبيئة المحيطة بها	04
					تحتزم المؤسسة القوانين البيئية للحد من التدهور البيئي الناتج عن نشاطاتها	05
					تهتم المؤسسة بتخفيض تكاليف الطاقة والمياه	06
					تحدد طريقة عمل المؤسسة أهداف ومسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين	07
					تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء وتقييم العاملين	08
البعد الثاني: الحالة البيئية والأثر البيئي						
					تولي المؤسسة اهتماما بتقديم منتجات صديقة للبيئة	01
					تحرص المؤسسة على معالجة مخلفات العملية الإنتاجية	02

الملاحق

					والعمل على تدويرها بشكل ايجابي	
					هناك انخفاض مستمر في تكاليف استهلاك الطاقة والمياه الناتجة عن الاستخدام الزائد عن حاجة الإنتاج	03
					هناك انخفاض في نفايات المؤسسة ومخلفاتها السابقة	04
					تهتم المؤسسة بإعادة استخدام مخلفاتها بعد معالجتها	05
					هناك زيادة في إيرادات المؤسسة نتيجة اهتمامها بتخفيض تكاليف استخدام الطاقة والمياه	06
					لدى العاملين بالمؤسسة دراية كافية بقوانين وتشريعات حماية البيئة	07

إذا كان لديكم تعليقات إضافية يمكنكم طرحها

.....

.....

.....

الملاحق

الملحق رقم (2): نتائج SPSS لمعامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	30

الملحق رقم (3): نتائج SPSS للخصائص الديمغرافية.

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	56,3	56,3	56,3
أنثى	14	43,8	43,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	11	34,4	34,4	34,4
سنة 40 الى 30 من	14	43,8	43,8	78,1
سنة 50 الى 41 من	4	12,5	12,5	90,6
فأكثر سنة 51 من	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الملاحق

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهني تكوين	6	18,8	18,8	18,8
ليسانس	11	34,4	34,4	53,1
(دولة مهندس) ماستر	9	28,1	28,1	81,3
ماجستير	5	15,6	15,6	96,9
دكتوراه	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	9	28,1	28,1	28,1
سنوات 10 الى 5 من	9	28,1	28,1	56,3
سنة 15 الى 11 من	5	15,6	15,6	71,9
سنة 15 من أكثر	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المصلحة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الانتاج قسم	7	21,9	21,9	21,9
عليا ادارة	3	9,4	9,4	31,3
المستخدمين مصلحة	6	18,8	18,8	50,0
التطوير مصلحة	4	12,5	12,5	62,5
المواد مراقبة مصلحة	3	9,4	9,4	71,9
الامن مصلحة	6	18,8	18,8	90,6
المحاسبة مصلحة	1	3,1	3,1	93,8
المالية مصلحة	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم (4): نتائج SPSS لمختلف المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
(إدارة الموارد البشرية الخضراء) و(الأداء البيئي)

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تدرج المؤسسة عند تصميم الوظائف المسؤوليات ذات الارتباط بالبيئة	32	3.5625	1.07576
تقدم المؤسسة وصف وظيفي للمرشحين و الموظفين الجدد لتوضيح أنواع أنشطتها المرتبطة للبيئة	32	3.5000	.91581
تهتم المؤسسة باستخدام طرق ووسائل صدقية للبيئة للإعلان عن الوظائف الشاغرة) الانترنت مثلا(...	32	3.5938	.97912
تؤكد المؤسسة من خلال إعلاناتها المتعلقة باستقطاب المواهب و الكفاءات على مسؤولياتها البيئية و توجهاتها الخضراء	32	3.4375	.94826
تفضل المؤسسة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في المبادرات البيئية و الحس البيئي	32	3.3750	.90696
توفر المؤسسة فرص لتدريب العاملين على جوانب الإدارة البيئية	32	3.3750	.87067
تطور المؤسسة برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي و المهارات و الخبرات لدى العاملين	32	3.8437	1.05063
لدى المؤسسة إدارة معرفة خضراء من خلال ربط التعليم البيئي مع سلوكيات العاملين	32	3.5938	1.07341
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأداء البيئي للعاملين في نظام الأجور و التعويضات	32	2.7188	.92403
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الأداء البيئي للعاملين في نظام الحوافز و المكافآت	32	2.5938	1.16007
تقدم المؤسسة حوافز مالية و غير مالية على المبادرات البيئية للعاملين	32	2.4375	1.18967
نظام الصحة و السلامة في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات البيئية	32	4.0313	.82244

الملاحق

يتم تقديم إرشادات دورية و دائمة للعاملين حول التزامات البيئية المتعلقة بنشاط المؤسسة) التلوث،استخدام الطاقة،استخدام المياه،...)	32	4.0000	1.07763
توفر المؤسسة المعدات و الألبسة الكافية لحماية العاملين من مختلف أنواع التلوث الناجم عن نشاط المؤسسة	32	4.0312	.82244
تخصص المؤسسة موارد مالية لتوفير البيئة الصحية للعاملين	32	3.9375	.98169
تسعى المؤسسة لتبني نظام الإدارة البيئية الأيزو14001	32	3.5938	1.16007
تتضمن المؤسسة على هياكل تتعلق بالبيئة	32	3.9375	.91361
تسعى المؤسسة لتطبيق إجراءات و نظم تساهم في تقليص التأثيرات السلبية لنشاطها على البيئة	32	4.1250	.83280
تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها دون المساس و إلحاق الضرر بالبيئة المحيطة بها	32	3.9688	.86077
تحتزم المؤسسة القوانين البيئية للحد من التدهور البيئي الناتج عن نشاطاتها	32	4.0625	.98169
تهتم المؤسسة بتخفيض تكاليف الطاقة و المياه	32	4.0313	.69488
تحدد طريقة عمل المؤسسة أهداف و مسؤوليات خضراء للمديرين و العاملين	32	3.5625	.75935
تستخدم المؤسسة مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء و تقييم العاملين	32	3.1875	.89578
تولي المؤسسة اهتماما بتقديم منتجات صديقة للبيئة	32	4.1875	.85901
تحرص المؤسسة على معالجة مخلفات العملية الإنتاجية و العمل على تدويرها بشكل ايجابي	32	4.0000	.91581
هناك انخفاض مستمر في تكاليف استهلاك الطاقة و المياه الناتجة عن الاستخدام الزائد عن حاجة الإنتاج	32	3.7813	.97499
هناك انخفاض في نفايات المؤسسة و مخلفاتها السابقة	32	3.8750	.75134
تهتم المؤسسة بإعادة استخدام مخلفاتها بعد معالجتها	32	3.0937	.96250

الملاحق

هناك زيادة في إيرادات المؤسسة نتيجة اهتمامها بتخفيض تكاليف استخدام الطاقة و المياه	32	3.4687	1.01550
لدى العاملين بالمؤسسة دراية كافية بقوانين و تشريعات حماية البيئة	32	3.8125	1.06066
التوظيف	32	3.4937	.72909
التدريب_التكوين	32	3.6042	.89778
التعويضات	32	2.5833	.84667
الصحة	32	4.0000	.81567
X	32	3.4203	.66841
الإدارة	32	3.8086	.65376
الحالة	32	3.7455	.64271
Y	32	3.7771	.60937
Global	32	3.5987	.62090
Valid N (listwise)	32		

الملاحق

الملحق رقم (5): نتائج SPSS لمصفوفة الارتباط لمعامل بيرسون لمتغيرات الدراسة

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.889**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
Y	Pearson Correlation	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

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

		Y	التوظيف	التكوين_التدريب	التعويضات	الصحة
Y	Pearson Correlation	1	.731**	.835**	.422*	.902**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.016	.000
	N	32	32	32	32	32
التوظيف	Pearson Correlation	.731**	1	.735**	.497**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000
	N	32	32	32	32	32
التكوين_التدريب	Pearson Correlation	.835**	.735**	1	.427*	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.015	.000
	N	32	32	32	32	32
التعويضات	Pearson Correlation	.422*	.497**	.427*	1	.199
	Sig. (2-tailed)	.016	.004	.015		.276
	N	32	32	32	32	32
الصحة	Pearson Correlation	.902**	.632**	.804**	.199	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.276	
	N	32	32	32	32	32

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج spss لاختبار الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,894 ^a	,799	,792	,27822

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,211	1	9,211	118,994	,000 ^b
	Résidus	2,322	30	,077		
	Total	11,533	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,937	,265		3,534	,001
	X	,819	,075	,894	10,908	,000

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,728 ^a	,530	,514	,42508

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,112	1	6,112	33,825	,000 ^b
	Résidus	5,421	30	,181		
	Total	11,533	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,651	,373		4,422	,000
	x1	,609	,105	,728	5,816	,000

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,835 ^a	,698	,688	,34082

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,048	1	8,048	69,284	,000 ^b
	Résidus	3,485	30	,116		
	Total	11,533	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,734	,253		6,852	,000
	x2	,568	,068	,835	8,324	,000

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,417 ^a	,174	,146	,56350

a. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,007	1	2,007	6,319	,018 ^b
	Résidus	9,526	30	,318		
	Total	11,533	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,003	,324		9,255	,000
	x3	,300	,120	,417	2,514	,018

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,906 ^a	,820	,814	,26299

a. Prédicteurs : (Constante), x4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,458	1	9,458	136,743	,000 ^b
	Résidus	2,075	30	,069		
	Total	11,533	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,070	,236		4,531	,000
	x4	,677	,058	,906	11,694	,000

a. Variable dépendante : y

الملاحق

الملحق رقم (07): نتائج spss لاختبار (Independent T-test) لاختبار الفروق بين إجابات الأفراد حول متغير الدراسة تعزى لمتغير الجنس

Group Statistics

	المرغوب الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X	ذكر	18	3.4741	.59007	.13908
	أنثى	14	3.4619	.77458	.20702
Y	ذكر	18	3.7815	.62153	.14650
	أنثى	14	3.7762	.61802	.16517

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed		.161	.691	.051	30	.960	.01217
Equal variances not assumed				.049	23.693	.961	.01217
Equal variances assumed		.868	.359	.024	30	.981	.00529
Equal variances not assumed				.024	28.168	.981	.00529

الملاحق

الملحق رقم (08): نتائج spss لاختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار الفروق بين إجابات الأفراد حول متغير الدراسة تعزى لمتغير العمر

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
X	Between Groups	.259	3	.086	.180	.909
	Within Groups	13.461	28	.481		
	Total	13.720	31			
Y	Between Groups	2.504	3	.835	2.588	.073
	Within Groups	9.029	28	.322		
	Total	11.533	31			

الملحق رقم (09): نتائج spss لاختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار الفروق بين إجابات الأفراد حول متغير الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X	Between Groups	5.579	4	1.395	4.626	.006
	Within Groups	8.141	27	.302		
	Total	13.720	31			
Y	Between Groups	4.785	4	1.196	4.786	.005
	Within Groups	6.748	27	.250		
	Total	11.533	31			

الملاحق

الملحق رقم (09): نتائج spss لاختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار الفروق بين إجابات الأفراد حول متغير الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X	Between Groups	2.535	3	.845	2.115	.121
	Within Groups	11.185	28	.399		
	Total	13.720	31			
Y	Between Groups	3.037	3	1.012	3.337	.033
	Within Groups	8.495	28	.303		
	Total	11.533	31			

الملحق رقم (09): نتائج spss لاختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار الفروق بين إجابات الأفراد حول متغير الدراسة تعزى لمتغير المصلحة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X	Between Groups	1.181	7	.169	.323	.936
	Within Groups	12.539	24	.522		
	Total	13.720	31			
Y	Between Groups	2.543	7	.363	.970	.475
	Within Groups	8.989	24	.375		
	Total	11.533	31			



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

Souk ahras, le

قسم: علوم التسيير

سوق أهراس، في

إلى السيد:

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص

بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

رقم التسجيل

03036071638

17136059171

أسماء الطلبة

01 كشميدة رمزي

02 حزام إسمهان

السنة الجامعية: 2022/2023

تخصص: إدارة الأعمال

شعبة: علوم للتسيير المستوى في ماستر

عنوان المذكرة: واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و آثاره على

إدارة الأعمال

مؤسسة التربص: مؤسستكم كالأهلية لآلية سوق أهراس

مدة التربص: من تاريخ/...../..... إلى تاريخ/...../..... على مستوى مصلحة:


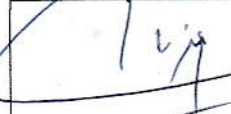

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مدير المؤسسة/ رئيس المصلحة

TAYEB
Attention Environnement

رئيس القسم: نوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إمضاء: أيمن شمران
مدير القسم و علوم التسيير

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	فاخري عريش	أستاذة ماجستير "أ"	الأعمال	
02	فريد سعيد	أستاذة محاضرة	إحصاء صحة	
03	صبيح ماجد	أستاذة ماجستير قسم ب	حسابات مالية	
04				
05				



سوق أهراس في:

إستمارة متابعة التريص 2023/2022

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تدعيم علاقة قسم علوم التسيير بالمؤسسة، يسرنا أن نطلب من سيادتكم قبول الطلبة المذكورين

أدناه من أجل مساعدتهم على إجراء التريص الميداني، الذي يندرج في إطار استكمال مذكرة ماستر أكاديمي.

المستوى: ماستر ليسانس القسم: إدارة أعمال التخصص: إدارة أعمال

عنوان مذكرة التخرج: واقع تطبيقي لادارة الموارد البشرية المختلطة واستشرار علمي

مكان إجراء التريص: سوق أهراس

والمنجزة من قبل الطلبة:

01. كتّيب رمزي

02. ختام إسهامان

يمتد التريص من: 17 أفريل إلى: 7 ماي

جدول اللقاءات:

اليوم	التاريخ	التوقيت
الاثنين	2023/04/17	14:00
الاثنين	2023/04/23	13:00
الاثنين	2023/05/07	09:00

رئيس قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
إمضاء: رئيس القسم

الأستاذ المؤطر

أ. م. م. م.

رئيس المصلحة / المؤسسة

أ. م. م. م.

TAIYI
T.S Prévention Environnement

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur
Et De La Recherche Scientifique
Université Mohamed Chérif Messaadia
Souk-Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعديّة
- سوق أهراس -

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et
Des Sciences De Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

سوق أهراس في:.....

اذن بالايذاع

مذكرة ماستر

تقرير تربص

بعد الاطلاع على محتوى المذكرة / تقرير التربص المنجز من طرف الطلبة التالية أسماءهم:

1. / الطالب (ة): .. كندشيدة .. بوسن بجا ..

2. / الطالب (ة): .. جيني ام .. بوسمان ..

3. / الطالب (ة): ..

تخصص: .. إدارة .. الأعمال ..

منح من الأستاذ (ة) المشرف (ة): .. فضيلة بوجي ..

الاذن لايداع مذكرة الماستر / تقرير التربص الموسوم (ة) بعنوان:

... و. افع. تطبق. إدارة. الموارد. البشرية. كالتخصص. و. اشارة. علم.

... للذات. البديهي.

تأشيرة رئيس القسم

امضاء الاستاذ المشرف