

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

### عنوان المذكرة

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر  
دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بني صاف - عين تموشنت-

تحت إشراف الأستاذ:  
د. بوريش محمد

من إعداد وتقديم الطالبتين:  
- عشور نبيلة  
- دادة جيهان

تاريخ المناقشة: 2025/06/04  
تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	الرتبة	اللقب والاسم
رئيسا	أستاذ محاضر – أ –	سعدون سمية
مشرفا	أستاذ محاضر – أ –	بوريش محمد
ومقررا	أستاذ محاضر – أ –	بن مهرة ليندة لطيفة
مناقشا		

السنة الجامعية 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الشكر لله على الصحة والإرادة والشجاعة التي ارفقتنا طيلة سنوات الدراسة

وصولاً الى تحقيق هذا العمل المتواضع كما نشكر أيضاً اولياءنا وكل من شارك من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل.

ونتوجه بعظيم الشكر وخالص الامتنان الى الأساتذة الأفاضل الدكتور بوريش محمد وزناقي بشير والأساتذة د. بن مهرة ليندة و د. سعدون سمية لقبولهما الاشراف على مذكرتنا بدون تردد وتقديمهما يد العون ولم يبخلا علينا بالنصائح والتوجيهات القيمة التي اعانتنا خلال تحضير هذا العمل.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بتشكراتنا الخالصة الى جميع أساتذة اللجنة المناقشة لتحملهم عبء قراءة ومناقشة المذكرة.

شكراً

# إهداء

قال الله تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات  
الا بذكرك لا تطيب الاخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك

اهدي هذا العمل المتواضع الى

من كلفه الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل  
اسمه بكل افتخار والدي العزيز ادامه الله لي

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان الى من كان دعائها سر نجاحي  
الى أغلى الحبايب امي العزيزة

الى الشموع التي تنير لي الطريق اخواتي العزيزات " ايمان، نوال ، سمية  
وأبنائها اسيل ومحمد " و أخي عبد القادر و حمزة

الى كل عائلة عشور و هواوي

الى زميلتي وأختي في العمل جيهان

وأختم هذا الاهداء الى من وقفوا بجانبني كلما اوشكت أن اتعثروا الى من هونوا  
تعب الطريق وشجعوني الى رفيفات الدهر " نورهان، سارة، هديل، فريال  
وليلي"

عشور نبيلة

# إهداء

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا الذي كلله الله بالهيبة والوقار أبي  
إلى التي علمتني الاخلاق قبل أن أتعلمها، إلى الجسر الصاعد به إلى الجنة إلى  
اليد الخفية التي أزالت عني العقبات من ضلت دعواتها تحمي لإسمي ليلا ونهارا  
أمي محبوبتي وحببتي وملهمتي

إلى من وهبني الله وجودهم الى مصدر قوتي إخوتي وسيم وسيف الاسلام  
وإسراء وكل افراد عائلتي. جدي وجدتي. خالي وزوجته  
إلى من ضاقت بي الدنيا وسعت بخطاهم وإن سقطت كان أول من رفعوني  
بكلماتهم الى من رافقني بالقلب قبل الدرب أحبتي وصديقاتي حنان، هناء،  
نورهان، سارة، بشرى وشهد.

إلى من عشت معها تلك الصعوبات وشهدنا عليها رفيقة الدرب صديقتي "نبيلة"  
إلى ذلك الذي كان دائما يسير معي إلى أن أصل لوجهتي واطمئن على ثم  
يحيطني بدعواته... إلى شريكى نجاح الذي كان السند والعوض كان للاب والاخ  
والصديق داعم الاول الذي أستمد منه قوتي داعمي الاول وشريك نجاحي  
والشكر الخاص للصديق عبد الكريم على تعاونه معنا

ها أنا اليوم طويت صفحة من التعب وسجلت في تاريخ فخرا لا ينسى لم اعد  
أتساءل عن ملامح الوصول فقد رأيتها في عيوني. تلاشت غيوم التعب وابتسم  
الافق بعد عتمة الانتظار ها هي اللحظة التي كانت تتعثر أحيانا قد وجدت  
مُستقرها في قمة الانجاز وبين طيات الطريق تنفست سلاما وفرحا وآخر دعواهم  
ان الحمد لله رب العالمين.

دادة جيهان

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
2	تمهيد
3	الادبيات العلمية السابقة
10	القراءة النقدية للأدبيات العلمية
11	الإشكالية
13	الفرضيات
13	المفاهيم النظرية والإجرائية للدراسة
15	أسباب اختيار الموضوع
16	أهمية الدراسة
16	أهداف الدراسة
17	صعوبات الدراسة
18	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	
20	تمهيد
21	1- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
24	2- التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
25	3- أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء
27	4- تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء
27	5- الموارد البشرية من الجانب السوسولوجي
28	6- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

32	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الابتكار الأخضر	
34	تمهيد
35	1-تطور الابتكار الأخضر في المؤسسة
36	2-مفهوم الابتكار الأخضر
37	3-أهمية الابتكار الأخضر وأهدافه
38	4-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر
39	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: تحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات	
41	تمهيد
42	1-منهج الدراسة
43	2-أدوات جمع البيانات
44	3-الأساليب الإحصائية المستخدمة
46	4-مجالات الدراسة
52	5-عينة الدراسة
53	6-عرض وتحليل البيانات (تحليل الجداول)
75	7-تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
78	8-استنتاجات الدراسة
....	خاتمة
....	قائمة المصادر والمراجع
....	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
23	الجدول رقم (01) يوضح بعض اسهامات الباحثين حول مفاهيم ادارة الموارد البشرية الخضراء
48	الجدول (02) يمثل قيم معامل الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة
56	الجدول رقم (03) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
57	الجدول رقم (04) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر
58	الجدول رقم (05) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
60	الجدول رقم (06) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
61	الجدول رقم (07) يوضح استقطاب إدارة الموارد البشرية المرشحين الذين لديهم وعي بيئي
62	الجدول رقم (08) يوضح اتباع النظام الالكتروني عند التقدم الى الوظائف (كالسيرة الذاتية والمقابلة) وذلك من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال
63	الجدول رقم (09) يوضح تشجيع العملاء على وضع اي حل استباقي لمواجهة المشاكل قبل حدوثها
64	الجدول رقم (10) يوضح مساهمة البرامج تدريبية التي تنظمها الإدارة لزيادة الوعي البيئي لدى العاملين
65	الجدول رقم (11) يوضح زيادة المهارات والخبرات لدى العاملين بالاعتماد على البرامج التدريبية
66	الجدول رقم (12) يوضح يوضح تلقي العاملين معارف خضراء جراء البرامج التدريبية والتي ينتج عنها سلوكيات
67	الجدول رقم (13) يوضح استخدام الإدارة مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم أداء العاملين
68	الجدول رقم (14) يوضح احترام الإدارة للمسؤوليات البيئية
69	الجدول رقم (15) يوضح تحديد الإدارة لأهداف ذكية خضراء
70	الجدول رقم (16) يوضح تأثير عدم تحقيق اهداف الإدارة البيئية على تقييم الأداء

71	الجدول رقم (17) يوضح تقديم المكافآت الخضراء للعاملين مثل الجوائز والإجازات مدفوعة الاجر وشهادات التقدير والحوافز المالية
72	الجدول رقم (18) يوضح بأن أنظمة الحوافز الخضراء مُرضية بشكل كبير
73	الجدول رقم (19) يوضح يوضح انتهاج المؤسسة تصاميم عمل انتاج وتشغيل لتحسين كفاءة بيئية
74	الجدول رقم (20) يوضح ان الابتكار الأخضر يكون من خلال إعادة التدوير للنفايات الخضراء وتوفير الطاقة ومنع التلوث
75	الجدول رقم (21) يوضح تركيز المؤسسات على توفير منتجات أو خدمات تحافظ على البيئة من الأضرار
76	الجدول رقم (22) يوضح استخدام المؤسسة في عملياتها تقنيات متجددة تدرج ضمن تكنولوجيا الطاقة المتجددة لتوفير الطاقة والمياه

# مقدمة

## مقدمة:

شهدت المؤسسات في عصرنا الحالي تحديات بيئية غير مسبوقة، تتراوح من تغير المناخ وندرة الموارد إلى التلوث وتدهور الأنظمة البيئية. هذه التحديات تفرض ضرورة ملحة على المنظمات بتبني ممارسات أكثر استدامة، ليس فقط كالتزام أخلاقي، بل كركيزة أساسية لضمان بقائها ونموها في المستقبل. في هذا السياق، برز مفهوم الابتكار الأخضر كآلية حيوية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة. يمثل الابتكار الأخضر تطوير منتجات، عمليات، وخدمات تقلل من الأثر البيئي السلبي أو تعزز الأثر البيئي الإيجابي. في الوقت ذاته، لم تعد إدارة الموارد البشرية مقتصرة على المهام التقليدية من توظيف وتدريب وتعويض. بل تطورت لتصبح شريكاً استراتيجياً يسهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، بما في ذلك الأهداف البيئية. هنا يبرز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج متكامل يهدف إلى دمج الأبعاد البيئية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، لتصبح محركاً للثقافة التنظيمية المستدامة التي تشجع على الوعي البيئي والمسؤولية الجماعية. وتتجلى أهمية البعد الإيكولوجي في هذه المذكرة من خلال فهم أن الابتكار الأخضر ليس مجرد تعديلات تقنية، بل هو تحول عميق في طريقة تفكير وعمل الأفراد داخل المنظمة. تبدأ هذه التحولات من خلال غرس قيم الاستدامة والوعي البيئي في نفوس الموظفين، وهذا هو الدور الجوهري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

والحقيقة أن واقع هذه الممارسات في مجتمعاتنا لم يحظ بالأهمية الا من قبل بعض شركات القطاع الخاص و القلة القليلة من شركات القطاع العام لذلك وجب تسليط الضوء على هذه الأدوات كحلّ يمكن ان يساعد الشركات في القيام بأعمالها على اتم وجه من تحسين المنتجات وتحقيق الرضا لدى العملاء و رفع معدل الولاء للموظفين فجوهر الاعمال اليوم هو تطوير إحساس عالي بالمسؤولية الخضراء ولم يعد ذلك امر اختياري و انما ضرورة حتمية تستهدف توجهات و أفكار وميول إبداعية و اشراك الفرد و المنظمة و المجتمع بغية تحقيق مستويات متقدمة من التطور و التقدم و الرفاهية .

تم تقسيم بحثنا الى أربعة فصول حيث تناول كل فصل موضوعا مهما يخدم البحث في الفصل الأول، استعرضنا الإطار النظري والمفاهيم للدراسة، بما في ذلك الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وتعريف المفاهيم إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني، تناولنا موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، مع التركيز على نشأة وتطور هذه الممارسات، تحدياتها، أهميتها وأهدافها

في الفصل الثالث، تناولنا مفهوم الابتكار الأخضر، أهميته وأهدافه وكذلك تطوره وعلاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أما الفصل الرابع، فشمّل دراسة ميدانية شاملة، بدأ من المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة، وصولاً إلى تحليل البيانات وتفسيرها، وتوضيح النتائج بالاعتماد على الفرضيات السابقة..

الفصل الأول:  
" الإطار المنهجي  
للدراسة "

## تمهيد:

في هذا الفصل سنستعرض الأدبيات العلمية السابقة المتعلقة بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر، سنناقش الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وسنقوم بتحليل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها. وسنقوم أيضا بتحليل وتقييم هذه الدراسات ومعرفة ما إذا كانت تدعم فرضياتنا السابقة ام لا. سنتعمق في النقاط المشتركة والاختلافات بين الدراسات ونقدم قراءة نقدية لها. سنقوم أيضا بتحديد الفرضيات الرئيسية والتي سنعمل على تحقيقها في هذه الدراسة وسنوضح الاهداف التي نهدف الى تحقيقها في النهاية.

## الأدبيات العلمية السابقة:

للدراست السابقة أهمية بالغة كونها سندا علميا مُهما للفرضيات، والتي يقوم الباحث بدراستها وتقدم هذه الدراسات معلومات كثيرة للباحث حول موضوع الدراسة وتساعد على فهم بحثه بشكل كامل.

## الدراسة الأولى:

تحت عنوان "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر"

من اعداد الباحثين: الغرابلي، بريهان و فطين ( 2021 ) ، المجلة العربية للإدارة.

حيث يمكن تحديد اهم المعالم الإشكالية التي أراد الباحثين طرحها في التساؤلات وهي:

هل هناك علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر للعاملين؟  
ما هي الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر للعاملين؟

-وكان الهدف من هذه الدراسة وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مصر كما يهدف إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والابتكار الأخضر لدى العاملين بهذه الفنادق وتم الاعتماد على المنهج الوصفي.

اما مجتمع البحث متمثل في العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء باستخدام عينة عشوائية قوامها 334 مفردة وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ ضرورة تصميم مجموعة من البرامج التدريبية لكافة العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء
- ✓ تنظيم لقاءات وورش تعمل على تطوير المنتج الأخضر
- ✓ وجود علاقة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر لدى العاملين بالفندق

## الدراسة الثانية:

تحت عنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز" من اعداد الباحثين الغامدي و لمياء ( 2021 ) ، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات .

حيث يمكن تحديد اهم المعالم الإشكالية التي أراد الباحثين طرحها في التساؤل وهي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في الشركات الخضراء؟  
- وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر وتقييم الاداء الاخضر على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدوات البحث المستخدمة هي الاستمارة واحتوت على 46 موظف وتوصلت الى النتائج التالية:

✓ ضرورة تصميم مجموعة من البرامج التدريبية لكافة العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء

✓ تنظيم لقاءات وورش تعمل على تطوير المنتج الأخضر

✓ وجود علاقة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر

لدى العاملين بالفندق

## الدراسة الثالثة:

بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري" من اعداد الباحث ديانا يوسف (2022) بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

حيث يمكن تحديد اهم المعالم الإشكالية التي أراد الباحثين طرحها في التساؤلات وهي:

هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة؟

هل يؤثر التوظيف الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة؟

هل يؤثر تقييم الأداء الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة؟  
هل يؤثر التدريب الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة؟

-تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الاربعة (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، تقييم الاداء الأخضر، التدريب والتطوير الاخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء) على الابتكار الاخضر بين صفوف العاملين في الشركات الخاصة في الساحل السوري ومعرفة مدى اختلاف اتجاهاتهم حيال هذه الممارسات وذلك تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي تمّ تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من الموظفين في الشركات محل الدراسة

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين
- ✓ عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً للخصائص الديمغرافية

#### الدراسة الرابعة:

بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية " من اعداد الباحثة رزان التركي (2022)، المجلة العربية للإدارة

حيث يمكن تحديد اهم المعالم الإشكالية التي أراد الباحثين طرحها في التساؤلات وهي:

ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ما هو مستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟  
ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

-تهدف الدراسة الى استقصاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر والعلاقة بينهما في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة طردية بين كلا من التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الاداء الأخضر، والتعويضات الخضراء، وبين السلوك الاخضر سواء المرتبط بالمهام او التطوعي لموظفي الاجهزة الحكومية.
- ✓ وجود فروق في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاجهزة الحكومية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق وفقا للعمر وسنوات الخبرة والمنصب الإداري.

### الدراسة الخامسة:

بعنوان "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة " 2023 من اعداد الباحثين حسني عثمان ورفعت محمد دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الاهلية في اقليم كردستان – العراق

حيث يمكن تحديد اهم المعالم الإشكالية التي أراد الباحثين طرحها في التساؤل الاتي:

ما هو دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة في المجتمع المبحوث؟

-تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة وتم استعمال طريق الاستمارة والبالغ عددهم 145 فردا تجاه متغيرات البحث

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

✓ وجود اهتمام من قبل افراد العينة في المستشفيات المبحوثة بممارسات إدارة الموارد البشرية  
الخضراء

✓ وجود اهتمام من قبل افراد العينة بمرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

### الدراسة السادسة:

بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر " 2024 من اعداد الباحث سندس محمد

حيث يمكن تحديد اهم المعالم الإشكالية التي أراد الباحثين طرحها في التساؤلات الآتية:

ما مدى توافر الموارد البشرية الخضراء في البنوك محل الدراسة؟

ما مدى توافر التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة؟

-هدفت الدراسة الى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي ودراسة واختبار العالقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنك الأهلي وبنك مصر بمحافظة القاهرة، وعددها 386 مفردة باستعمال الاستمارة وقد تم استخدام المنهج الوصفي

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي

✓ أغلبية العينة من فئة البكالوريوس مما يسهم ذلك في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة

### الدراسة السابعة:

بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المسؤولية البيئية: دراسة حالة لمكتب ترقية وتسيير العقاري لولاية عين الدفلى" الجزائر 2024، مجلة الدولية للأفاق الاقتصادية، من اعداد الباحثين خولة حمدوش، عيسى، سارة معمر، ياسمين عبد الله ومحمد

حيث يمكن تحديد اهم المعالم الإشكالية التي أراد الباحثين طرحها في التساؤلات الآتية:

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق متطلبات المسؤولية البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين الدفلى؟

إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الالتزامات البيئية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين الدفلى؟

إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدارة الموارد والطاقة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية عين الدفلى؟

-وتهدف الدراسة الى تسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الوعي بالمسؤولية البيئية لدى موظفي المكتب الوطني للترقية والتسيير العقاري في ولاية عين الدفلى، الجزائر وقد تم دراسة عينة عشوائية مكونة من (100) موظف باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS الإصدار (25) ومجموعة من الأدوات الإحصائية للتحليل.

✓ وتوصلت النتائج إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه عبارات كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية البيئية، بدرجة قبول مقبولة، حيث كانت القيمة المتوسطة الحسابية لجميع عبارات المتغيرين "إيجابية"

### الدراسة الثامنة:

بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية (دراسة للتجارب الدولية) 2024، الجزائر، من اعداد الدكتورة: مهديّة جلاوي، محمد وراضية، المجلة الأعمال

حيث يمكن تحديد أهم المعالم الإشكالية التي اراد الباحثين طرحها في التساؤلات الآتية:

كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية؟

كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية؟

ما هو الوضع الحالي لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في الشركات المدروسة؟

-وكان الهدف من هذه الدراسة تشخيص الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحديد أبعادها ومؤشراتها داخل المنظمة، بالإضافة إلى إبراز أهميتها الحالية وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية وتقييم الوضع الراهن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في الشركات قيد الدراسة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصف التحليلي.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الطريقة الامثل لتحقيق التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين والمجتمع والبيئة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية هي جانب من جوانب ممارسات العمل الأخلاقية الشاملة، وتشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والإنسانية.
- ✓ تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بتأثير إيجابي ومتناسب

## القراءة النقدية للأدبيات العلمية:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور ممارسات اداره الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر حيث شهدت العقود الأخيرة تزايداً في الاهتمام بالممارسات البيئية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت مفاهيم مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر ( Green Innovation) كمفاتيح استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية. وتهدف الدراسات العلمية إلى استكشاف كيف يمكن للموارد البشرية أن تكون أداة فعالة في دعم التحول البيئي للمنظمات.

واختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث تأسيس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر حيث ان العديد من الدراسات قدمت نماذج نظرية تربط ممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز الأخضر بقدرة المنظمة على تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة. وكذلك من خلال التركيز على البعد السلوكي حيث أظهرت الأبحاث أن التحفيز البيئي والتدريب يزيد من وعي الموظفين ودافعيتهم نحو الابتكار الأخضر، مما يشير إلى أهمية تبني نهج يركز على سلوك الأفراد و كذا غياب التعميم العالمي حيث أغلب الأدبيات ركزت على مناطق معينة مثل آسيا أو أوروبا، بينما الدول العربية أو الإفريقية قليلة التمثيل، مما يُصعب تعميم النتائج على بيئات ثقافية ومؤسسية مختلفة و اغلبية الدراسات اتبعت نهجاً نوعياً أو استكشافياً، مع نقص في النماذج التجريبية أو التحليل الإحصائي المتقدم لقياس التأثيرات الفعلية و اهتمت معظم الدراسات العوامل الوسيطة التي قد تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر

## اشكالية الدراسة:

مع تزايد الاهتمام العالمي بقضايا البيئة، أصبح التحول نحو التنمية المستدامة شرطاً أساسياً لضمان استمرارية المنظمات وتعزيز تنافسيتها وفي هذا السياق، لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في توجيه السلوكيات والممارسات التنظيمية نحو الاهتمام بقضايا البيئة، ومن هنا ظهرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج حديث يدمج بين إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الاستدامة البيئية. على الجانب الآخر، يعتبر الابتكار الأخضر أحد الركائز لتحقيق التميز التنظيمي والاستجابة للتحديات البيئية غير أن تحقيق الابتكار الأخضر يتطلب بيئة عمل داعمة، وسياسات تُشرك الموظفين في جهود التحول نحو الاستدامة ورغم الأهمية المتزايدة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لا يزال هناك تساؤل حول مدى قدرتها على دعم الابتكار الأخضر داخل المنظمات حيث تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في الربط بين هذه الممارسات وتحقيق قيمة اقتصادية، و في الوقت ذاته تحاول الشركات جاهدة لإدخال الابتكار الأخضر في جميع مؤسساتها لما له من أهمية على الصعيدين الاقتصادي والبيئي لذلك تسعى الى إيجاد تقنيات وأساليب تساهم في تقليل الإجراءات السلبية للعمليات الإنتاجية بغية تحسين عمليات تصنيع المنتج وتغيير طرق العمل وتخفيض الطاقة. إن أهمية الابتكار الأخضر تنبع من كونه الأداة الأكثر أماناً التي يمكن للشركات استخدامها لأهميتها في تقليل الانبعاثات السلبية الناتجة عن التصنيع وإعادة تدوير النفايات الخضراء وتقليل التلوث وتحسين إنتاجية الموارد

ويعزى اختيارنا لموضوع دراستنا ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و دورها في تعزيز الابتكار الأخضر أنه من خلال حملات التطوير و التحديث التي اجتاحت البلاد كان لابد من القيام بدراسة لإيجاد حلول للمشكلات البيئية الموجودة و الحد من المشكلات المحتملة مستقبلاً و وجدنا أيضاً أن الدول النامية على وجه الخصوص تواجه صعوبات في التغلب على المشاكل البيئية من تلوث وإهمال على كافة الأصعدة فضلاً عن كون حل هذه المشاكل أصبح حاجة ملحة إذ أن الإدارة الذكية للموارد البشرية تعمل على زيادة وعي الموظفين وإدراكهم حول أهمية البيئة فضلاً عن تعزيز اتجاهاتهم نحو قضايا الاستدامة، إذ أصبح تبني المنظمات والشركات للممارسات الخضراء هدف منشود محلياً وعالمياً لما نتج عنه من حركة واسعة تقودها المنظمات الحكومية وغير الحكومية و التي تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد (ديانا، 2022)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء مجالاً ناشئاً يركز على دمج الممارسات البيئية في وظائف الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف بيئية وتنظيمية، تشمل هذه الممارسات جذب وتوظيف وتدريب وتحفيز وتقييم أداء الموظفين بطرق تدعم الاستدامة غير أن هذا النسق لا يمكن فهمه بمعزل عن الفاعلين المسؤولين عن تنفيذه داخل المؤسسة، وعلى رأسهم مديرو الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام، والقيادات الإدارية العليا، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية وضع السياسات البيئية وتطبيقها، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين على تبني تلك السلوكيات. ومن ناحية أخرى، يشير الابتكار الأخضر إلى تطوير وتنفيذ منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تقلل من الآثار البيئية السلبية وتساهم في الاستدامة ويمكن اعتبار الفاعلين في هذا المجال محركاً أساسياً نحو التغيير إذ إن مدى إيمانهم والتزامهم بالقيم البيئية ينعكس بشكل مباشر على فعالية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي على مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

وتعتبر البنائية الوظيفية أو الوظيفية البنوية من أهم المنظورات النظرية في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ويرتبط اسمها بشكل وثيق بأعمال دوركايم، بالإضافة إلى علماء آخرين أمثال تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون الذين طوروا هذا المنظور. حيث تركز هذه المقاربة على كيفية تكيف المؤسسات مع التغيرات البيئية لضمان الاستقرار الوظيفي للمجتمع باعتبار ممارسات الموارد البشرية الخضراء تُتري كآليات تنظيمية لتحقيق التوازن بين النشاط الاقتصادي وحماية البيئة، مما يضمن استمرار النظام الاقتصادي والاجتماعي.

### ومن هنا نستخلص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

➤ ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر؟

### ويتفرع منه التساؤلات الفرعية وهي على الشكل التالي:

الى أي مدى تساهم ممارسات التوظيف الأخضر في تعزيز وعي العاملين داخل مؤسسة الاسمنت ببني صاف؟

الى أي مدى تعزز آليات التقييم والتحفيز الأخضر من اتجاهات العاملين نحو الابتكار الأخضر؟

## الفرضيات:

### فرضية عامة:

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر داخل مؤسسة الاسمنت  
ببني صاف

### فرضيات فرعية:

1- تساهم ممارسات التوظيف الأخضر بدرجة عالية في تعزيز وعي العاملين داخل مؤسسة  
الاسمنت ببني صاف

2- تعزز آليات التقييم والتحفيز الأخضر من اتجاهات العاملين نحو الابتكار الأخضر

## المفاهيم النظرية والإجرائية للدراسة:

### المفاهيم النظرية:

إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي الممارسة التي تغرس شعورا بالالتزام بين الموظفين تجاه  
القضايا البيئية ورسالة الشركة لتحقيق أهداف وتحسين الأداء في مكان العمل وهي التغيير الجذري  
الذي يمكن أن يعزز البيئة ويؤثر على استدامة الاعمال (ديانا، 2022)

الابتكار الأخضر: هي التقنية التي تعتمد على تطوير التصنيع صديق البيئة من خلال تبني ممارسات  
تجارية كاستخدام المواد الصديقة للبيئة بهدف تقليل الكهرباء والانبعاثات واستهلاك المواد الخام  
(ديانا، 2022)

المصطلح الأخضر: المصطلح الأخضر نعني به الحفاظ على البيئة الطبيعية والحد من التلوث البيئي  
في مكان العمل وحماية البيئة الطبيعية من التلوث وخلق بيئة عمل نظيفة بيئيا (اصرف، 2021)  
الاستقطاب والاختيار الأخضر: الاستقطاب الاخضر هو أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتضمين  
المعايير والأبعاد البيئية في أنشطة الاستقطاب، وتعلن عنها في وسائل الاعلام وفي موقعها  
الإلكتروني، حتى تتمكن من جذب الكفاءات البيئية واستقطابها، وتطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافها  
البيئية ودورها الفاعل ضمن المسؤولية الاجتماعية، اما الاختيار الأخضر هو أن تضع المنظمات  
اهتمام المرشح بالقضايا البيئية معيارا عند الاختيار للوظائف الشاغرة؛ حيث يتم طرح أسئلة متعلقة

بالبيئة على المشرحين من أجل تقييم مدى الوعي البيئي لديهم ومن ثم يتم الاختيار تبعا لإجاباتهم  
(القرني و حامد، 2023)

**تعريف الأجور والمكافآت الخضراء:** تعد المكافأة إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي تربط ما بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة، كما لها أثر كبير على كل من دعم أنظمة إدارة البيئة ودعم وتطوير الابتكارات التي لها أثر إيجابي على البيئة (القرني و حامد، 2023)  
**المفاهيم الإجرائية:**

**إدارة الموارد البشرية الخضراء:** تشير إلى مجموعة من الممارسات المؤسسية التي تهدف إلى دمج القيم البيئية ضمن الثقافة التنظيمية، من خلال إعادة تعريف العلاقة بين الإنسان والطبيعة في سياق العمل.

**الابتكار الأخضر:** هو نتاج تفاعلي لجهود اجتماعية، ثقافية وتنظيمية تهدف إلى تطوير حلول إدارية تتوافق مع القيم البيئية، ويعكس تحولا في الوعي الجماعي داخل المؤسسة.

**الاستقطاب والاختيار الأخضر:** عملية جذب ذوي الكفاءات ممن تتوفر لديهم المهارات المتوافقة مع متطلبات الوظيفة التي أعلنت عنها الوزارة وفقا لمعايير اجتماعية جديدة.

**الأجور والمكافآت الخضراء:** هي الأساليب والوسائل المادية والمعنوية التي تتبعها الوزارة من أجل تحفيز وتشجيع موظفيها، حيث تستخدم كوسيلة للضبط الاجتماعي والتحفيز

### **أسباب اختيار الموضوع:**

إن اختيارنا لموضوع دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر كان نتيجة لتفاقم وازدياد المشكلات المتعلقة بالمتغيرين في مجتمعنا بصورة واضحة، وهذا الوضع الاستثنائي والغير مُريح قد دفعنا إلى الاهتمام بدراسة هذا الموضوع وأسباب اختيارنا هي كالتالي:

### **الأسباب الذاتية:**

من بين الأسباب الذاتية التي جعلتنا نتطرق لدراسة هذا الموضوع:

الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع

الرغبة في دراسة موضوع جديد لم يتناول بكثرة

موضوع يمثل تقاطعا بين الإدارة والبيئة

تشجيع واقتراح من أستاذ

**الأسباب الموضوعية:**

من بين الأسباب الموضوعية التي جعلتنا نتطرق لدراسة هذا الموضوع:

قابلية الموضوع للدراسة

موضوع الدراسة يستحق البحث نظرا لانتشار الظاهرة في المجتمعات

دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة

دراسة المشاكل والبحث عن سبل تحسين ظروف العمل داخل المؤسسات

**أهمية الدراسة:**

✓ تساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياقات

العربية أو الجزائرية، حيث لا تزال الدراسات محدودة

✓ توضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة والنسق الاجتماعي

للعلاقات المهنية

✓ تسليط الضوء على التحديات الثقافية والاجتماعية التي تواجه المؤسسات العربية في تبني

ممارسات فعالة

✓ فهم دور التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة في إنتاج او مقاومة الابتكار الأخضر

✓ تساعد المنظمات على تبني سياسات فعالة كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت.

✓ تساهم في تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع والعملاء من خلال الالتزام بالمسؤولية

✓ توفر أدوات يمكن للمؤسسات من خلالها تعزيز الابتكار الأخضر عبر تفعيل دور العنصر

البشري

✓ تقدم مقترحات عملية لأصحاب القرار حول كيفية تعزيز ودمج ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء في استراتيجيات التنمية المستدامة

✓ تطوير نماذج نظرية تربط بين السلوك المؤسسي والقيم البيئية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- ✓ تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر داخل المؤسسات.
- ✓ البعد السوسولوجي لدى العاملين في المؤسسات وأثره في تشكيل السلوك المؤسسي البيئي
- ✓ استكشاف الفروق في تبني الممارسات الخضراء حسب خصائص العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية)
- ✓ تسليط الضوء على دور الموارد البشرية كعامل استراتيجي لتحقيق الاستدامة والنمو

## صعوبات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة تحديات عدة منها:

نقص المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع

ضعف الدراسات السابقة خاصة الجزائرية لأنه موضوع جديد

صعوبة التواصل مع بعض عمال المصنع وعدم تعاونهم مما أثر على كمية المعلومات المتاحة

للدراسة

## خلاصة:

يمثل الإطار المنهجي في البحث السوسولوجي البنية الأساسية التي تُبنى عليها العملية التحليلية لفهم الظواهر الاجتماعية. فمن خلال هذا الإطار، لا يقتصر بحثنا على تجميع البيانات، بل إلى تحديد الخلفيات الموضوعية والذاتية التي تحكم الظاهرة قيد الدراسة وقد مرّ بعدة مراحل متكاملة، بدءًا بتحديد الأسباب الذاتية والموضوعية التي تبرر اختيارنا للموضوع، ومرورًا بصياغة الإشكالية وفق نسق علمي ومنهجي. كما شمل الإطار المنهجي صياغة الفرضيات التي تعبّر عن توقعات مستندة إلى معطيات اجتماعية أولية، بالإضافة إلى توضيح أهمية وأهداف دراسة الموضوع، وقد تم التركيز كذلك على المفاهيم النظرية والاجرائية. أما الدراسات السابقة، فقد وفرت خريطة معرفية مكنتنا من مقارنة الموضوع من زوايا متعددة، وأسهمت في تعميق التحليل عبر إدماج تجارب بحثية أخرى.

الفصل الثاني:  
" ممارسات إدارة  
الموارد البشرية  
الخضراء "

## تمهيد:

تناول موضوع بحثنا واحدة من التوجهات الخضراء وهي إدارة الموارد البشرية الخضراء وتم اكتشاف التأثير الإيجابي لها على الأداء البيئي بشكل تدريجي حيث أن هذه المبادرات أصبحت جزءاً من أجزاء من أنظمة الشركات والجدير بالذكر أن القادة في المنظمات الحكومية وخاصة أولئك المعروفين باسم "القادة التحويليين" يلعبون دوراً حاسماً في تعزيز السلوك المؤيد للبيئة بين الموظفين من خلال غرس السلوك الأخضر كقيمة شخصية وبالتالي يسعى الموظفون إلى تنفيذ الأنشطة والروتين التنظيمي بطريقة خضراء

أما التوجه الثاني فكان نحو الابتكار الأخضر وهو ابتكار في الأجهزة والبرامج التي تخص المنتجات والخدمات الخضراء من أجل توفير الطاقة ومنع التلوث وإعادة تدوير النفايات لتصميم هذه المنتجات ويعتبر الابتكار الأخضر من أهم الأدوات الاستراتيجية المستخدمة لتحقيق التطور في الصناعات والعمل على مواجهة مختلف التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما يعرف الابتكار الأخضر بابتكار منتجات أو عمليات إنتاج تهدف إلى معالجة المشاكل البيئية الناتجة عن دورة حياة المنتج

## 1. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تحظى الميزة التنافسية في منظمات العمال بخطط واستراتيجيات لتحقيقها مثل تبني المفهوم الأخضر للعمال منطلقاً من ثقافة العمل الخضراء وخاصة في العقدين الأخيرين، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في المحافظة على البيئة والمجتمع حيث زاد الاهتمام بالبيئة في أواخر القرن العشرين بسبب مخلفات الثورة الصناعية والتحديات التي فرضتها التغيرات البيئية على المنظمات فكان لا بد عليها أن تبتكر طرق للحد من الآثار السلبية للمنظمة على البيئة. وأصبحت الاهتمامات البيئية والاجتماعية تسير مع الاهتمامات الاقتصادية والمالية، والحقيقة أن كافة الوحدات التنظيمية لها دورها في إنجاز الدور الاجتماعي والبيئي وتحقيق التنمية المستدامة، وتعد إدارة الموارد البشرية هي من الوحدات والإدارات الهامة في المساهمة الفعلية في حل المشكلات والتحديات البيئية، وإنجاز الأداء البيئي المستدام في تأييد النهج الأخضر الذي تبنته عدة حقول ومنها الإدارات الخضراء (الغامدي و لمياء ، 2021)

لا بد من معرفة ماهي ادارة الموارد البشرية بشكل عام: هي تخطيط و تنظيم ومراقبه استقطاب الموارد البشرية بشكل عام ،وهي تخطيط وتنظيم ومراقبة الاستقطاب وتنميته ،ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمات ، بدأت المنظمات في القرن الحادي والعشرين بتنفيذ الاعمال الواعية حيث تطورت مفاهيم الوعي البيئي و الممارسات الخضراء الواعية بالبيئة فقد عرفت الادارة الواعية بالبيئة هي ممارسات ادارية تكون فيها البيئة هي القضية الاساسية في أنشطة وقرارات المنظمات وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي تلك العملية التي بموجبها تدير المنظمات اعمالها و وظائفها بما يناسب البيئة المحيطة لها عن طريق تطوير استراتيجيات ادارة البيئة وتحقيق التوازن بين النمو الصناعي وحماية البيئة الطبيعية بما يحقق الاهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها (محسن و ماجد، 2023)

يعد مصطلح الموارد البشرية الخضراء والذي يشار له اختصاراً GHRM من المفاهيم الحديثة نسبياً ، حيث كان ظهور هذا المفهوم متزامناً مع ظهور عدت مفاهيم حاولت ربط وظائف المنظمة مع أدائها البيئي، مثل مفهوم التسويق الأخضر وكان ان اول ظهور لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء كان على يد الكاتب الإداري **Wehrmeyer** في كتابه عام 1994 بعنوان

Greening People: Human Resources and Environmental

Management حيث كانت اول محاولة لربط الموارد البشرية بالإدارة البيئية للمنظمة (الغامدي و لمياء ، 2021)

وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء أنها العمليات والتقنيات الفعلية التي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ أن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء الاجتماعي و تُعد عنصرا رئيسيا في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمنظمة. لذا تعمل على تحسين التمكين الأخضر الذي يساهم في زيادة مشاركة الموظفين في إدارة مجالات العمل

ومما سبق عرضه تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء كافة الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل ربط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من خلال تبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات من أجل زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة التي تعزز الأداء على سبيل المثال: التوظيف، التدريب الأخضر، مشاركة الوظائف، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والتدريب عبر الانترنت... (اصرف، 2021)

**جدول يوضح بعض اسهامات الباحثين حول مفاهيم ادارة الموارد البشرية الخضراء:**

المفهوم	المصدر
انها العملية التي تريد بها الشركات الحفاظ على البيئة لتمكينها للأجيال في المستقبل.	(Mishra و kiranamai، 2014)
إدارة الموارد البشرية الخضراء هي استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات وتعزيز قضية حماية البيئة التي تزيد من معنويات العاملين ورضاهم	(Ahmad، 2015)
بأنها اهم الموجودات في الشركة من اجل تحقيق اداء إيجابي	(Rawashdeh، 2018)

(Hussain و Saifuddin، 2020)	استخدام سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لتطوير مناخ داخلي للمنظمة التي تحفز العاملين على المساهمة في حماية البيئة
(Arulrajah و opatha، 2014)	هي مجال أو فرع ناشئ من إدارة الموارد البشرية (HRM) وهو مجال عميق للإدارة التنظيمية وهو موضوع أو عمل ضروري لجميع أنواع المديرين العاملين في أي منظمة بغض النظر عن مجالاتهم من التخصص و تعتبر GHRM ظاهرة جديدة نسبياً في العالم الأكاديمي وكذلك العالم العملي .

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (حسين، 2022)

### مفهوم المصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية:

فيما يلي شكل يعرض المعاني الأربعة لمصطلح الأخضر في سياق إدارة الموارد البشرية:



المصدر:م إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة (اصرف، 2021)

## 2. التطور التاريخي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لقد تطورت مسميات الإدارة التي تخص بشؤون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون العاملين" إلى "إدارة الموارد البشرية". ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد، ولم تختلف النظرة كثيرًا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين، ولكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر أي اختلفت النظر، أظهر القرن الحادي والعشرون اهتمامًا متزايدًا بالمخاوف البيئية في جميع أنحاء العالم بغض النظر عن المجالات ذات الصلة سواء كانت سياسية أو عامة أو تجارية. نشأ الاهتمام الأخير بالبيئة على الصعيد العالمي من معاهدات محددة لمكافحة تغير المناخ بسبب العواقب الضارة للتلوث الصناعي ومواد النفايات، بما في ذلك المواد الكيميائية السامة (حسين، 2022)

زادت عدد الدراسات في عام 1990، إذ أصبحت كلمة GHMR الكلمة الأكثر شيوعًا. وفي عام 1996 تم إصدار كتاب بعنوان "تخضير الناس" من قبل Whehmer الذي بين دعم إدارة الموارد البشرية أمر حيوي لتنفيذ الإدارة الخضراء لما لها من آثار إيجابية على أداء المنظمات

حتى عام 2008، ظل تكامل الموارد البشرية والإدارة البيئية بدون اسم. وهذه الدراسة أجريت في منطقة نامية وبدأت في دمجها بشكل أكثر منهجية في جدول الأعمال البحثي لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي تشجيع علماء الموارد البشرية على تضمين التركيز البيئي في دراساتهم. منذ ذلك الحين، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شيوعًا، مما شجع على إصدار قضايا خاصة جديدة حول هذا الموضوع، يمكن اعتبار نشأة إدارة الموارد البشرية الخضراء تطورًا ومن الأمور الطبيعية للممارسات الإدارية ساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفائدة على جميع المستويات للشركات والعاملين واستجابة للتقدم البيئي على مستوى العالم إذ نتج زيادة الاهتمام والوعي البيئي سواء على المستوى التنظيمي أو الحكومي أو الفردي لتحقيق جودة الخدمة. (حسين، 2022)

### 3. أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### 3.1 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لعل أهمية الموارد البشرية الخضراء ليس فقط بما تحمله من برامج لإشراك الموظفين بالأنشطة صديقة البيئة فحسب و إنما تشجيعهم على ان يكونوا جزء من هذه المبادرات من خلال تقديم أفكار مبتكرة و مساعدتهم على أداء واجباتهم و القيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه مع غرس القيم البيئية فيهم و تعليمهم كيفية تبني السلوك الأخضر و مد يد العون لهم و مساندهم و الاحتفاظ بهم و تقديم الدعم لهم بالمكافآت و التعويضات الخضراء (ديانا، 2022)

حيث تظهر اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في توفيرها عدد من المزايا التنافسية للمنظمات منها [ الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة ، تجنب الغرامات التي تفرضها الجهات المختصة... ] وكذلك تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية اذ تستخدم التقنيات الخضراء الحديثة والفعالة من حيث التكلفة و السرعة، وان ادارة الموارد البشرية الخضراء تفوق حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتلعب دوراً مهماً في حل المشاكل التي تتعلق بالبيئة عن طريق تدريب العاملين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بالسير الحسن للمؤسسات (محسن و ماجد، 2023)

كما يؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة ثقافية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في زيادة مشاركة المواطنين في عملية الابتكارات، والحد من النفايات البيئية، وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف (كما أن تطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على اتباع متطلبات حماية البيئة). وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تدعم كافة مجالات الحياة، وتساهم في رفع وعي العاملين بالموارد الطبيعية، كما أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي، ولكن أيضاً على مستوى الفرد الذي يتبع حياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة وتكمن أهمية الموارد البشرية الخضراء في:

- تفادي أو التقليل من الكوارث الطبيعية
- تجنب أو تقليل المخاطر الصحية داخل المؤسسات
- تحقيق التوازن لضمان بقاء البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة من الزمن.

- تتعاون المنظمات مع جميع أصحاب المصلحة من أجل تنفيذ الاستراتيجيات وتعزيز الأداء في إطار تطوير المبادئ.
- تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى الكفاءة التشغيلية، وتوفير التكاليف، وتعزيز الميزة التنافسية لتحقيق تطور أفضل للمؤسسة (عثمان و رفعت، 2023)

### 3.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء الى تحقيق البيئة المنتظمة وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

-تسعى ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس واكتساب المنظمة ميزة تنافسية عن طريق تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات

- تحفيز وتشجيع العاملين على تقديم افكار تتعلق بوظائفهم مما يعمل على تحقيق أهداف للمنظمة التي يعملون بها

- تهدف ادارة الموارد البشرية الخضراء للحفاظ على صحة العاملين من خلال منع التدخين في المكاتب واستخدام مواد غير ضارة في العمل وللحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الافراد الحاليين دون الاضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم (محسن و ماجد، 2023)

- انخفاض تكاليف المنظمة عن طريق الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الانترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.

- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية

- محاولة المنظمة تغيير سلوكيات العاملين وحثهم على الاتجاه نحو أداء افضل (الموجي، 2022)

#### 4. تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هناك بعض التحديات التي تواجه تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل تلك المعوقات في غياب الوعي بالممارسات الخضراء داخل الشركات ، وعدم الوعي بمفهوم الاستدامة البيئية، وعدم توفر دعم الإدارة العليا لتنفيذ الممارسات الخضراء، بجانب عدم توفر المهارات اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا ، وارتفاع تكلفة تنفيذ المبادرات في المرحلة الأولى و من بين تلك المعوقات أيضا مقاومة ورفض العاملين لتنفيذ المبادرات ، وصعوبة تغيير ثقافة العاملين الحالية، وكذلك صعوبة تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو البيئة، والتسرع في تنفيذ المبادرات البيئية، وعدم وجود سياسة بيئية داخل الشركات (سليمان، باسم ، و عبير ، 2022 )

حسب دراسة (حسين، 2022) لا توجد سياسات وممارسات خالية من التحديات، ويمكن توضيحها كالآتي:

صعوبة تعديل أو تغيير الموظف في وقت قصير

يمكن أن يكون تعيين موظف موهوب صديق للبيئة مهمة صعبة

قياس فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظف

هناك بعض العاملين في المنظمة ليس لديهم نفس الحافز لتبني تلك الممارسات

تطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً

في المرحلة الأولى من التنفيذ، يتطلب استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً يعد تعيين العاملين

وتدريبهم على إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين القيام به

من الصعب للغاية تقييم الأداء لسلوك العاملين (حسين، 2022)

#### 5. الموارد البشرية من الجانب السوسولوجي:

تتضمن إدارة الموارد البشرية بعداً سوسولوجياً يتمثل في فهم تأثير السياق الاجتماعي والثقافي على

سلوكيات الأفراد داخل المنظمات تجاه البيئة. من المنظور السوسولوجي، لا تُفهم ممارسات الموارد

البشرية الخضراء فقط كإجراءات تنظيمية، بل كعمليات اجتماعية تتفاعل مع القيم والمعايير

والاتجاهات السائدة في المجتمع والمؤسسة. إذ تساهم الثقافة التنظيمية، والهوية الاجتماعية للعاملين، وضغوط الجماعة في تشكيل السلوك البيئي للفرد، مما يجعل من السلوك البيئي داخل المؤسسة انعكاسًا للعلاقات الاجتماعية والبنى الثقافية القائمة.

ان القيم البيئية التي يحملها الأفراد تتأثر بالثقافة والمجتمع، وهو ما يدفع المؤسسات إلى تصميم برامج موارد بشرية خضراء تستند إلى البعد الاجتماعي والإنساني، مثل تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية، والانتماء إلى مجتمع مهني ملتزم بالاستدامة.

ان العلاقة بين الإنسان والبيئة ليست تقنية فقط، بل تتوسطها عوامل اجتماعية مثل المعايير والهوية والرموز، مما يجعل من الموارد البشرية الخضراء وسيلة لتشكيل "سلوك بيئي جماعي" عبر التأثير في الوعي الجمعي داخل المؤسسة

## 6. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من دراسة الى أخرى فحسب دراسة (الغرابلي ، بريهان، و علي ، 2021) اعتمدت على خمسة ممارسات؛ الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء والاندماج الأخضر. ودراسة (ديانا، 2022) اعتمدت على أربعة ممارسات وهي؛ التوظيف والاستقطاب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب الأخضر والمكافآت والأجور الخضراء

أما دراسة (القرني و حامد، 2023) اعتمدت على أربعة ممارسات أيضا وهي؛ الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء وإدارة الأداء الأخضر وأخيرا دراسة (محسن و ماجد، 2023) اعتمدت على ثلاث ممارسات؛ التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر والإدارة وتقييم الأداء الأخضر

**6.1 الاستقطاب والاختيار الأخضر:** يجب على المنظمات جذب المواهب من خلال الأفكار الجديدة والاستباقية، ويجب أن يكون لدى هذه المنظمات آليات جذب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات الابتكارية والخلقة ويجب أن تشمل عملية استقطاب المواهب الجديدة ويتوافر لديهم الخبرة والدراسة بالممارسات الخضراء ولديهم القدرة على توليد أفكار عمل بالمنظمة. حيث انه من الضروري اتباع

معايير عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يتبنون الممارسات الخضراء، واتباع نهج أساسي عند إجراء المقابلات الوظيفية، وتطبيق أساليب التوظيف والاختبار عند استقطاب الكفاءات، حيث أشار العديد من الباحثين إلى أن التعامل مع أنشطة التوظيف والاختبار أصبح يطلق عليه “Green-collar” أو “العمالة ذات الياقات الخضراء”، وهو يعبر عن الموظف الذي يحترم البيئة ويسعى للحفاظ عليها بعد أن انتشرت هذه الاتجاهات الحديثة في العالم اليوم (الغرابلي، بريهان، و علي، 2021)

ويمكن تعريف الاستقطاب الأخضر هو أن تقوم إدارة الموارد البشرية بضمن المعايير والأبعاد في أنشطة الاستقطاب، وتعلن عنها في وسائل الإعلام وفي موقعها الإلكتروني، حتى تتمكن من جذب الكفاءات البيئية واستقطابها، وتطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافها ودورها الفاعل ضمن المسؤولية الاجتماعية (الغرابلي، بريهان، و علي، 2021)

أما فيما يتعلق بالاختيار الأخضر هو أن تضع المنظمات اهتمام المرشح بالقضايا البيئية معياراً عند الاختيار للوظائف الشاغرة، حيث يتم طرح أسئلة متعلقة بالبيئة على المرشحين من أجل تقييم مدى الوعي البيئي لديهم ومن ثم يتم الاختيار تبعاً لإجاباتهم، فإن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة يعد أمراً ضرورياً، إذ يجب أن تتضمن المنظمة تلك المعايير المتعلقة بالاستدامة وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء معنية بدمج الأبعاد البيئية في عملياتها واستراتيجياتها، مما يمكنها من توظيف كوادر تتسم بالكفاءة، ولديها الرغبة في المشاركة في تطبيق الإدارة البيئية. لذا، يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء، عند إجراء المقابلات مع المترشحين أو تقييمهم، أن تمارس عملية الاختيار في ظل معيار الاهتمام بالبيئة للتوظيف من جهة، والنتائج والانعكاسات المتوقعة لاختيار من يهتمون بالبيئة على المنظمة من جهة أخرى (اصرف، 2021)

و أخيراً يمكن تعريف الاستقطاب الأخضر إجرائياً بأنه: عملية جذب ذوي الكفاءات ممن تتوفر لديهم المهارات الخضراء المتوافقة مع متطلبات الوظيفة التي أعلنت عنها الوزارة (القرني و حامد، 2023)

**6.2 التدريب والتطوير الأخضر:** يهتم التدريب الأخضر بزيادة وعي العاملين وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكهم للوصول الى مجتمع أكثر استدامة عن طريق تحقيق التحسين المستمر للتدريب كذلك

يجب ان تشمل عملية التدريب برامج وورش وحلقات دراسية وكذلك دورات لتطوير العاملين ومساعدتهم في اكتساب الخبرة في مهارات الادارة ،والتدريب والتطوير الاخضر يعدان عنصران اساسيان في تنفيذ الادارة الخضراء للموارد البشرية وكذلك هما بمثابة اليات مناسبة تسهل استدامة المنظمات، وان التنفيذ الفعال للمسؤولية الاجتماعية يتطلب تدريب لان التدريب الاخضر يلعب دوراً مهماً في ادخال المعلومات لدعم التغييرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في اجراءات العمل (محسن و ماجد، 2023)

**6.3 الإدارة وتقييم الأداء الأخضر:** إدارة الأداء هي الإدارة التي تهتم بمراقبة أداء العاملين والإدارات والهدف منها هو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وتحدد معايير الأداء الفعال لقياس وتقييم أداء العاملين والعمل على تحسينه وتطويره حيث يعتبر التوظيف وتقييم الأداء الأخضر من أهم ممارسات الادارة الموارد البشرية الخضراء وعرف العديد من الباحثين تقييم الأداء انه كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في جميع المجالات. وتقييم الأداء هو من أهم الاعمال التي تقوم بها المنظمة فيتبين لنا هنا ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتضمين الإدارة في عملية تقييم الأداء والوصف الوظيفي للعاملين فيجب اعتماد معايير الاداء البيئي ويتم الاستناد عليها عند تقييم الأداء على مستوى المنظمة وترجمتها الى مؤشرات السلوك لتكون مقياس في تقييم أداء العاملين من اجل تحسين فعاليتهم (الغامدي و لمياء ، 2021)

**6.4 الأجور والمكافآت الخضراء:** يمكن استخدام نظام المكافآت ضمن إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة قوية لدعم الأنشطة في المنظمات ويعرف إدارة المكافآت الخضراء هو توفير حزمة من المزايا في نظام المكافآت (النقدية وغير النقدية) للأفراد الذين يساهمون في تنفيذ برامج الإدارة ويساهمون في تحقيق أهدافها، والتي يمكن من خلالها تحفيز وزيادة التزام الموظف وتشمل المكافآت النقدية الخضراء (الأجور، الأقساط النقدية)، وتشمل المكافآت غير النقدية (الاعترافات اللفظية)، وتمثل الاعترافات البناء اليومي الذي يقدمه الرئيس للموظف لبلوغه الهدف وتوفير الجوائز و وكذلك الإجازات المدفوعة الأجر ويشير إلى أن تطبيق أنظمة المكافآت بغية تحسين الأداء من خلال مساهمة الموظفين، وهو عبارة عن حزمة من المزايا تكافئ بها المواطنين على الدوام ، واستخدام المكافآت المالية وغير المالية لإلهام الأنشطة والسلوكيات المطلوبة (عثمان و رفعت، 2023)

**6.5 التوظيف والاختيار الأخضر:** كثيراً ما يتوارد إلى الأذهان مصطلح التوظيف الأخضر فهو عبارة عن فكرة حديثة ولدى جميع المنظمات التي تسعى إلى الوصول للاستدامة في أعمالها ومواردها، يعتبر الحد من السفر وتقليل استخدام الورق والاعتماد على الأنترنت هو احد متطلبات التوظيف الاخضر، ويتم تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على المقابلات الوظيفية المرئية / السمعية، ترشيح المتقدمين عن طريق الأنترنت، ارسال رسائل عبر البريد الإلكتروني كل ذلك يساعد في التقليل من الآثار البيئية المباشرة وغير المباشرة للسفر والتوظيف وما ينتج عنه. تنتهج العديد من المنظمات الى اشراك العاملين في ورش عمل ودورات تدريبية حتى تزيد من درجة وعيهم بالثقافة التي تنتهجها المنظمة مما يساعد المنظمة على جذب الافراد المتوقع ترشيحهم للوظيفة، وذلك من خلال حرص المنظمة على اظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة.

**6.6 الاندماج الأخضر:** يشير الاندماج الأخضر إلى انخراط الموظفين في تطبيق الممارسات الإدارية تجاه البيئة، من خلال إعلامهم بفرص المشاركة، وكونه أحد العوامل المهمة التي تمكن العاملين من المساهمة في تحسين الأداء لمنظماتهم وتعد نتائج تطبيق الاندماج الأخضر عديدة، حيث يسهم بشكل ضروري وفعال في تحسين أداء نظام الادارة على سبيل المثال وهناك عدة ممارسات للاندماج الأخضر تتمثل في الأدوار الخضراء الموضحة في الوصف الوظيفي، والتي تدعم إدارة الأداء الأخضر، فضلاً عن أن برامج الاقتراحات الخضراء المختلفة التي تتيح الفرص للعاملين للمشاركة في حل المشكلات البيئية، وتحسين الأداء البيئي، تعد أحد الممارسات المهمة للاندماج الأخضر، حيث إنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة البيئية (الغرابلي ، بريهان، و علي ، 2021)

**6.7 الحوافز الخضراء:** ان أنظمة الحوافز الخضراء عبارة عن تقديم حوافز للعاملين بهدف تشجيعهم على القيام بمبادرات بيئية مثل مسابقات المشاريع البيئية، والوصول إلى أفكار جديدة تقلل من آثار التدهور البيئي، فضلاً عن تشكيل الانضباط الأخضر في العمل من خلال تنفيذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين اللذين يخالفون احكام وقواعد حماية البيئة (عثمان و رفعت، 2023)

## خلاصة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحولاً في البنية الاجتماعية لبيئة العمل، حيث يُعاد تشكيل العلاقات المهنية والتنظيمية استجابةً للتحديات البيئية المعاصرة. ومن منظور سوسولوجيا العمل، تُعد هذه الممارسات أدوات لإعادة بناء الثقافة المؤسسية على أساس الاستدامة، إذ تؤثر في أنماط التنشئة التنظيمية، وتُعيد توجيه السلوك المهني نحو التفاعل الإيجابي مع القضايا البيئية، من خلال دمج الأبعاد البيئية في أنشطة مثل التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، يُعاد إنتاج هوية مهنية جديدة للعاملين، تتسم بوعي بيئي عالٍ وإحساس جمعي بالمسؤولية. كما تُستخدم هذه الممارسات كوسائل للضبط والتحفيز الاجتماعي، ما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية خضراء تُشرعن الالتزام البيئي كسلوك جماعي.

# الفصل الثالث

## " الابتكار الأخضر "

## تمهيد:

إن التنافس الدائم بين الشركات يجعلها في حالة مواكبة سريعة للتغيرات، من حولها فمن الشركات من تقوم بتغيير خطة ما، ومنهم من يقومون بتغيير استراتيجيات كاملة، ومنهم من ينظر إلى تغيير الشكل التنظيمي أو تغيير سلوك الموظفين أو ... إلخ. وكل هذه الإجراءات لم تنتج إلا عن منافسة شديدة بين المنظمات، وجهدهم الدائم للحصول على الميزة التنافسية أو اللحاق بركب التقدم والتطور للتفوق على مثيلاتها. وقد أصبح اهتمام المنظمات بالقضايا البيئية أو الخضراء، والتي تشمل التحويل وإعادة التدوير ومصادر الطاقة المتجددة، أمراً بالغ الأهمية ساهم في تعزيز مفاهيم الأداء البيئي سواء من ناحية الأداء أو من ناحية دور الإدارة في تقييم عملية جذب الوظائف والمفكرين حالياً منغمسين في تقييم خبراتهم حول كيفية المساهمة في جعل العالم مكاناً أفضل للعيش فيه.

## 1. الابتكار الأخضر:

تحرص المنظمات في الوقت الراهن إلى رفع وعيها البيئي للاستجابة للمتطلبات البيئية من خلال تطوير عدد من البرامج الصديقة للبيئة ومنها تطوير منتجات وعمليات خضراء ويعتبر الابتكار الأخضر هو أحد المدخلات الرئيسية لتلبية المتطلبات البيئية وتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات، ويشير مفهوم الابتكار الأخضر إلى المنتجات والعمليات الجديدة أو المعدلة والتي تتضمن الابتكارات التقنية والإدارية والتعليمية التي تساعد على الحفاظ على البيئة المحيطة (الغرابلي ، بريهان، و علي ، 2021)

يشير مفهوم الابتكار الأخضر إلى المنتجات والعمليات الجديدة أو المعدلة والتي تتضمن الابتكارات التقنية والإدارية والتعليمية التي تساعد العاملين على الحفاظ على البيئة المحيطة وتعزيز الابتكار وبالتالي رفع كفاءة العمل بشركات، إن الابتكار يزيد بإعادة تدوير النفايات والتي تساهم في توفير الطاقة ومنع التلوث وتصميمات للمنتجات أو الإدارة البيئية للشركات، إن الابتكار في التقنيات، أو المنتجات، أو الخدمات، أو الهياكل التنظيمية، أو الأساليب الإدارية التي تتبناها الشركات لتحقيق التنمية المستدامة، لإيجاد أساليب وتقنيات وإجراءات تساهم في تقليل الآثار السلبية للعمليات الإنتاجية والمنتجات على البيئة لضمان استدامة البيئة ومواردها بما يحقق مصلحة الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية (الموجي، 2022)

ويشير أيضا إلى تحسينات عديدة في عمليات الإنتاج، وهو ابتكار تقني يهتم بحماية البيئة ويعتمد تطبيق المعرفة والتكنولوجيا البيئية العلمية لتحقيق تنمية متزامنة للاقتصاد والبيئة في عملية الإنتاج وتشمل هذه الجهود تطوير التقنيات والمنتجات التي تساعد على توفير الطاقة والمواد الخام، واستخدام الطاقة بكفاءة، وتنفيذ عبات قابلة للتحلل. إن الطبيعة المهمة للابتكار من المنظور الإداري هي أنه يمكن دمج الهياكل التنظيمية وأنظمة الإدارة والجوانب الاجتماعية مع بعضها البعض. ويعتبر الابتكار الأخضر هو تلك العملية المعقدة التي تغطي البيئة الداخلية من الأنظمة والعاملين، والبيئة الخارجية بحيث تشمل إدارة الأفراد والتخطيط والمعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، وإدارة الموردين، والتركيز على العملاء وأصحاب المصلحة (ديانا، 2022)

## 2. تطور الابتكار الأخضر في المؤسسة:

أصبح الابتكار الأخضر عاملاً حاسماً في بقاء الشركات وسلاحاً للحفاظ على الميزة التنافسية ويمكن أن يكون الابتكار أداة قوية جداً للشركات لتحسين مركزها في السوق وتأكيد سمعة علامتها والتفوق على المنافسين وجذب المزيد من العمال وقد دفع الاهتمام المتزايد للشركات إلى تطوير منتجات جديدة وعمليات تصنيع لإرضاء الأنظمة البيئية الصارمة والتغلب على المنافسين من خلال استراتيجيات التمايز كما يشير الابتكار الأخضر إلى الابتكار الذي يسهل تقليل تأثير الشركة على البيئة مما يسمح لشركة بتحقيق الأهداف البيئية ودمج الفوائد البيئية في عملياتها التجارية الحالية مما يسمح لهم بطلب أسعار أعلى لمنتجاتهم البيئية وتعزيز صورة الشركة والتوسع في الأسواق الجديدة ومع ذلك فإن عملية الابتكار الأخضر تحتاج إلى إشراك الموردين في تطوير منتجات جديدة أو عملية الابتكار.

أيضاً يعرف الابتكار الأخضر بأنه عملية تطوير وتنفيذ لمنتجات وعمليات جديدة من أجل تحقيق أهداف اجتماعية وخفض الأضرار البيئية من خلال عملية تصنيع كاملة وتلك الجهود قد تساعد الشركات على تحسين إنتاجاتها وتعزيز سمعة الشركة بالإضافة إلى تحقيق فضل صاحب الابتكار الأول علاوة على ذلك واستجابة للمشكلات والقضايا البيئية للعوامل المؤثرة، كما أن الابتكار الأخضر يحسن سمعة وصورة الشركات أمام العملاء (شحاتة، 2019)

## 3. أهمية الابتكار الأخضر وأهدافه:

الابتكار الأخضر له فوائد ومزايا كثيرة على المؤسسة التي تطبقه من أهمها:

تكمُن أهمية الابتكار الأخضر باعتباره عاملاً أساسياً لتوفير الطاقة والتخلص من النفايات ومنع التلوث، والحفاظ على الموارد البيئية لضمان توجيه المؤسسات نحو تصميم منتجات صديقة للبيئة بهدف تحسين أدائها البيئي

يعتبر الابتكار الأخضر كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية الأكثر أهمية والمستخدمه للحصول على الميزة التنافسية

الابتكار الأخضر له دور في إبراز المفاهيم الحديثة التي تعمل على الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة، وتوفير وسائل مستدامة للتقدم والسير نحو الأهداف البعيدة

للابتكار الأخضر فوائد عظيمة لدوره في تقليل التأثير السلبي على البيئة وخلق تميز للمنتجات المقدمة بين المنافسين، مما يعطي قيمة مثالية في السوق للشركة الراغبة في تحقيق مزايا تنافسية بطريقة فعالة

إن الابتكار الأخضر هو الحل للتغلب على الضغوط من الزبائن والمنافسين والبيئات التنظيمية وفقاً لنظرية المنظمة، ونتيجة لذلك قد تميل الشركات إلى خلق القدرات الخضراء اللازمة لتنفيذ هذه الابتكارات من خلال تطوير وتحديث ودعم النظم المختلفة

يهدف الابتكار الأخضر إلى توفير الطاقة والوعي عند استخدامها وترشيد هذا الاستخدام بالشكل الأمثل، ومنع التلوث أو الحد منه بتحديد أسبابه وخلق الحلول الأفضل له، وإعادة تدوير النفايات الإضافية في تصميم المنتجات الخضراء وقد يحسن الابتكار الأخضر من الأداء المالي للشركة يركز الابتكار الأخضر على استخدام كمية أقل من الموارد لتطوير المنتج وتصميمه، وبالتالي يسهل إعادة تدويره واستخدامه (الموجي، 2022)

#### 4. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر:

أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والابتكار الأخضر ومستوى التنمية البيئية، وأهمية التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد أصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين، إذ بادرت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة بمبادرات تدريبهم على إدارة الجودة البيئية. ومن جهة أخرى، يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية، ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية. ومن الجدير بالذكر هنا أن إدارة الأداء الأخضر تعد أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة (ديانا، 2022)

إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر هي علاقة تكاملية، فكل منهما يكمل الآخر ويزيد من متانته وقوته بمعنى آخر: كلما كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابية،

كلما عزز الابتكار الأخضر لدى العاملين، والعكس صحيح كلما كانت بيئة العاملين بالمنظمة بمعايير وقواعد الابتكار الأخضر وامتلاكهم مهارات وقدرات خضراء، كلما ارتقت وتطورت إدارة الموارد البشرية الخضراء.

فالعلاقة إذ لم تكن بينهما بالشكل الصحيح تصبح طاقة مهدورة وقابلة للاندثار، لذا كلما كان الاستغلال أكبر لمهارات وقدرات ومعايير الابتكار الأخضر أدى لاستحداث خصوصاً أنظمة الشركة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتوجهت نحو مزيد من التطور، والنجاح، مصحوبة بالوعي البيئي والخوف من المخاطر البيئية. إن لإدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً هاماً في تعزيز وتحفيز عملائها وموظفيها وعمالها على الابتكار الأخضر، فإن نجاح الإدارة في استثمار موارد العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على الاستمرار والعطاء وتقديم الأفضل لديهم وفق النظم الصحيحة، يزيد الانسجام والتكامل بينهما ويكون وفق نطاق أوسع، فتكون أكثر إيجابية. على مستوى الشركة أو المجتمع، إذا خلقت الإدارة جواً مناسباً للعاملين وفق أسس التحفيز والتشجيع واستثمار قدرات الأفراد، سيكون هذا دافعاً لما يحمله أصحاب المبادرات البيئية لإعطاء أفضل ما لديهم بأقل وقت وجهد، مما يؤدي إلى تميز الشركة وتحقيقها لأهدافها التي وضعت من أجلها، وسيكون المجتمع مجتمعاً تكاملياً بيئياً أخضر. وعلى العكس تماماً، إذا فشلت إدارة الموارد البشرية الخضراء في استغلال أو استثمار قدرات العاملين المتصلة مع الابتكار الأخضر، فسوف يتولد لديهم إحباط بشكل أو بآخر إن لم تأخذ الإدارة بالتحفيز والدعم الكافي، وخير دليل على ما تقدم الدراسة التجريبية على الشركات الطبيعية في الصين حيث تناولت التأثير المستمر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر، في العلاقة بين العمليات التقليدية للابتكار الأخضر من خلال النطاق التنظيمي، ووفق الدراسة تبين أنماط الابتكار البيئي يمكن أن تكون وسيلة نجاح دائمة للشركات إذا طبقت إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل غير مباشر على الابتكار الأخضر، وأخيراً توصلت إلى أن كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر يهدفان إلى:

- ✓ الحفاظ على البيئة واستدامة مواردها وتحسين الإنتاجية.
- ✓ انخفاض التكاليف عن طريق الاستقطاب الإلكتروني وترشيد استخدام الطاقات
- ✓ اكتساب الميزة التنافسية والعمل على زيادة القدرة على التنافس وزيادة الأداء العام
- ✓ العمل على مصادقة البيئة ومنع التلوث والحد منه وتدوير النفايات (ديانا، 2022)

## خلاصة :

إن الابتكار الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء سياستان لا تنفصلان عن بعضهما في مجال ريادة الأعمال، وأصبحت معظم الشركات تتبنى إحداهما إن لم يكن كلاهما. فإدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل الابتكار الأخضر حققت أهدافها المنشودة بيئياً واقتصادياً واجتماعياً، وكانت مهمتها الأساسية دائماً هي دعم موظفيها، والشعور بهم، وبوجودهم، والثقة بوجود إدارة تسعى لتحقيق سعادتهم وتؤمن بهم في كل وقت تقدرهم، تحترمهم، وتقدم كل ما يتطلب لجعلهم يخوضون تجربة عمل مميزة.

الفصل الرابع  
" تحليل العلاقات  
الارتباطية بين  
المتغيرات "

## تمهيد:

ان الدراسة الاستطلاعية التي تم اجرائها في مصنع الاسمنت ببني صاف بولاية عين تموشنت تمثلت في استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من العمال بالمصنع، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العمال وتم جمع البيانات وتحليلها بشكل مفصل هذا الفصل يساهم في توضيح النتائج والاستنتاجات الرئيسية التي تم التوصل اليها.

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

### 1. المنهج:

هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث (بوحوش و محمد، 2018)

فالمنهج هو الأسلوب أو الطريقة التي تنظم نشاط الإنسان لإنجاز عمل ما بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن وهو الطريق الواضح الذي يفضي إلى غاية مقصودة (بوجمعة، 2017)

**المنهج الوصفي:** يعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقارنة عن المشكلة تصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة، تم استخدام المنهج الوصفي في دراستنا هذه من خلال تحليل وتقديم وصف شامل لدور وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر

**المنهج الاستقرائي:** يعتبر المنهج الاستقرائي أحد أساليب البحث الأساسية التي تستخدم في العلوم الاجتماعية والإنسانية وهو عبارة عن مجموعة من الخطوات تستخدم لوصف أمر معين ويساعد هذا المنهج على عملية الاستنتاج وبطريقة أخرى فإن المنهج الاستقرائي في البحث العلمي هو عبارة عن جمع المعلومات من خلال الملاحظة للوصول إلى النتائج (الكريم، 2024)

ويتميز المنهج الاستقرائي بقدرته على دراسة الظواهر والموضوعات البحثية بشكل دقيق ومنهجي، وذلك من خلال الملاحظة والتجربة، مما يمنح الباحث نتائج أكثر دقة وموضوعية كما يتيح المنهج الاستقرائي للباحث إصدار حكم نهائي على المفردات التي يدرسها، وبالتالي يعتبر منهجًا فعالاً في تحليل الظواهر وفهمها بشكل أفضل. بشكل عام (مناهج البحث العلمي، 2023)

## أدوات جمع البيانات:

### أ. الاستمارة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستمارة لجمع البيانات من العينة المستهدفة، نظرًا لما توفره من سهولة في الاستخدام ودقة في الحصول على المعلومات. صممت الاستمارة لتشمل مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى قياس آراء واتجاهات المشاركين حول موضوع الدراسة. وقد ساعدت هذه الأداة في الوصول إلى عدد كبير من الأفراد خلال وقت قصير، كما سهلت عملية تنظيم وتحليل البيانات بشكل منهجي. وتم التأكد من وضوح الأسئلة وتسلسلها المنطقي لضمان فهم المشاركين لها وتوفير إجابات دقيقة وموثوقة تدعم أهداف البحث. تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر داخل المؤسسات. وتم اختيار هذه الأداة نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، مما يساهم في تنوع الآراء وزيادة دقة النتائج. اشتملت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المصممة بطريقة موجهة لقياس مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء مثل التدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار ونظام الحوافز، بالإضافة إلى قياس مستوى الابتكار الأخضر في المؤسسة. وقد ساعدت الاستمارة على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ما أتاح اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص العلاقات بين المتغيرات بدقة وموضوعية.

### ب. الملاحظة:

في الدراسة الحالية تم استخدام أداة الملاحظة كأداة مساندة بجانب الاستمارة، بهدف رصد وتوثيق الممارسات الفعلية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بيئة العمل. وقد ساعدت الملاحظة على جمع بيانات نوعية تدعم نتائج الاستمارة، من خلال متابعة مدى تطبيق السياسات البيئية عمليًا داخل المؤسسة. شملت الملاحظة مراقبة سلوكيات الموظفين المتعلقة بالاستدامة البيئية، مثل استخدام الموارد، المشاركة في المبادرات البيئية، وتفاعلهم مع برامج التدريب البيئي، إلى جانب ملاحظة مدى تكامل هذه الممارسات مع الابتكار الأخضر. وقد أتاحت هذه الأداة فهما أعمق للواقع العملي، وساعدت في التحقق من مصداقية البيانات المستخلصة من المشاركين، مما يعزز من

موثوقية النتائج النهائية للدراسة. كما انها سمحت لنا للحصول على بيانات واقعية غير متأثرة بآراء المشاركين ومفيدة.

### تحتوي الاستمارة على الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** الأسئلة الديموغرافية. ويمثلها الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة

**الجزء الثاني:** الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المرتکز على التوظيف الأخضر وتقييم الأداء والحوافز الخضراء) وكذلك الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع الابتكار الأخضر

وتم استخدام نموذج ليكرت الخماسي لقياس إدراك المستجوبين والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس أكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، وهذا الجدول يحدد مقياس الإجابة على الفقرات حيث أن:

1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية نذكر منها:

**المتوسط الحسابي:** لحساب متوسط أعمار المبحوثين

**التكرارات والنسب المئوية:** لاستكشاف توزيع أفراد العينة تبعا للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

**مقياس الفاكرونباخ:** من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات أو الاعتمادية في المقياس، يتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث القدرة على قياس درجات التوافق و الاتساق

### ثبات الأداة المستخدمة:

يُقصد بثبات أداة الدراسة (Reliability) إمكانية أن تعطي الأداة نتائج صحيحة ومتقاربة كلما أُعيد استخدامها أكثر من مرة تحت نفس الظروف خلال فترات زمنية معينة، على أن تكون درجة الارتباط

بين استخدامه في كل مرة أكثر من 0.70 وإذا كانت الدرجة ضعيفة أو أقل من ذلك فهذا يعني ثبات هذا المقياس (القرني و حامد، 2023)

وفي دراستنا تم الاعتماد على اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهي من الطرق الأكثر شيوعاً، وتوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات وأبعاد الدراسة في الجدول الآتي:

#### جدول يمثل قيم معامل الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستخدمة في الدراسة	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
الاستقطاب والاختيار الأخضر	3	.778
التدريب والتطوير الأخضر	3	.70
الإدارة وتقييم الأداء الأخضر	4	.759
الحوافز الخضراء	3	.732
الابتكار الأخضر	3	.800
قيمة ثبات المقياس ككل	16	.878

\*من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

لقد أشارت القيم الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ارتفاع ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات المقياس الكلي 0,878 كما تراوحت قيم متغيرات الدراسة بين 0,80 و 0,70 وهي قيم كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، وبعيدة عن الحد الأدنى لدرجة قبول الارتباط 0.70، أي أن الاستمارة تتمتع بثبات تام وعالي، وستعطي نتائج متقاربة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة، وهذا يشير إلى الاستقرار بدرجة كبيرة في نتائج الأداة للتحقق من صحة فرضياتها وتحقيق أهدافه.

## مجالات الدراسة:

### المجال المكاني:

يعد جانبا مهما في البحوث الاجتماعية ويقصد به المكان الجغرافي او المنطقة التي ستجرى بها الدراسة

وبالنسبة إلى دراستنا هذه فقد تم اختيار ولاية عين تموشنت بالتحديد بني صاف كمجال مكاني للبحث هذا تبعا لاعتبارات عدة كان أهمها إقامتنا في هذه المنطقة مما سهل علينا التواصل مع افراد العينة ولقد تمثل الجانب الميداني في شركة الاسمنت ببني الصاف " ولاية عين تموشنت "

### التعريف بمؤسسة الاسمنت ونشأتها:

#### أولاً: تعريفها

الاسم: شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S

النشاط: انتاج وبيع الاسمنت

العنوان: BP 22 بني صاف ، ولاية عين تموشنت ، الجزائر

#### ثانياً: نبذة تاريخية عن المؤسسة

ان مؤسسة الاسمنت بني صاف بولاية عين تموشنت تأسست في ديسمبر 1974 من طرف شركة فرنسية الا ان بداية الإنتاج كانت في 14 نوفمبر 1978 وكانت تسمى آنذاك الشركة الوطنية للبناء وكانت تابعة للشركة الام مقرها الجزائر العاصمة. وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء حيث تفرعت الى ثلاث مؤسسات جهوية وتضم ثلاثة عشر وحدة لصناعة الاسمنت وهي موزعة على النحو التالي:

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ERCE

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط ERCC

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب ERCO

وتتضمن هذه الأخيرة ثلاث وحدات إنتاجية: وحدة الاسمنت بزهانة ولاية معسكر، وحدة الاسمنت بسعيدة، وحدة الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت (زهرة و بونوة ، 2012-2014، الصفحات 83-85)

وكذلك تعتبر شركة الاسمنت بني صفاق ذات طابع عمومي اقتصادي والتي هي عبارة عن SPA وهي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الاسمنت شرق E.R.C.O والتي بدورها تتبع شركة تسيير مساهمات صناعة الاسمنت SGP-GICA الواقعة في الجزائر العاصمة. أما المواد الأولية المستعملة فهي: الحجر الكلسي، الطين، موقعها على بعد 600م جنوب المصنع (زهرة و بونوة ، 2012-2014)

### ثالثا: أهداف الشركة ومهامها

استغلال كل الطاقة الإنتاجية.

تطوير ورقية إنتاج الاسمنت 1000.000 طن سنوياً.

تحقيق عوائد من صادرات الاسمنت.

إدخال تكنولوجيا جديدة وتقنيات صناعية وإدارية.

تحسين الإنتاج وتطويره كما ونوعاً.

ضمان جودة الإنتاج وفقاً للأهداف المرجوة.

التسيير الأمثل للموارد البشرية

المحافظة على صحة وأمن الموظفين.

توفير الجو المناسب للعمل وضمان استقرار المؤسسة.

تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية (زهرة و بونوة ، 2012-2014)

## الاستراتيجيات البيئية للمؤسسة: (معايير / مبادئ)

تم تجهيز مصنع الاسمنت لبني صاف (ولاية عين تموشنت) التابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "جيك" بمصفاة من آخر طراز تقلل بشكل كبير من انبعاث الغبار من مداخنه , حسبما علم لدى مسؤولين في المجمع. وأشار مدير السلامة والصحة والبيئة بمجمع "جيك", **عبد الحليم برياح**, في تصريح على هامش الصالون الدولي للتحول الطاقوي وطاقات المستقبل الذي يقام بمركز المؤتمرات "محمد بن أحمد" لوهران من 2 إلى 4 أكتوبر, الى أن "المصنع قد جهز بالمصفاة في أبريل 2023". وأكد ذات المسؤول بأنه بعد تركيب هذه المصفاة, أصبحت جميع مصانع الإسمنت التابعة لمجمع "جيك" و البالغ عددها 13 مصنعا مجهزة الآن بمعدات التصفية, مضيفا بأن هذه المعدات الحديثة مكنت من تحسين أداء نظام الترشيح في مصانع الإسمنت للمجمع, مما يقلل من انبعاثات الغبار, بأقل من عتبة 10 ملغ/مكعب عادي, المسموح بها بموجب المعايير الدولية في هذا المجال. وأبرز **السيد برياح** بأن المجمع قام بعدة إجراءات في مجال حماية البيئة من آثار صناعة الإسمنت, حيث تم انجاز أزيد من 130 مشروعا بيئيا منذ 2010, على غرار انجاز 15 محطة لمعالجة وتصفية مياه الصرف الصناعية, على مستوى كافة المصانع التابعة للمجمع, و 12 مساحة لتخزين وفرز النفايات. (وكالة الانباء الجزائرية ، 2023)

يواجه مصنع الإسمنت لبني صاف مشكل التوفيق في تلبية الاحتياجات البيئية وزيادة تطوير إنتاجه على حساب ضرر السكان المجاورين والجمعيات النشطة في مجال حماية البيئة, وقال المدير العام للمؤسسة **بولنوار لواج** بأنه أمام مطالب الجمعيات والسكان المحاذين للمصنع يتعين على المؤسسة أن تتخذ خطوات "لملوسة" لتسوية نهائية لمشكلة التلوث. وأوضح ذات المسؤول أنه تم في هذا الإطار القيام بعمليتين "كبيرتين" تتعلقان بوضع ما لا يقل عن 39 مصفاة بمقبض لغبار الاسمنت وذلك باستثمار قدره 642,702 مليون دج ما بين 2009 و 2011 وتعديل مصفاتي كهربائيتين الموجودين بمصفاتي بمقبض لإزالة الغبار بخط الإنتاج. ومن جهته أبرز **عبد القادر بلحمري** تقني بالمصنع أن "المدخنة تطرح حاليا 40 ملغ في المتر المكعب العادي ومع المصفاة الجديدة سنحصل على 10 ملغ في المتر المكعب العادي" وهي نسبة حسبه "توافق المعايير الأوروبية". وأوضح ذات المتحدث أن "المعايير الجزائرية لانبعاث غبار الاسمنت من مصانع الاسمنت محددة بـ 50 ملغ في المتر المكعب العادي". وأضاف أن الأمر يتعلق بتجهيز نوعي حيث لجأ المصنع إلى الخبرة الدولية

قام بها مكتب خبراء فرنسيين لمعرفة الإجراء التقني الواجب إتباعه لاستبدال المصاف حتى لا يتم تشويه المدخنة مشيراً إلى أن هذه الدراسة قد تم الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة. وقد تعثرت المرحلة الثانية "بسبب بطء الإجراءات التنظيمية" اللازم إتباعها بخصوص استثمار ضخم قدره 509 مليون دج منها 410 مليون للمصفاة كما أشار اليه المدير العام مؤكداً على أنه لم يحصل على موافقة مجلس الإدارة لمجموعة "جيكا" إلا في 25 أكتوبر الماضي. وبعد الحصول على تمويل العملية تم إطلاق مناقصة وطنية ودولية محدودة يوم 10 نوفمبر 2015 كما قال مشيراً إلى أنه خلال فترة استبدال المصاف سيوقف المصنع إنتاج الكلنكر لمدة 40 يوماً فيما يتواصل إنتاج الإسمنت وتسويقه بشكل طبيعي. وبالنسبة للحركة الجموعية فإن انبعاث الغبار "ضار جداً" على صحة السكان المجاورين للمصنع كما أشار اليه رئيس جمعية "اليد الخضراء" لحماية البيئة زهواني محمد الذي أوضح أن تحقيقاً قامت به الجمعية بين أن مصنع للإسمنت كان سبباً في تخلي أصحاب الأراضي المجاورة عن زراعتها. كما تم اكتشاف طيوراً نافقة ونفايات صلبة على جانبي مصنع الإسمنت. وقد تم إرسال "ملف كامل" في هذا الشأن إلى مديرية البيئة يضيف ذات المتحدث. ومن جهتهم أشار بعض السكان المجاورين للمصنع إلى "هذه الأضرار" داعيين مسيريه إلى التكفل بهذه المشاكل البيئية. (جريدة الرائد ، 2015)

وتحتوي مؤسسة الاسمنت على المصالح التالية:

تسيير الموارد البشرية:

يشرف رئيس الموارد البشرية على:

التسيير اليومي للعمال إدارياً

السهر على توفير اليد العاملة

التكفل بالترقية وتسليط العقوبات على العمال

تحضير الهيكل الإداري للمؤسسة

إلى جانب هذا، يشرف على مصلحة المستخدمين، المصلحة الاجتماعية، ومصلحة الوسائل العامة.

(زهرة و بونوة ، 2012-2014)

## مصلحة المستخدمين:

تضمن التسيير الإداري للمستخدمين وكل الاحتياجات الاجتماعية والمهنية، وتكون هذه المصلحة من:

قطاع تسيير المستخدمين: يتكفل بالتسيير الإداري للمستخدمين، ملف المستخدم، المستندات الإدارية للمستخدم.

ويتكفل قطاع تسيير المستخدمين بضمان ترتيب هذه المستندات، ومتابعة ملفات العمال اللذين يكونون في طور التجربة وتوفير اليد العاملة (زهرة و بونوة ، 2012-2014)

## قطاع الأجرة:

يتمثل دوره في:

التكفل بالأجرة وكل ما يتعلق من شكاوى العمال فيما يخص أي نقص او زيادة فيها

إعداد أجور العمال

إعداد استمارة الأجرة

تسجيل حالات التوقف عن العمل (الوفاة، إنهاء العلاقة، إحالة على التقاعد، الاستقالة). (زهرة و بونوة ، 2012-2014)

## مصلحة الشؤون الاجتماعية:

يتمثل دورها في توفير الجو الملائم للعمال من خلال التكفل بجميع المسائل المتعلقة بـ:

الضمان الاجتماعي

ملفات التقاعد الاجتماعية

التكفل بالمنح العائلية للعمال ومتابعتها

التكفل بملفات العمل للعمال اللذين تعرضوا لأمراض أو حوادث عمل

وتتشكل هذه المصلحة من:

المرسل الاجتماعي: يتشكل دوره في:

متابعة أمراض العمال وحوادث العمل

متابعة المنح العائلية للعمال

تكوين ملفات خاصة بالعمال المصابين أو المرضى وتقديمها للضمان الاجتماعي

تكوين ملفات التأمين للعمال الجدد لها علاقة بالضمان الاجتماعي في مجال المنح العائلية

تعويض الوصفات الطبية، وحوادث العمل، والأمراض المهنية الى جانب الشركة الجزائرية

للتأمينات التي تسدد 20 بالمئة من تعويضات الوصفات الطبية

المساعدة الاجتماعية: يتشكل دورها في:

تقديم المساعدة للعمال المرضى والعاجزين عن التنقل لإجراء الوصفات الطبية

تقديم المساعدات لأبناء العمال المرضى. (زهرة و بونوة ، 2012-2014)

**المطعم والعيادة:**

المطعم: يشرف على تسييره أحد الخواص المتعاقدين مع الشركة ويتولى تقديم وجبة الغداء،

واستثنائياً يمكن أن تقدم وجبة العشاء والطور.

العيادة: تضم طبيبة وأربعة ممرضين، يتمثل دورها في:

تقديم الإسعافات الأولية

متابعة الحالات المرضية أو الأمراض المهنية. (زهرة و بونوة ، 2012-2014)

## المجال الزماني:

لقد تم نزولنا الى الميدان في الدراسة الاستطلاعية حيث تعرفنا على مؤسسة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت من خلال مسؤولين الموارد البشرية DRH و تحدثنا معهم و كان ذلك بتاريخ 2025/02/12 و بعدها تكررت زيارتنا مباشرة بتاريخ 2025/02/16

وتم نزولنا بشكل رسمي للميدان قصد توزيع الاستمارات يوم 2025/04/14 وحتى تاريخ 2025/04/28 لتكون بذلك قد استغرقت 15 يوم.

## المجال البشري:

قدر عدد العمال في المؤسسة حوالي 410 عامل وعاملة

## عينة الدراسة:

يُعتبر اختيار عينة البحث من الخطوات الأساسية في البحث العلمي حيث تُعتبر العينة جزء من المجتمع يتم اختيارها لتمثيل مجتمع الدراسة، يعرف أحمد عباده السريان العينة بقوله " هي اختيار جزء من مجموعة من المادة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها " (إبراهيم، 1995 ) على الرغم من مواجهتنا بعض الصعوبات في إجراء الاستمارة وذلك لرفض بعض العمال إجراء هذه الأخيرة ولكن بالرغم من ذلك استطعنا أن نجري هذه الاستمارات في ظروف جيدة ومن خلال ذلك توصلنا إلى ما يلي:

عممت الدراسة على عمال شركة الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت والبالغ عددهم 410 موظفًا وموظفة ونظرًا لكبر حجم المجتمع وضيق مدة الدراسة فقد تعذر إجراء مسح شامل؛ وتم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة في كل مصلحة ووزعت 60 استمارة وعند استرداد النتائج تبين وجود 13 استمارة مفقودة وبذلك يصبح عدد مفردات العينة المستجوبة 47 فرد بعد استبعاد المفقود منها.

## عرض وتحليل البيانات في الدراسة الاستطلاعية:

### عرض وتحليل بيانات الاستبيان:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

#### جدول يمثل التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	32	68.1
	أنثى	15	31.9
	المجموع الكلي	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS20

يبين الجدول رقم 1 توزيع افراد العينة وفقا لمتغير الجنس، حين تبين ان نسبة الذكور بلغت 68.1% مقابل 31.9% للإناث من أصل إجمالي قدره 47 فردا.

هذا التوزيع يُعد مدخلا مهما لفهم البنية الاجتماعية للعينة، ويكشف عن المشاركة بين الجنسين في المجال موضوع الدراسة وهذا التفاوت ليس مجرد رقم بل قد يعكس عدة عناصر أهمها هيمنة الذكور في المجال الاجتماعي او المهني الذي تنتمي اليه العينة وهو يتوافق مع طرح بيير بورديو "الهيمنة الذكورية" التي تمارس بشكل رمزي ومؤسسي، اذ تعاد تنشئة هذه الهيمنة عبر معايير التنشئة الاجتماعية كالنظام التعليمي والدين والعائلة... (bourdieu, 2001)

وفي هذا السياق يمكن توظيف مفاهيم من نظرية النوع الاجتماعي التي تركز على كيفية بناء المجتمع وتوزيع السلطة والمسؤوليات، ويرتبط ضعف تمثيل الاناث بعدة عوامل أهمها العوامل الثقافية والاجتماعية.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	2	4.3
	من 30 الى 45 سنة	12	25.5
	أكثر من 45 سنة	33	70.2
	المجموع الكلي	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS20

يُظهر الجدول 2 أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتجاوز 45 سنة بنسبة 70.2%، في حين تمثل الفئة العمرية ما بين 30 إلى 45 سنة نسبة 25.5%، أما الفئة الأقل من 30 سنة فتمثل أقلية واضحة بنسبة 4.3% فقط. هيمنة الفئة العمرية الكبيرة (أكثر من 45 سنة)

يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تنتمي في أغلبها إلى جيل متقدم في العمر، وهو ما يحمل عدة دلالات أهمها ان هذه الفئة قد تنتمي إلى جيل نشأ في سياقات ثقافية، اجتماعية، واقتصادية مختلفة تماماً عن الجيل الأصغر، ما يُرجح أن تكون القيم، المواقف، والأنماط السلوكية لديهم أكثر تقليدية أو محافظة (بدر، 2024)

اما تمثيل فئة الشباب بنسبة 4.3% فقط ي قد يُعبر عن إقصاء مباشر أو غير مباشر للشباب من المشاركة الاجتماعية، سواء في المجالات السياسية، الاقتصادية أو المؤسساتية وقد يعكس عزوف الشباب أنفسهم عن الانخراط، إما نتيجة نقص الخبرة والمؤهلات، و عدم تناسب المناصب مع شهادات التخصص او التكوين للفئة التي تسعى للشغل وكذلك مشكل البطالة باعتبار الجزائر من المجتمعات التي تعاني من البطالة (كريفيف و بكاي، 2022) وعدم وجود فرص العمل وكذا عدم فتح مناصب عمل من طرف المؤسسات الى غيره من العوامل المتسببة في اقصاء الشباب من المؤسسات. وهذا ما تؤكدته العديد من دراسات علم الاجتماع المعاصر (الهادي، 2016)

اما الفئة المتوسطة (من 30 إلى 45 سنة): تمثل جسراً بين جيلين: الشباب المتطلع، والجيل الأكبر ذو الخبرة. ومن منظور سوسيولوجي هذه الفئة عادة ما تكون في ذروة الإنتاج المهني والاجتماعي

وهي أيضاً فئة ضاغطة من حيث المسؤوليات (تربية الأبناء، إعالة الأسرة، العمل)، مما يجعل مواقفها أكثر واقعية وأقل مثالية (نعيم، 2025)

ان الفئات العمرية لا تمثل فقط أعماراً، بل تمثل أجيالاً تحمل تجارب اجتماعية وتاريخية مختلفة، تؤثر في نظرتها للعالم وفي موقعها داخل البنية الاجتماعية. ولذلك، فإن فهم الأثر الاجتماعي الحقيقي لأي ظاهرة لا يكتمل دون الأخذ بعين الاعتبار هذا البعد العمري الجيلي (بركات، 1989)

### الجدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	باكالوريا او اقل	15	31.9
	ليسانس	20	42.6
	ماستر	6	12.8
	دراسات عليا	6	12.8
	المجموع الكلي	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS20  
يبيّن الجدول 3 أن غالبية العينة تحمل شهادات جامعية متوسطة أو متقدمة، حيث يشكل الحاصلون على ليسانس النسبة الأكبر (42.6%) وهذا يمثل بروز فئة وسطى تعليمية تشكل العمود الفقري للقوى العاملة في القطاعات الإدارية والتعليمية والخدماتية وتُعد هذه الفئة، وفق المنظور السوسيولوجي نتاجاً لسياسات تعليمية توسعية ونتيجة مباشرة لتحول المجتمع نحو مؤسسة التعليم الجامعي كشرط للاندماج المهني، و تعكس هذه الفئة اتساع رقعة الطبقة المتعلمة تعليمياً جامعياً أساسياً، والتي تُعد غالباً أساس القوى العاملة في القطاعات الإدارية والتعليمية والخدماتية.

وتليها نسبة الحاصلين على باكالوريا أو أقل بنسبة 31.9% وهذا يعتبر مؤشراً سوسيولوجياً له أبعاد عميقة ترتبط بطبيعة البنية الاجتماعية، وخاصة في المجتمعات التي تعاني من تفاوتات في الفرص التعليمية ورأس المال الثقافي حيث تشير هذه النسبة إلى تحديات في استكمال التعليم العالي، وهي غالباً ناتجة عن ضعف البنية التحتية التعليمية في المناطق الريفية أو المهمشة، وكذلك الفقر

الذي يدفع الأفراد إلى الالتحاق المبكر بسوق العمل (غيث، 1993) و حسب بيير بورديو، فإن من لا يمتلك رأس المال الثقافي (اللغة الأكاديمية، نمط الحياة التعليمي، التقدير الاجتماعي للشهادات) يواجه صعوبات في مواصلة التعليم.

بينما تمثل الفئات ذات المؤهلات العليا (ماستر ودراسات عليا) نسبة أقل (12.8% لكل منهما) ومع ذلك، فإن محدودية فرص الترقى والضغوط الاقتصادية تُنتج نوعاً من التوتر البنيوي داخل هذه الطبقة، حيث تتصاعد تطلعاتها للترقية الاجتماعية دون أن تجد ما يقابلها من فرص هيكلية، وقد تعاني هذه الفئة من بطالة أو تهميش مؤسسي، مما يؤدي إلى فجوة بين المؤهل الفعلي والموقع الاجتماعي ويشير تمثيل حملة شهادات الماستر والدراسات العليا بنسبة 25.6% من العينة إلى بروز ما يمكن تسميته بـ"النخبة المعرفية" داخل البنية الاجتماعية للمؤسسة. وهذه الفئة، وفقاً للطرح السوسيولوجي، لا تُختزل في بعدها الأكاديمي، بل تمثل فاعلاً اجتماعياً محملاً بتصورات قيادية، ورؤى نقدية أو إصلاحية تجاه النظامين المهني والاجتماعي، ما يجعلها في كثير من السياقات موضوعاً لصراع رمزي أو تهميش بيروقراطي. وهو ما ينعكس فيما يسميه راندال كولينز بـ"الاختلال بين المؤهل والموقع" داخل ما يُعرف بالمجتمع القائم على المؤهلات حيث لا يؤدي المؤهل العالي بالضرورة إلى موقع اجتماعي أعلى

وإذا اعتبرنا المؤهل العلمي كأحد أشكال 'الرأس المال المعرفي'، بتعبير بيير بورديو، فإن توزيعه داخل العينة لا يُعبّر فقط عن واقع تعليمي، بل يُعدّ مرآة لعلاقات القوة داخل الحقل الاجتماعي، وأداة لإعادة إنتاج التراتب الطبقي وفي هذا السياق، يُصبح التعليم العالي أداة يمكن أن تُسهم في تعزيز الفجوات الطبقيّة، ما لم يُصاحب بتغييرات هيكلية في سياسات التوظيف والتقدير المهني

إن توزيع المؤهل العلمي في هذا الجدول لا يعبر فقط عن "شهادات"، بل هو مرآة عاكسة لبنية التعليم والتفاوت الاجتماعي داخل المجتمع. فالمؤهل العلمي ليس مجرد وسيلة للحصول على وظيفة، بل هو أحد آليات إعادة الإنتاج الاجتماعي، الذي يمكن أن يعزز من التمكين. لذا، فإن تحليل هذا المتغير من منظور سوسيولوجي يكشف عن علاقات القوة، ورأس المال المعرفي، ومحددات الموقع الطبقي للأفراد داخل البنية الاجتماعية

الجدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	4.3
	من 5 الى 15 سنة	10	21.3
	أكثر من 15 سنة	35	74.5
	المجموع الكلي	47	100

يمثل الجدول 4 هيمنة الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 74.5% وهذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن غالبية العينة تتكون من أفراد متمرسين وذوي خبرة طويلة في الميدان. هذا يدل على وجود استقرار وظيفي واضح داخل المؤسسة أو القطاع محل الدراسة وتركيبية عمرية ناضجة تميل إلى المحافظة على الوضع المهني القائم، وهو ما قد ينعكس على مستوى التجديد أو الابتكار.

اما نسبة أصحاب الخبرة المتوسطة (5 - 15 سنة) تمثل 21.3% باعتبار هذه الفئة الجسر بين الشباب والكوادر وهي الفئة التي قد تكون في طور الصعود المهني أو التكوين للقيادة مستقبلاً ويمكن أن تواجه تحديات من حيث إثبات الذات وسط مناخ مهيم عليه من قبل ذوي الخبرة الأكبر ، كذلك يمثل الجدول ضعف تمثيل ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 4.3%، تُعد هذه النسبة دلالة سوسيولوجية هامة على وجود فجوة محتملة في نقل المعرفة مستقبلاً إذا لم يتم دعم التوظيف الجديد

من منظور نظرية الهيكلية عند أنتوني غدنز، يمكن اعتبار هذا الجدول مرآة لبنية مهنية تميل إلى إعادة إنتاج ذاتها عبر الأفراد ذوي الخبرة، مما يحدّ من التغيير أو التحديث في البنية الاجتماعية للعمل، كما أن قلة عدد الشباب الجدد يضعف عملية التحديث الاجتماعي والديناميكية التنظيمية اما من منظور نظرية رأس المال البشري، فإن الاعتماد المفرط على الخبرات الطويلة قد يكون مؤشراً

على استنزاف الطاقات وغياب الاستثمار في الطاقات الشابة. (Giddens, 1984)

الجدول رقم (5) يوضح استقطاب إدارة الموارد البشرية المرشحين الذين لديهم وعي بيئي

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية %	التكرار	
4.3	2	غير موافق بشدة
21.3	10	غير موافق
34	16	محايد
31.9	15	موافق
8.5	4	موافق بشدة
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم 5 إلى أن ما يقارب 40.4% من نتائج المبحوثين (موافق + موافق بشدة) يرون أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الوعي البيئي أثناء عملية الاستقطاب، بينما نحو 25.6% لا يوافقون، و34% محايدون. وتعكس هذه النتائج تفاوتاً في ثقافة المؤسسة حول القيم البيئية، وهو ما يمكن تحليله وفقاً لنظرية رأس المال الرمزي لبورديو (Bourdieu)، حيث يُعد الوعي البيئي شكلاً جديداً من رأس المال الرمزي الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسة لإبراز صورتها أمام الشركاء والمجتمع.

كذلك تُظهر النتائج أن المؤسسة جزئياً فقط تستقطب مرشحين لديهم وعي بيئي، مما يشير إلى عدم وجود استراتيجية واضحة أو سياسة مؤسساتية صريحة في تبني التوظيف الأخضر ولذلك فإن دمج الأبعاد البيئية في قرارات التوظيف يُعد استثماراً طويلاً المدى في رأس المال الطبيعي للمؤسسة بحيث أن المؤسسات التي تدمج الاعتبارات البيئية في عملياتها الأساسية (مثل التوظيف) تزيد من قدرتها التنافسية واستدامتها. وتعكس نتائج الجدول اعلاه تبايناً في وعي المؤسسة بممارسات الاستقطاب البيئي، مما يشير إلى أهمية تعزيز ثقافة تنظيمية خضراء، وربط ذلك بأهداف التنمية المستدامة. كما توضح أن المؤسسة لم تصل بعد إلى مستوى ناضج في استقطاب كفاءات بيئية مما يحد من قدرتها على تحقيق الابتكار الأخضر.

الجدول رقم (6) يوضح اتباع النظام الإلكتروني عند التقدم الى الوظائف (كالسيرة الذاتية والمقابلة) وذلك من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال

الاحتمالات		العينة
التكرار	النسبة المئوية %	
2	4.3	غير موافق بشدة
6	12.8	غير موافق
19	40.4	محايد
19	40.4	موافق
1	2.1	موافق بشدة
47	100	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه ان 42.5% (موافق و موافق بشدة) من المبحوثين يؤكدون موافقتهم على أن المؤسسة تعتمد على النظام الإلكتروني في التوظيف، و وفقاً للنظرية السوسيولوجية نستطيع الاستناد إلى نظرية الحداثة لانتوني غيدنز **Anthony Giddens** التي تشير إلى أن "التكنولوجيا في المؤسسات لم تعد خياراً بل شرطاً للتماهي مع الحداثة"، ومع ذلك فإن التطبيق الفعلي يتأثر بالبيئة الاجتماعية والإدارية.

ويمكن تفسير الحياض العالي (40.4%) بوجود فجوة رقمية (Digital Divide)، حيث تختلف درجة الوعي أو التفاعل مع الحلول الإلكترونية بحسب خلفية الأفراد أو طبيعة عملهم وان التحول نحو التوظيف الرقمي (عبر الإنترنت) يُعتبر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لأنه يقلل من استخدام الورق (السير الذاتية المطبوعة، استمارات التوظيف) وبحسب المنظور المؤسسي، فإن "دمج التكنولوجيا في العمليات الإدارية يسهم في تقليل البصمة البيئية ويعكس التزام المؤسسة بالاستدامة".

اما بالنسبة للفئة الغير موافقة والتي تمثلت في 17.1% يعتبر مؤشر على عدم وضوح التجربة الرقمية لدى الموظفين أو المتقدمين وانخفاض نسبة من يوافقون بشدة ما هو الا مؤشر على أن

الممارسات الرقمية لا تزال محدودة أو شكلية ودليل على ضعف التبني العملي الكامل لهذه الممارسة، أو ربما غياب سياسة بيئية واضحة في التوظيف الإلكتروني.

**الجدول رقم (7) يوضح تشجيع العملاء على وضع اي حل استباقي لمواجهة المشاكل قبل حدوثها**

الاحتمالات		العينة
التكرار	النسبة المئوية	
3	6.4	غير موافق بشدة
5	10.6	غير موافق
15	31.9	محايد
21	44.7	موافق
3	6.4	موافق بشدة
47	100	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه إلى أن 51.1% من المبحوثين (موافق + موافق بشدة) يعتبرون أن المؤسسة تُشجّع على التفكير الاستباقي البيئي وهذا يدل على أن هناك بيئة تنظيمية تشجع على التعلّم المسبق والتدخل الوقائي، ما يُعد أحد المبادئ الجوهرية للإدارة الخضراء، بينما يعبر 17% عن عدم موافقتهم، مع 31.9% في خانة الحياد قد تُشير هذه النسب إلى أن بعض الأفراد لا يلمسون التطبيق الفعلي لهذا التشجيع، أو أنّ التواصل المؤسسي بشأنه غير فعّال. ان ثقافة المؤسسة تُقاس من خلال قدرتها على خلق معايير تشجع التفكير الجماعي والابتكار الوقائي

ان الحلول الاستباقية تعكس مستوى متقدماً من النضج البيئي المؤسسي حيث لا تنتظر المؤسسة الكوارث أو الأزمات لتتصرف، بل تتبنّى نمطاً من الوقاية المستدامة ومن منظور بيير بورديو فإن تشجيع العملاء على المشاركة في الحلول يُعد شكلاً من توزيع الرأسمال الرمزي البيئي، حيث تُمكن المؤسسة عملاءها من لعب دور فاعل. وهذا ما يُحوّل العلاقة من "مستهلك سلبي" إلى "فاعل شريك"، ويعزز الشرعية المؤسسية أمام المجتمع. (محمد ج.، 2019-2020)

يُظهر الجدول أن المؤسسة تسير نسبيًا في اتجاه إشراك عملائها في إيجاد حلول بيئية استباقية، وهي خطوة تنسجم مع توجهات الإدارة الخضراء، إلا أن النسب المتوسطة للحيد والرفض توحى بالحاجة إلى ترسيخ هذا التشجيع بشكل ملموس وتواصل أكثر، حتى يتحول إلى ثقافة فعلية.

**الجدول رقم (8) يوضح مساهمة البرامج التدريبية التي تنظمها الإدارة لزيادة الوعي البيئي لدى العاملين**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية %	التكرار	
6.4	3	غير موافق بشدة
19.1	9	غير موافق
23.4	11	محايد
46.8	22	موافق
4.3	2	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 8 أن حوالي 51.1% من العاملين عبّروا عن رضاهم عن البرامج التدريبية التي تهدف إلى ترسيخ الوعي البيئي ويمكن تأويل الموقف الإيجابي لأغلبية العاملين وفق منظور ماكس فيبر في "الفعل الاجتماعي"، حيث يبدو أن هؤلاء الموظفين قد نجحوا في إعطاء معنى إيجابي لهذه البرامج باعتبارها ممارسات عقلانية موجهة نحو غاية ذات طابع أخلاقي أو مؤسستاتي. فالوعي البيئي هنا لا يُفهم فقط بوصفه استجابة لأوامر الإدارة، بل كتصرف هادف عن توافق بين قناعات الأفراد وأهداف المؤسسة

غير أن هذه النسبة لا تخفي وجود فئة معتبرة (حوالي 25.5%) لا ترى جدوى كبيرة من هذه البرامج، بالإضافة إلى نسبة مهمة من "المحايدين" (23.4%) وهو ما يظهر تبايناً في استقبال هذه المبادرات داخل المؤسسة، غير أن الحضور اللافت لنسبتي "الحيد" و"الرفض"، واللّتين تمثلان معاً قرابة 49% من العينة، إذ يبدو أن المؤسسة لم تنجح بعد في إنتاج "ضمير جمعي بيئي" ينسجم فيه

وعي الفرد مع التوجهات الكبرى للمنظمة. فغياب الإجماع، وتردد نسبة كبيرة من الموظفين في تبني موقف واضح، يكون ناتجا عن قصور في التوعية المهنية ذات الطابع البيئي أو عن وجود خلل في طرق نقل القيم البيئية داخل البناء التنظيمي. فربما لا تعتبر هذه البرامج أدوات حقيقية لتشكيل وعي بيئي، بل مجرد إجراءات ظاهرية تهدف إلى تزيين صورة الشركة أو الامتثال لمتطلبات خارجية، لا إلى تغيير حقيقي في الثقافة المهنية.

#### الجدول رقم (9) يوضح زيادة المهارات والخبرات لدى العاملين بالاعتماد على البرامج التدريبية

الاحتمالات		العينة
التكرار	النسبة المئوية %	
2	4.3	غير موافق بشدة
11	23.4	غير موافق
12	25.5	محايد
20	42.6	موافق
2	4.3	موافق بشدة
47	100	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 46.9% من الموظفين يرون أن البرامج التدريبية تساهم فعلاً في تطوير المهارات والخبرات، بينما عبّر 27.8% عن عدم موافقتهم على هذا الرأي و، يبدو ان هذه الفئة تربط التجربة التدريبية بنقص في المصداقية أو الفائدة العملية، ما يشير إلى أن المحتوى أو الأسلوب أو حتى الجهة المنظمة للتدريب لم تنجح في بناء المعنى الاجتماعي للفعل التدريبي. " من لا يرى فائدة في التدريب لا يعني بالضرورة أنه ضد التطوير، بل قد يكون ضد الطريقة التي يُقدّم بها، أو ضد الرمزية التي يحملها داخل ثقافة المؤسسة. "

في حين بقيت نسبة معتبرة من الموظفين (25.5%) في منطقة الحياد وهذا يعكس شكلاً من اللامشاركة الرمزية، أي عدم الثقة في القيمة المعنوية للبرنامج

هذا التوزيع ليس فقط مجرد رأي في فعالية التدريب، بل هو انعكاس للمواقف الاجتماعية والتصورات الرمزية للعاملين تجاه النظام التدريبي داخل المؤسسة ووفقاً لفيبر، العامل لا يتفاعل مع التدريب فقط كإجراء وظيفي، بل كـ"فعل اجتماعي" يحمل معنى. إذ يرى من وافق على فعالية البرامج التدريبية أن هذه الأخيرة تخدم أهدافاً ذاتية ومؤسسية، وتساهم في تطوير رأس ماله المهني، إذ ان الموظفون قد ينظرون إلى التدريب كـ"تقنية" فارغة من المعنى، خصوصاً إذا لم تُترجم إلى ترقية فعلية في المهارات أو المكانة داخل المؤسسة.

وتُظهر النسب أن هناك فئة واسعة من الموظفين لم تتشكل لديهم قناعة جماعية راسخة بأهمية التدريب. وفقاً لدوركايم، التدريب لا يُقاس فقط بالنتائج، بل بقدرته على خلق وعي مشترك و متماسك بين أفراد الجماعة المهنية.

إذا كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء تهدف إلى تمكين العاملين بيئياً ومهنياً، فإن النتائج الحالية تكشف أن برامج التدريب لم تُحقّق بعد هذا التمكين بالشكل الكامل. بل إن شريحة من الموظفين لا تزال غير مقتنعة بفعاليتها. وتُظهر نتائج هذا الجدول أن التدريب داخل المؤسسات لا يمكن فهمه فقط كأداة إدارية، بل هو أيضاً أداة رمزية واجتماعية تُنتج تصوراً عن قيمة العامل وأهميته. حين يفقد هذا التدريب معناه في أعين الموظفين، يفقد أيضاً قدرته على التأثير

**الجدول رقم (10) يوضح تلقي العاملين معارف خضراء جراء البرامج التدريبية والتي ينتج عنها سلوكيات**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
29.8	14	غير موافق
36.2	17	محايد
27.7	13	موافق
6.4	3	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 10 إلى تفاوت واضح في تمثل هذه المعارف داخل البيئة المهنية. حيث أبدى 29.8% من المبحوثين عدم اقتناعهم بدور البرامج في إكسابهم معارف بيئية ذات أثر سلوكي، بينما اتخذ 36.2% موقفاً حيادياً، في حين اعتبر فقط 34.1% (27.7% موافق، 6.4% موافق بشدة) أن هذه المعارف انعكست فعلاً على سلوكهم اليومي في العمل. يمكن قراءة هذه النسب من منظور سوسولوجي من خلال نظرية الفعل التواصلي لـ **ليورغن هابرماس**، التي تؤكد أن المعرفة لا تتحول إلى سلوك إلا في إطار تواصلي يتيح التفاعل والحوار داخل الجماعة المهنية

حيث يرى **بيير بورديو** أن المعارف البيئية تظل غير فعّالة إذا لم تُترجم إلى رأسمال ثقافي ومهارات متجسدة تعزز مكانة الفرد داخل الحقل المهني، وهو ما يفسّر ربما غياب الحوافز الرمزية لتبني هذه السلوكيات.

أما من زاوية التنشئة المهنية فإن نظرية **هربرت ميد** تؤكد أن السلوك الأخضر لا ينبثق من المعرفة فقط، بل من الاحتكاك الاجتماعي الذي يعزز القيم والمعايير البيئية كجزء من هوية الفرد داخل الجماعة. في ضوء ذلك، فإن ضعف نسبة "الموافقين بشدة" (فقط 6.4%) يكشف عن غياب ثقافة بيئية تنظيمية متماسكة داخل المؤسسة، وهو ما يتقاطع مع الطرح الإيكولوجي الذي يرى أن تبني السلوك البيئي يتطلب بنية مؤسسية تشجع على الاستدامة من خلال التشجيع، الاعتراف الرمزي، وتحفيز المبادرة الخضراء.

**الجدول رقم (11) يوضح استخدام الإدارة مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم أداء العاملين**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
8.5	4	غير موافق
55.3	26	محايد
31.9	15	موافق

4.3	2	موافق بشدة
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن استخدام الإدارة لمؤشرات الأداء الأخضر لا يزال محل تردد داخل المؤسسة، فقد عبّر 55.3% من الموظفين عن موقف محايد، ما يعكس حالة من الغموض أو اللامبالاة تجاه هذا التوجه، في حين اعتبر 36.2% (31.9% موافق و4.3% موافق بشدة) أن الإدارة بالفعل تعتمد هذه المؤشرات. بالمقابل، فإن 8.5% فقط عبروا عن رفضهم لهذا التصور، ولم تُسجل أي حالة رفض شديد.

إن مؤشرات الأداء الأخضر يمكن اعتبارها شكلاً جديداً من الرأسمال الرمزي داخل المؤسسة. ولكن إذا لم يُعترف بهذه المؤشرات كوسيلة شرعية للترقية أو المكافأة، فلن يُنظر إليها على أنها ذات قيمة حقيقية، وهو ما يُفسر تردد الأغلبية وعدم تبنيتها الكامل للفكرة. ومن الناحية اخرى، فإن ضعف إدماج مؤشرات الأداء البيئي في تقييم الموظفين يشير إلى أن المؤسسة لم تنتقل بعد إلى مرحلة الاستدامة المؤسساتية العميقة، والتي لا تقتصر على الأنشطة الرمزية أو التكوينية، بل تشمل دمج قيم البيئة في جوهر نظم التقييم والتحفيز.

#### الجدول رقم (12) يوضح احترام الإدارة للمسؤوليات البيئية

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
10.5	5	غير موافق
48.9	23	محايد
34	16	موافق

6.4	3	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 12 أن ما يقارب نصف العينة (48.9%) اتخذت موقفاً محايداً تجاه مدى احترام الإدارة للمسؤوليات البيئية، بينما عبّر فقط 40.4% (موافق + موافق بشدة) عن رضاهم، مقابل 10.5% غير موافقين وهذا التوزيع يعكس عدة جوانب تنظيمية واجتماعية، فالنسبة العالية للمحايدين تُشير إلى أن العاملين لا يرون مؤشرات واضحة أو ممارسات ملموسة من الإدارة تؤكد التزامها البيئي وقد يعود هذا الحياد أيضاً إلى ما يُعرف في علم الاجتماع التنظيمي بـ "نقص التواصل الداخلي بشأن القيم المؤسسية"، ما يجعل العاملين غير قادرين على الحكم بدقة و يفسّر بيير بورديو أن الإدارات التي لا تضيف شرعية رمزية على ممارساتها، لا تكتسب ثقة الفاعلين داخل الحقل إذ لا يكفي أن تُعلن الإدارة عن تبنيها المسؤولية البيئية، بل يجب أن تجعلها جزءاً من هويتها التنظيمية

#### الجدول رقم (13) يوضح تحديد الإدارة لأهداف ذكية خضراء

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
8.5	4	غير موافق
61.7	29	محايد
27.7	13	موافق
2.1	1	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 13 نتائج مهمة تتعلق بدرجة تحديد الإدارة لأهداف ذكية خضراء، حيث يُلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة اختاروا الموقف "محايد" بنسبة بلغت 61.7%، وهو ما يشير إلى غياب الوضوح المؤسسي أو ضعف التواصل الداخلي بشأن هذه الأهداف.

كما أن انخفاض نسبة الموافقين بشدة (2.1%) يبرز ضعف الحماس والالتزام الفعّال تجاه الأهداف البيئية، وهو ما يُفسّر ضمن نظرية المشاركة بضعف إدماج الأفراد في عملية اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من وجود نسبة من الموظفين الذين أبدوا موافقتهم (27.7%) إلا أن هذه الفئة غير كافية لإحداث تحول فعلي نحو الممارسات الخضراء، مما يعكس ما أشار إليه ماكس فيبر في نظرية الفعل الاجتماعي بأن الأفراد لا ينخرطون بفعالية في سياسات المؤسسات إلا إذا ارتبطت هذه السياسات بإطار قيمي أو مصلحي واضح .

من جهة أخرى، فإن وجود 8.5% من الراضين يشير إلى مقاومة تنظيمية للتغيير، بناءً على ذلك، يمكن القول إن ثقافة الأهداف الذكية الخضراء لا تزال في مراحلها الأولية داخل المؤسسة، مما يستوجب تكثيف الجهود نحو نشر الوعي البيئي وتعزيز المشاركة الفعالة.

#### الجدول رقم (14) يوضح تأثير عدم تحقيق اهداف الإدارة البيئية على تقييم الأداء

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
0	0	غير موافق بشدة
10.6	5	غير موافق
57.4	27	محايد
29.8	14	موافق
2.1	1	موافق بشدة

100	47	المجموع
-----	----	---------

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه تأثير عدم تحقيق أهداف الإدارة البيئية على تقييم الأداء، حيث أظهرت نتائج العينة أن نسبة 57.4% من المجيبين عبّروا عن موقف "محايد"، بينما بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة مجتمعين 31.9%، في حين عبّر 10.6% عن عدم موافقتهم، هذا التوزيع يكشف عن وجود مستوى ضعيف أو غير حاسم من الوعي بأهمية العلاقة بين الإدارة البيئية وتقييم الأداء داخل المؤسسة.

ويعني ارتفاع نسبة "الحياد" أن هناك خللاً في وظيفة "التكثيف البيئي" داخل النظام الإداري، ما يشير إلى غياب تكامل فعلي بين الأهداف البيئية ومنظومة تقييم الأداء (بارسونز، 1951)

ومن جهة أخرى، يطرح أولريش بيك في إطار "مجتمع المخاطر" أن المؤسسات الحديثة مطالبة بإدماج القضايا البيئية ضمن أولوياتها، مما يجعل تجاهل تأثير الأبعاد البيئية في تقييم الأداء مؤشراً على تأخر ثقافي مؤسسي في مواجهة التحولات البيئية المعاصرة (أولريش، 1992)

**الجدول رقم (15) يوضح تقديم المكافآت الخضراء للعاملين مثل الجوائز والإجازات مدفوعة الاجر وشهادات التقدير والحوافز المالية**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
14.9	7	غير موافق بشدة
29.8	14	غير موافق
29.8	14	محايد
21.3	10	موافق

4.3	2	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 15 تصورات العاملين حول مدى تطبيق المؤسسة لممارسات المكافآت الخضراء، كوسيلة لتعزيز السلوك البيئي والابتكار الأخضر، حيث تشير البيانات إلى أن ما نسبته 44.7% من العينة لا يرون وجود حوافز خضراء كافية، بينما بقيت نسبة 29.8% محايدة، وهو ما يعكس غموضاً أو ضعفاً في تطبيق هذه السياسات. في المقابل، فقط ربع العينة تقريباً (25.6%) يرون أن المؤسسة تعتمد هذه المكافآت فعلياً.

وفق نظرية التبادل الاجتماعي فإن غياب التحفيز يقوّض مبدأ التبادلية، حيث لا يحصل العامل على مقابل لجهوده البيئية، ما يؤدي إلى فتور في السلوك الأخضر

في ضوء ذلك، يمكن القول إن ضعف أنظمة الحوافز الخضراء يُمثّل شكلاً من التهميش المؤسسي الرمزي للسلوك البيئي، ويعيق تطور ثقافة الابتكار الأخضر داخل المؤسسة، وهو ما يفرض ضرورة مراجعة السياسات التحفيزية لجعلها أكثر انسجاماً مع أهداف التنمية المستدامة.

**الجدول رقم (16) يوضح بأن أنظمة الحوافز الخضراء مُرضية بشكل كبير**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
17	8	غير موافق بشدة
36.2	17	غير موافق
23.4	11	محايد
17	8	موافق

6.4	3	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 16 إلى أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن أنظمة الحوافز الخضراء مرضية بشكل كبير، في حين أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة معاً لا تتجاوز 23.4%، بينما أبدى 23.4% من العينة موقفاً محايداً.

هذه النتائج تعكس وجود حالة من عدم الرضا أو التردد بين الموظفين تجاه فعالية وعدالة أنظمة الحوافز الخضراء في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بضعف ارتباط الحوافز الخضراء باحتياجات وتطلعات العاملين، أو ربما بسبب غياب الشفافية والعدالة في تطبيق هذه الأنظمة، وهو ما أكدته دراسات سابقة حول أهمية ملاءمة الحوافز للثقافة التنظيمية ووضوح معايير توزيعها. كما أن ضعف الوعي البيئي الداعم للسلوك الأخضر قد يسهم في انخفاض مستويات الرضا. وبناءً عليه، توصي نتائج هذا التحليل بضرورة مراجعة سياسات الحوافز الخضراء، وتعزيز الشفافية والعدالة في تطبيقها.

**الجدول رقم (17) يوضح انتهاج المؤسسة تصاميم عمل انتاج وتشغيل لتحسين كفاءة بيئية**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
4.3	2	غير موافق بشدة
17	8	غير موافق
25.5	12	محايد
48.9	23	موافق

4.3	2	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 17 أن غالبية أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو منهج المؤسسة في تصميم وتشغيل عمليات الإنتاج بهدف تحسين الكفاءة البيئية، في حين أبدى 17% من الأفراد عدم موافقتهم، و4.3% عدم موافقة شديدة، بينما ظل 25.5% في موقف الحياد.

وتدل هذه النتائج على وجود قبول نسبي داخل المؤسسة لسياساتها البيئية، إلا أن نسبة الحياد المرتفعة تعكس إما غموضاً في فهم الإجراءات البيئية أو ضعفاً في التواصل المؤسسي بشأنها، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه أنتوني جيننز حول أهمية وضوح السياسات في تعزيز التفاعل الاجتماعي. كما أن وجود نسبة من المعارضة يعكس ما تناوله بيير بورديو في مفهوم "العادات الاجتماعية" التي قد تعيق تبني التغييرات الجديدة داخل المؤسسات. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز الوعي البيئي وتكثيف الجهود التوعوية لزيادة نسبة القبول وتقليل الحياد والمعارضة.

**الجدول رقم (18) يوضح ان الابتكار الأخضر يكون من خلال إعادة التدوير للنفايات الخضراء وتوفير الطاقة ومنع التلوث**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
4.3	2	غير موافق بشدة
12.8	6	غير موافق
17	8	محايد
42.6	20	موافق

23.4	11	موافق بشدة
100	47	المجموع

يوضح الجدول رقم 18 أن غالبية أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو الابتكار الأخضر من خلال إعادة تدوير النفايات الخضراء وتوفير الطاقة ومنع التلوث، حيث بلغت نسبة المؤيدين 66% من إجمالي العينة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 17.1%، وظل 17% في موقف الحياد.

تعكس هذه النتائج وجود وعي بيئي متزايد وقبول مجتمعي لفكرة الابتكار الأخضر، وهو ما يتوافق مع نظرية "انتشار الابتكار" لإيفرت روجرز التي تؤكد أن تبني الابتكارات البيئية يتطلب درجة من القبول الاجتماعي والدعم المؤسسي.

كما أن نسبة الحياد تشير إلى وجود فئة من الأفراد لم تتبلور لديهم مواقف واضحة تجاه الموضوع، ربما بسبب نقص المعلومات أو ضعف التوعية.

**الجدول رقم (19) يوضح تركيز المؤسسات على توفير منتجات أو خدمات تحافظ على البيئة من الأضرار**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
8.5	4	غير موافق بشدة
10.6	5	غير موافق
27.7	13	محايد
42.6	20	موافق
10.6	5	موافق بشدة

100	47	المجموع
-----	----	---------

يوضح الجدول رقم 19 أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسات تركز على توفير منتجات أو خدمات تحافظ على البيئة من الأضرار، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة معاً 53.2% من إجمالي العينة، مقابل 19.1% غير موافقين، في حين ظل 27.7% من الأفراد في موقف حيادي.

هذا التوزيع يعكس وجود وعي بيئي متزايد لدى المجتمع، كما يشير إلى أن السياسات البيئية للمؤسسات بدأت تترك أثراً إيجابياً في تصورات الأفراد، باعتبار أن الثقة في المؤسسات تلعب دوراً محورياً في تعزيز التعاون المجتمعي، ويبدو أن هذه الثقة حاضرة في نتائج الجدول. ومن جهة أخرى، فإن نسبة الحياء المرتفعة قد تدل على وجود فجوة في التواصل أو الوعي البيئي، ما يستدعي من المؤسسات تكثيف جهودها في التوعية والشفافية البيئية.

**الجدول رقم (20) يوضح استخدام المؤسسة في عملياتها تقنيات متجددة تدرج ضمن تكنولوجيا الطاقة المتجددة لتوفير الطاقة والمياه**

العينة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	
6.4	3	غير موافق بشدة
19.1	9	غير موافق
38.3	18	محايد
25.5	12	موافق
10.6	5	موافق بشدة
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه توزيعاً لآراء العاملين في المؤسسة حول استخدام التقنيات المتجددة ضمن تكنولوجيا الطاقة المتجددة لتوفير الطاقة والمياه. يكشف التحليل أن أغلبية المشاركين يتبنون موقفاً محايداً، مما قد يشير إلى حالة من عدم اليقين أو نقص المعلومات حول هذه التقنيات، في المقابل، يظهر ميل إيجابي لدى 36.1% من المشاركين، مما يعكس وجود فئة داعمة للابتكار تتبنى التغيير، وهو ما يتماشى مع نظرية "انتشار الابتكارات" لإيفريت روجرز (روجرز، 2003) على الجانب الآخر، يعبر حوالي 25.5% من المشاركين عن تحفظهم أو معارضتهم، مما يسلط الضوء على مقاومة التغيير، وهي ظاهرة متوقعة في المؤسسات. هذا التباين في الآراء يعكس تعددية ثقافية داخل المؤسسة وتشكيل مواقف الأفراد تجاه التقنيات الجديدة.

## مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

مناقشة الفرضية العامة التي صيغت كالآتي:

➤ تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر داخل مؤسسة الاسمنت ببني صاف.

من خلال تحليل نتائج الاستمارة التي تحصلنا عليها في الدراسة الميدانية، تبين أن المؤسسة موضوع الدراسة تبنت عدة ممارسات خضراء في إدارة مواردها البشرية، شملت التوظيف وتوفير برامج تدريبية.

ونستنتج من تحليل الفرضيات الفرعية أن ممارسات التوظيف الأخضر ساهمت بشكل كبير في رفع الوعي البيئي لدى العاملين، وهو ما يشكل قاعدة ضرورية لأي سلوك داخل المؤسسة

كما كشفت البيانات الإحصائية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حين تكون ممنهجة ومتكاملة، تلعب دوراً محورياً في دعم الابتكار الأخضر داخل المؤسسات وهذا ما يعزز صحة الفرضية العامة.

➤ وبناءً عليه، تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضية العامة، وتبرز الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل مهم لتعزيز الابتكار الأخضر، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل مؤسسة الإسمنت.

## مناقشة الفرضية الفرعية الأولى التي صيغت كالآتي:

➤ تساهم ممارسات التوظيف الأخضر بدرجة عالية في تعزيز وعي العاملين داخل مؤسسة

### الاسمنت ببني صاف

نلاحظ من خلال نتائج الاستمارة أن أغلب المبحوثين وافقوا بدرجات عالية على العبارات التي تشير إلى وجود معايير بيئية تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التوظيف، وأن المؤسسة تهتم بخلفية الموظف البيئية، وأن هذه الممارسات ساهمت في رفع وعيهم البيئي منذ بداية التحاقهم بالمؤسسة. كذلك نلاحظ تحولاً ملموساً في آليات التوظيف التقليدية نحو ممارسات رقمية مرنة، خاصة من خلال طرح الوعي البيئي كشرط ضمنى في الاستقطاب وهو ما يُعتبر مدخلاً لممارسات التوظيف الأخضر.

وبما أن نسب الموافقة كانت مرتفعة ومنسجمة، يدل على أن العاملين لديهم تصور واضح بأن التوظيف الأخضر ساهم في بناء وعي بيئي لديهم. وبناءً على النتائج الإحصائية، تؤكد البيانات أن ممارسات التوظيف الأخضر لها دور واضح في تعزيز وعي العاملين داخل المؤسسة، ولكن هذا التأثير يظل محصوراً ضمن النطاق الإداري، ويحتاج إلى دعم أكبر من خلال برامج ميدانية وتكوينات داخلية تعمق هذا الوعي وتجعل منه جزءاً من الثقافة المهنية اليومية.

➤ مما يعني تحقق الفرضية الفرعية الأولى

## مناقشة الفرضية الفرعية الثانية التي صيغت كالآتي:

### ➤ تعزز آليات التقييم والتحفيز الأخضر من اتجاهات العاملين نحو الابتكار الأخضر

من خلال تحليل نتائج الجداول الإحصائية، أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من لا يوافقون على وجود حوافز خضراء مثل الجوائز أو الحوافز المالية، أو غير راضين عنها، ما يدل على غياب فعلي أو محدودة تطبيق هذه الآليات داخل المؤسسة. وعدم رضا العاملين عن نظام الحوافز حيث أكثر من نصف العينة عبّرت عن عدم رضاها عن نظام الحوافز الخضراء، وهو مؤشر واضح على أن هذه الآليات غير فعالة أو غير موجودة بالشكل المطلوب.

وانطلاقاً من هذه النتائج، نستنتج أن آليات التقييم والتحفيز الأخضر غير مفعلة بالشكل الكافي داخل المؤسسة، وهو ما يفسر عدم تأثيرها الإيجابي على توجهات العاملين نحو الابتكار الأخضر.

➤ وعليه، يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق في الواقع الميداني للمؤسسة.

## استنتاجات الدراسة:

يمكن تلخيص الاستنتاجات العامة على شكل نقاط مهمة:

- ✚ توجد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة، إلا أنها لا تُطبق بشكل كامل؛ فبعض الجوانب تُنفذ بطريقة جيدة مثل التوظيف والتدريب، في حين تظل جوانب أخرى ضعيفة نسبياً مثل التحفيز
- ✚ يتمتع معظم العاملين بوعي بيئي لا بأس به ومع ذلك، فإن هذا الوعي لا يعم جميع العاملين بنفس المستوى، مما يستوجب التركيز أكثر على الممارسات العملية
- ✚ تبين أن برامج التدريب البيئي تساهم إيجابياً في تعزيز المعرفة البيئية والوعي لدى العمال، لكن لا يزال هناك تفاوت في مدى تأثيرها بينهم.
- ✚ التحفيز البيئي يعتبر ضعيفاً داخل المؤسسة، حيث أن معظم العاملين لا يلاحظون وجود مكافآت أو حوافز تشجعهم أو تدفعهم للمساهمة في تحسين الأداء
- ✚ لا يزال الابتكار الأخضر في مراحله الأولية داخل المؤسسات
- ✚ شعور العديد من العمال بأنهم لا يشاركون فعلياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة
- ✚ هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والابتكار الأخضر حيث كل منهما يكمل الآخر ويزيد متانته بمعنى آخر كلما كانت إدارة الموارد البشرية إيجابية كلما عزز الابتكار الأخضر لدى العاملين والعكس صحيح

خاتمة

## خاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر داخل مؤسسة الإسمنت بني صاف"، تبين لنا من خلال التحليل الميداني والمعطيات الإحصائية أن المؤسسة قد بدأت فعلياً في تبني ممارسات بيئية ضمن سياساتها الإدارية، خاصة في مجالات التوظيف والتدريب. غير أن هذه الممارسات ما تزال تعاني من بعض القصور في مجالات التحفيز والتقييم المرتبطين بالبعد البيئي، وهو ما يحد من فاعليتها في دعم سلوكيات الابتكار الأخضر على المستوى التنظيمي.

وقد أظهرت النتائج أن هناك وعياً بيئياً متنامياً لدى عدد معتبر من العاملين، غير أنه غير موحد أو معمّم، مما يعكس الحاجة إلى تنشئة مؤسساتية بيئية أشمل. وهذا ينسجم مع ما تطرحه المقاربات السوسولوجية الحديثة التي تؤكد أن سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة تتأثر بالبنى التنظيمية والثقافية السائدة.

كما تبين أن الابتكار الأخضر ما يزال في مرحلة أولية داخل المؤسسة، ويحتاج إلى تحفيز مؤسسي أقوى، وتقييم يرتكز على معايير بيئية واضحة، وتعزيز لثقافة المشاركة والاستباق في اتخاذ القرارات.

وفي النهاية، تبرز هذه الدراسة أهمية الانتقال من ممارسات إدارية خضراء جزئية أو شكلية، إلى سياسات بيئية متكاملة ومستدامة، تستند إلى وعي جماعي، وتحفز على الابتكار، وتؤسس لثقافة مؤسساتية بيئية حقيقية.

# المصادر والمراجع

## المراجع العربية:

### الكتب:

1. حلیم بركات. (2013). المجتمع العربي المعاصر. مركز دراسات الوحدة العربية، ط1-6 . بيروت.ص519
2. طلعت إبراهيم. (1995). أساليب وأدوات البحث الاجتماعي. القاهرة،، مصر : دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع.ص144
3. ماكس فيبر. (1978). الاقتصاد و المجتمع. مخطط لعلم الاجتماع التفسيري، مكتبة الفكر الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية، المجلد الرابع، ط1، بيروت صفحة 866 .

### المجلات:

4. بوعموشة نعيم. (25 2, 2025). المنظومة القيمية للشباب وصراع الأجيال داخل الأسرة الجزائرية. مجلة المجتمع والرياضة، 8 (1).
5. التركي رزان. (فيفري, 2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علاقتها بالسلوك الاخضر لموظفي الاجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 26 (العدد 1)، الصفحات 20-1.
6. جورج هيومانز. (5 , 1958). السلوك الاجتماعي كعملية تبادل. المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع، 63(6)، الصفحات 597-606.
7. حامد جودت اصرف. (يوليو , 2021). دور ممارسات ادارة المةارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. الدراسات التجارية المعاصرة، السابع (12)، 593-644.
8. حامد جودت اصرف. (يوليو , 2021). دور ممارسات ادارة المةارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. الدراسات التجارية المعاصرة، السابع (12)، 593-644.
9. حسني عثمان، و محمد علي رفعت. (2023). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 12 (العدد 2).
10. حلیم بركات. (1989). المجتمع العربي المعاصر. مركز دراسات الوحدة العربية، 224. بيروت.

11. دلال محمد الغامدي، و عبد الله سالم بادغيش لمياء . (ديسمبر, 2021). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الاخضر و تقييم الاداء الاخضر على استراتيجية التمايز. *المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات*، 3، الصفحات 42-90.
12. رزق سليمان، محمد حامد باسم ، و محمد فتحي عبيير . (2022). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة*، 22(2) ، الصفحات 334-376.
13. زينب اسماعيل الغرابلي ، فطين يحيى بريهان، و احمد عبد القادر علي . (سبتمبر, 2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. *المجلة العربية للإدارة، المجلد 41*(العدد 3) ، الصفحات 319-340.
14. سارة عاطف الموجي. (جوان, 2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر لدي العاملين في شركات السياحة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، المجلد 22* (العدد 1) ، الصفحات 285-312.
15. سندس محمد. (جانفي, 2024). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الاعمال. *مجلد 42*(العدد 1)، الصفحات 1-33 .
16. الطالبى، أحمد ، و حسين علياء . (2018). عناصر الابتكار الاخضر و اثرها على التنمية المستدامة . *مجلة الجامعة التقنية الشمالية* (2) ، الصفحات 1-22 .
17. عامر رجب، خلف بصير ، و ذياب . (2019). الايتكار الاخضر و اثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. *مجلة الاقتصاد و الادارة* (122) ، الصفحات 134-148 .
18. علي ابو شحاتة. (24, 1, 2019). دور الابتكار الاخضر في تصميم المنتجات صديقة البيئة. *المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة*، الصفحات 13-110.
19. علي سليمان الدريهم ، عبد الله سفر القرني ، ايمن عبد الله ، و غسان سعود. (سبتمبر, 2024). ادارة الموارد البشرية الخضراء و اثرها على المنظمات الربحية. *مجلة العلوم التربوية و الانسانية*(العدد 39) ، الصفحات 34-48.
20. عمار بوحوش، و محمود محمد. (2018). مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث. 94 ، 139 . *الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية*.
21. فوزي محمد الهادي. (2016). مشكالت الشباب... أزمة هوية ثقافية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*(3) ، الصفحات 95-134.
22. فوزي محمد الهادي. (2016). مشكالت الشباب... أزمة هوية ثقافية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*(3) ، الصفحات 95-134.

23. محمد عبد الرحمان القرني ، و رغد حامد. (2 نوفمبر، 2023). اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الاداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 219-255(العدد 61).
24. مريم كريفيف ، و نور الهدى بكاي . (6، 2022). معوقات التشغيل في الجزائر و التقليل من حدة البطالة. *مجلة قضايا معرفية* ، 2(2)، الصفحات 6-14.

### المذكرات:

25. براشد زهرة، و بشرى بونوة . (2012-2014). اثر الاداء الوظيفي على الولاء التنظيمي. *دراسة حالة في شركة الاسمنت ببني صاف*. الجزائر : المعهد الوطني المتخصص في التكوين و التمهين .
26. بوروينة محمد. (2011-2012). الجمالي و الفني عند هيجل. *مذكرة نيل شهادة ماجستير في الفلسفة*. الجزائر : جامعة وهران كلية العلوم الاجتماعية .
27. حسين عبد الحافظ حسين. (2022). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية. *نيل درجة الماجستير في علوم إدارة العمال*، 32-33 . جامعة كربلاء.
28. سعد علي حمود العنزي، و عامر علي حسين العطوي. (2011). نماذج البحث في إدارة الاعمال. *جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية*
29. السكارنه محمد احسان، و امجد فهد طويقات . (2017). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز: ابداع الموارد البشرية (رسالة ماجستير) . 110 الاردن ، كلية الاعمال ، عمان: جامعة الشرق الاوسط .
30. علي يوسف ديانا. (15 ديسمبر، 2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الاخضر (رسالة ماجستير) . 100. ادارة الاعمال، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
31. قديدير بوجمعة. (2017). خصائص المنهج الاستقرائي عند الحسن بن الهيثم. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في الفلسفة*، 20. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد .
32. هجران حسين محسن، و نجم ماجد. (2023). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التميز التنظيمي. 27 . قسم ادارة الاعمال، العراق : جامعة ميسان

## المواقع الالكترونية:

33. كورت لوين. (بلا تاريخ). الحدود في ديناميكيات المجموعة: المفهوم والمنهج والواقع في العلوم الاجتماعية. (1)1. تم الاسترداد من <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
34. وكالة الانباء الجزائرية . (2023). تجهيز مصنع الاسمنت لمجمع " جيكا " بني ساف بمصفاة من اخر طراز -10-2023-149489/ar/regions/ <https://www.aps.dz> 03-11-31-28
35. فاتن بدر. (11 سبتمبر , 2024). الفجوة بين الأجيال. أسبابها وتداعياتها. جريدة الراية . تم الاسترداد من <https://www.raya.com/2024/09/11> /كنوز-مبدعة- الفجوة-بين-الأجيال-أسبابه/
36. مناهج البحث العلمي. (4, 5, 2023). (محمد تيسير، المنتج) تم الاسترداد من <https://blog.ajsrp.com/%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%A6%D9%8A>

## الجرائد والصحف:

37. جريدة الرائد . (2015). مشاكل عديدة تعصف بمصنع الاسمنت لبني صاف عين تموشنت .
38. دوركايم ايميل. (1997). تقسيم العمل في المجتمع. الصحافة الحرة، صفحة 352.

## محاضرات:

39. جسام محمد. (2019-2020). التحليل الاجتماعي للرموز/ نظرية الممارسة الاجتماعية.
40. محمد عبد الكريم. (2024). مفهوم المنهج التحليلي الاستقرائي في البحث العلمي. محاضرة ، جزء من متطلبات مادة البحث العلمي، 9. الجامعة المستنصرية .

## المراجع الأجنبية:

41. A Rawashdeh .(2018) .The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations .*Management Science Letters* ، . 1058-1049 ،(10)8
42. Achinstein .(1975) .Theoretical Models .*British Journal for Philosophy of Science*.120-102 الصفحات ،(2)
43. Ahmed zahrani .(2024) .The influence of green human resource management practices on organizational environmental performance : mediating roles of green innovation and employee performance . *cogent business & management*. 24-1 الصفحات ،(1)11 ،
44. Anthony Giddens .(1984) .The constitution of society .*outline of the theory of structuration*.448-6 الصفحات ،
45. Anthony giddens .(1990) .the consequences of modernity .  
صفحة 188.
46. Arularajah, A., Henarath , O., & Nimal , N. (2015, december ). Green human resource management practices. *journal of human resource management*, 5(1 ), 1-16.
47. asadi ،Pourhashemi OmSalameh ،Abdullah و ،Samad 10) .juin ، 2020 .(Investigating Influence of Green Innovation on Sustainability Performance : A Case on Malaysian Hotel Industry .*journal of cleaner production*. 258 ،
48. Blumer herbert .(1969) .Symbolic interactionism; perspective and method .232-1 .
49. bruno latour .(2004) .politics of nature .*how to bring the science into democracy* ) .catberine porter ( المترجمون ) ، london : la decouverte ، paris burns tom .(1961) .The management of innovation .*internet archives*.288 صفحة ،

50. calza ،Parmentola و ،Tutore .(2017) .Types of green innovations : Ways of implementation in a non-green industry Sustainability . *sunstainability*.1317-1301 الصفحات ،(8)9 ،
51. Charbel José و ،cesar fernarndo .(2008 ,12 11) . The central role of human resource management in the search for sustainable organizations .*The International Journal of Human Resource Management*.2154-2133 الصفحات ،(12)19 ،
52. crozier michel .(1970) .la société bloquée .*revue francaise de sociologie*.283-282 الصفحات ،(2)13 ،
53. Mark warshauer .(2003 ,1) .technology and social inclusion . *Rethinking the digital divide*.
54. Max Weber .(1920-1864) .Essays in sociology . 516 .new york : New York : Oxford university press.
55. Mehran nejati و ،Rabiei Soodabeh .(2017) . Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in iran .*Journal of cleaner production* 168 ، . 172-163 ،
56. Millar, H., & Müller, C. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. 27(2), 192-211.
57. NGUYEN, P. L., Tan , H., Thuy , N. N., & Truc , T. T. (2024). The Impact of Green Human Resource Management on the Green Innovation Process: Evidence from Universities in Vietnam Examining Green Culture and Employee's green motivation. *Proceedings of the 15th International Conference on Society and Information Technologies*, pp. 91-96.
58. opatha و ،Arulrajah .(2014) .Green human resource management: Simplified general reflections .*International Business Research*.101 ،(8)7 ،

59. Pierre Bourdieu .(1977) .Reproduction in education, society and culture .241-237 .london : internet archive books.
60. Pierre Bourdieu .(1986) .THE FORMS OF CAPITAL .*Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*.241 ،
61. Saifuddin و ،F Hussain .(2020) .Striving to Implement Green Human Resource Management (GHRM) Policies and Practices: A Study from HR Managers Perspective.2051-2037 الصفحات (2)14 .
62. Renwick douglas ،redman tom و ، maguire stuart .(2012 ,1 10) . green human resource management : a review and research agenda . *international journal of management reviews*. الصفحات 14-1 ،(1)15 ،
63. S Ahmad .(2015) .Green human resource management: Policies and practices .*Cogent business & management*.(1)2 ،
64. Sanjay kumar ،del giudice mandlio ، chierci roberto و ، Graziano Domenico .(2020 ,1) . Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management .*Technological Forecasting and Social Change*.119 صفحة ،150 ،
65. Sarkar Mishra و ،kiranamai .(2014) .Green HRM: innovative approach in Indian public enterprise .*World Review of Science Technology and Sustainable Development*. 42-26 ،(1)11 ،
66. shah, n., & bahadur , a. (2023, january). effect of green human resource management practices on green innovation and behavior. *management decision*, 61(1), pp. 290-312.
67. Shuang ren ،Guiyao Tang و ، Jackson Susan) . september , 2018 .(green human resource management research in emergence : a review and future directions .*journal of management*-769 ،( 3)35 ، . 803
68. Song و ،hongyan yu .(2018) . Green Innovation Strategy and Green Innovation : The Roles of Green Creativity and Green

- Organizational Identity .*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.135 ، (2)25 ، صفحة
69. Stryker Sheldon .(1980) .Symbolic interactionism : a social structural version .*internet archive books*.180-1 ،
70. Stuart hart .(1995 ,10) .a natural resource based view of the firm .*the academy of management review*.1014-986 الصفحات ، (4)20 ،
71. WESLEY SCHULTZ و ،ZELEZNY LYNNETTE .(1999) . VALUES AS PREDICTORS OF ENVIRONMENTAL ATTITUDES EVIDENCE FOR CONSISTENCY ACROSS 14 COUNTRIES .*Journal of Environmental Psychology*.256-255 ، (3) 19 ،
72. William Makumbe .(2024) .Green Human Resources Management and Green Performance: A Mediation–Moderation Mechanism for Green Innovation and Green Knowledge Sharing .*Sustainability*. 13-1 الصفحات ، ( 24)16 ،
73. Yassin Al-Sodany ،Saleh Muneera و ، Arshad Muhammad . .(2022)Regression Models to Estimate Accumulation Capability of Six Metals by Two Macrophytes, Typha domingensis and Typha elephantina, Grown in an Arid Climate in the Mountainous Region of Taif .*journal of Sustainability* .(1)14 ،
74. Yu-Shan Chen ،james Ming و ، hsun ching .(2009 ,2) . The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets158-152 الصفحات ، ( 2)38 .

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم

استمارة حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر

**تحية طيبة:**

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم تحت عنوان "

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر"

نرجو منكم التكرم بالإجابة على كل فقرات الاستمارة، علما أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض

البحث العلمي واجابتكم ستبقى في سرية تامة وهي مساهمة في اثراء موضوع البحث

تحت اشراف:

من اعداد الطالبتين:

الأستاذ زناقي بشير

- عشور نبيلة

- دادة جيهان

نشكركم على تفهمكم وتعاونكم

مع كل الاحترام والتقدير

## أولاً: البيانات الشخصية

### 1- الجنس

ذكر

انثى

### 2- العمر

أقل من 30 سنة

من 30 الى 45 سنة

أكثر من 45 سنة

### 3- المؤهل العلمي

باكالوريا او اقل

ليسانس

ماستر

دراسات عليا

### 4- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## ثانياً: فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر

في ما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	المتغيرات
					تستقطب إدارة الموارد البشرية المرشحين للوظائف الخضراء الذين لديهم وعي بيئي	الاستقطاب والاختيار الأخضر
					يتم اتباع نظام الكتروني عند التقدم الى الوظائف كالسيرة الذاتية والمقابلة...من خلال شبكة الانترنت ووسائل الاتصال	
					يشجع العملاء على وضع أي حل استباقي لمواجهة المشاكل قبل حدوثها	
					يساهم تطور برامج تدريبية التي تنظمها الإدارة لزيادة الوعي البيئي لدى العاملين	التدريب و التطوير الأخضر
					تطور برامج تدريبية في الإدارة لزيادة المهارات والخبرات لدى العاملين	
					يتلقى العاملين معارف خضراء من جراء البرامج التدريبية ينتج عنها سلوكيات	
					تستخدم الإدارة مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم أداء العاملين	الإدارة وتقييم الأداء الأخضر
					تعمل الإدارة على احترام المسؤوليات البيئية	
					تحدد الإدارة اهداف ذكية خضراء	
					عدم تحقيق اهداف الإدارة البيئية يؤثر على تقييم الأداء	

					تقديم المكافآت الخضراء للعاملين مثل الجوائز والإجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير والحوافز المالية	<b>الحوافز</b>
					بشكل عام أنظمة الحوافز الخضراء مُرضية بشكل كبير	<b>الخضراء</b>
					تنتهج المؤسسة تصاميم عمل انتاج وتشغيل لتحسين كفاءة بيئية	<b>الابتكار الأخضر</b>
					الابتكار الأخضر يكون من خلال إعادة التدوير للنفايات الخضراء وتوفير الطاقة ومنع التلوث	
					تركز المؤسسات على توفير منتجات أو خدمات تحافظ على البيئة من الأضرار	
					تستخدم المؤسسة في عملياتها تقنيات متجددة تدرج ضمن تكنولوجيا الطاقة المتجددة لتوفير الطاقة والمياه	







République Algérienne Démocratique Et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.  
Université BELHADJ Bouchaib- Ain Témouchent



Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

## CONVENTION DE STAGE

Entre :

Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

Université BELHADJ Bouchaib, Ain Témouchent

Siège : Ain Témouchent.

Représenté par : Dr ABDEL JALIL MANKOUR

Agissant en qualité de : Doyen

L'établissement d'accueil :Cociété des Ciments de Béni Saf

Siège : BENNI SAF- AIN TEMOUCHENT

Représenté par Mr / Mme:BOUGUERRA ABDELHALEK

Agissant en qualité de : Directeur

D'autre part il a été convenu et arrêté ce qui suit :

### Article 01 : Dispositions Générales.

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif N° 13-306 du 31/08/2013 portant sur l'organisation de stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des

l'étudiants (es) / Dada Djihane

### Article 02 : Objet de la convention.

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et du déroulement des stages pratiques eu milieu professionnel, à l'intention des étudiants de l'université BELHADJ Bouchaib- Ain Témouchent. Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme de **Mastere en Sociologie d'organisation et de travail**

### Article 03 : Objectifs du stage.

Le stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratiques ses connaissances théoriques et méthodologiques acquis es durant sa formation et de réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.



Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

## CONVENTION DE STAGE

Entre :

Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

Université BELHADJ Bouchaib, Ain Témouchent

Siège : Ain Témouchent.

Représenté par : Dr ABDEL JALIL MANKOUR

Agissant en qualité de : Doyen

L'établissement d'accueil : Société des Ciments de Béni Saf

Siège : BENNI SAF- AIN TEMOUCHENT

Représenté par Mr / Mme:BOUGUERRA ABDELHALEK

Agissant en qualité de : Directeur

D'autre part il a été convenu et arrêté ce qui suit :

### Article 01 : Dispositions Générales.

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif N° 13-306 du 31/08/2013 portant sur l'organisation de stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des

l'étudiants (es) / Achour Nabila

### Article 02 : Objet de la convention.

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et du déroulement des stages pratiques en milieu professionnel, à l'intention des étudiants de l'université BELHADJ Bouchaib- Ain Témouchent. Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme de Mastere en Sociologie d'organisation et de travail

### Article 03 : Objectifs du stage.

Le stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratiques ses connaissances théoriques et méthodologiques acquis es durant sa formation et de réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.

Le stage fait partie du cursus pédagogique de l'étudiant, dont le but consiste à préparer l'étudiant à la vie professionnelle. Il est obligatoire en vue de l'obtention du diplôme de Licence / Master.

Les activités de stage sont déterminées par l'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent et l'établissement ou l'administration d'accueil en fonction du programme de la formation dispensée.

**Article 04 : Thèmes des stages et organisation du travail.**

Les thèmes du stage ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés sont validés et déterminés selon le programme par l'encadreur et les instances pédagogiques de l'établissement universitaire, avec l'accord des instances de l'administration d'accueil.

**Article 05 : Désignation des encadreurs et maîtres de stage.**

L'université a pour objet de désigner un enseignant-chercheur comme encadreur. Tandis que l'établissement d'accueil se charge de désigner un maître de stage. Les cadres techniques sont chargés de suivre les stagiaires qui sont désignés par l'établissement d'accueil.

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maître de stage désigné. Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'administration d'accueil et du service d'affectation.

**Article 06 : Périodicité de stage.**

Le stage se déroulera sur la période : du 14/04/2025 .Au 28/04/2025

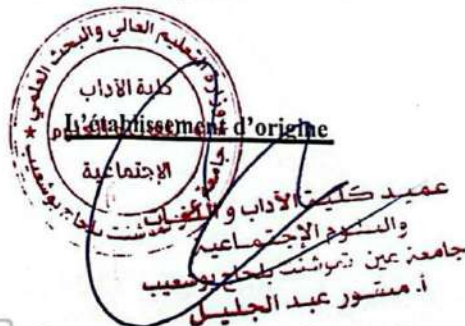
**Article 07 : Couverture sociale du stagiaire.**

La couverture de la sécurité sociale est assurée par L'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent.

Lorsqu'un accident survient pendant la période du stage, l'obligation de la déclaration de l'accident de travail s'incombe à l'établissement ou l'administration dans laquelle le stage est effectué. L'administration ou l'établissement d'accueil doit déclarer et adresser un rapport détaillé sur l'accident à l'université. Une copie de la déclaration sera envoyée à la sécurité sociale compétente.

**Article 08 : Entrée en vigueur.**

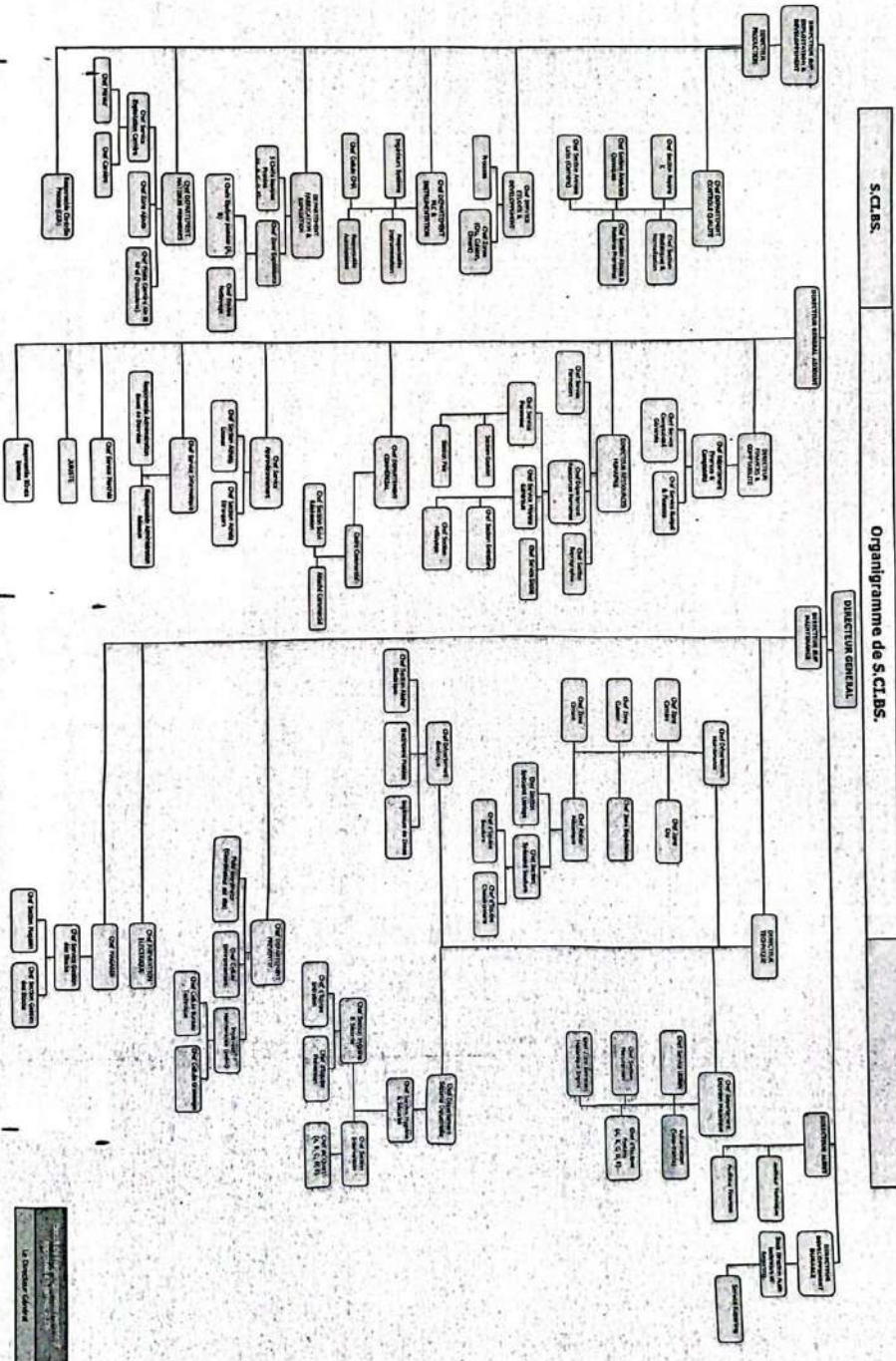
La présente convention est établie en quatre (04) exemplaires entrant en vigueur à partir de la date de sa signature par les parties.



Fait à Ain-Témouchent, le 08/04/2025

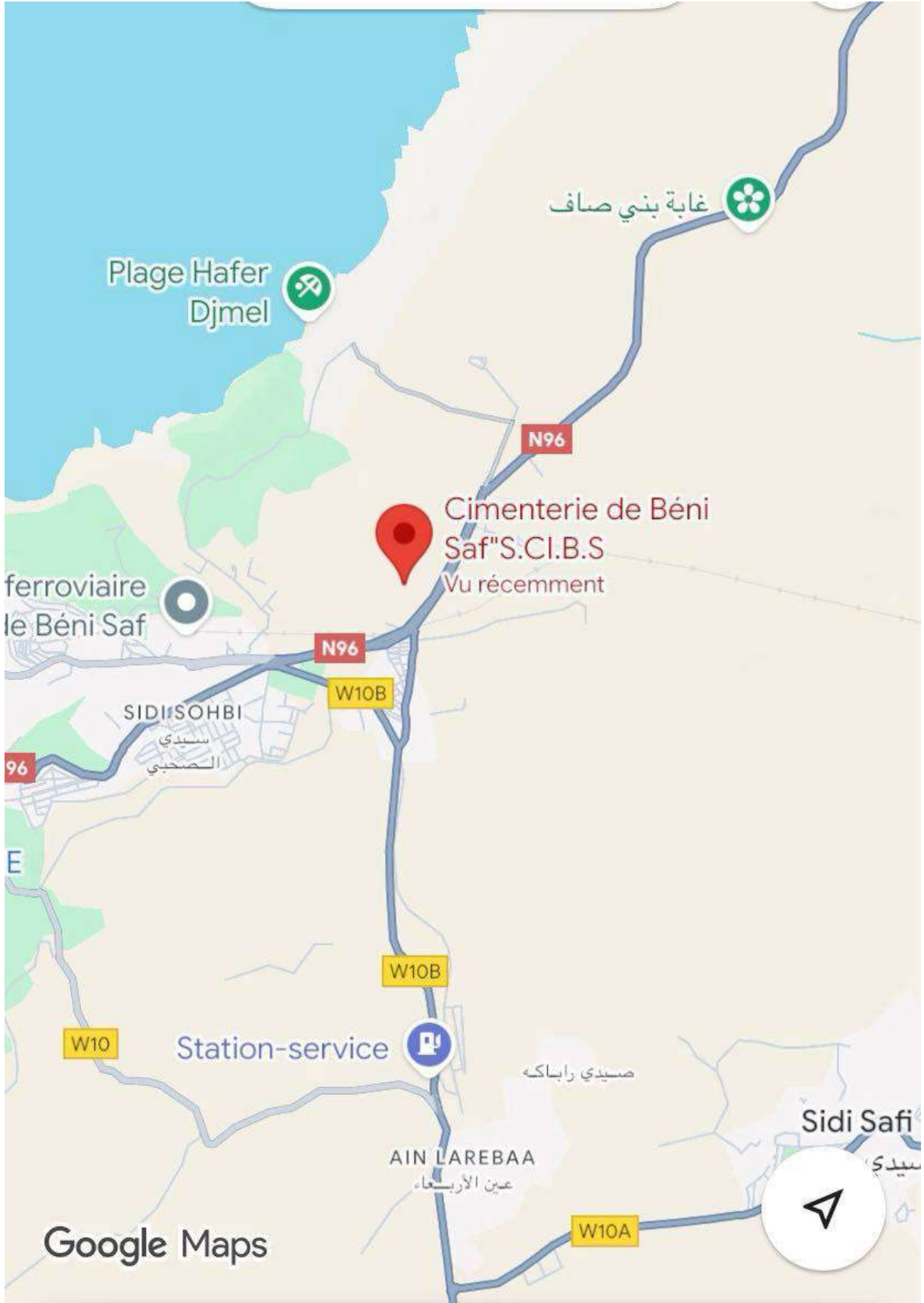


# الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت (من اعداد الطالبتين والوثائق والمراجع المأخوذة من أرشيف المؤسسة)



\*Toute reproduction ou photocopie est interdite, seules sont valables les reproductions avec entête en couleurs.

الموقع الاستراتيجي لمؤسسة الاسمنت بني صاف - عين تموشنت -



## نتائج ألفا كرونباخ (الصدق والثبات)

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	16

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

## ملخص:

تناول العديد من الباحثين والمهتمين بقضايا التنمية المستدامة أهمية إدارة الموارد البشرية في دعم التحولات البيئية داخل المؤسسات، وبرز في هذا السياق مفهوم "إدارة الموارد البشرية الخضراء" كأداة استراتيجية لدفع الابتكار البيئي وتعزيز الأداء المؤسسي المستدام. وقد ركزت دراستنا على تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر في بيئة العمل، من خلال الوقوف على كيفية تأثير هذه الممارسات على وعي العاملين وسلوكهم البيئي، وكذلك على استراتيجيات المؤسسة تجاه الابتكار البيئي. قمنا بتحليل المحفزات التي تدفع المؤسسات لتبني ممارسات خضراء، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها في هذا المسار، سواء من حيث الموارد، أو الثقافة التنظيمية، أو القوانين التنظيمية. تهدف دراستنا إلى المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول هذا الموضوع، واقتراح آليات عملية يمكن أن تسهم في دعم الابتكار الأخضر داخل المؤسسات من خلال إدارة موارد بشرية واعية بيئياً.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، الابتكار الأخضر.

## **Résumé :**

De nombreux chercheurs et spécialistes des questions de développement durable ont souligné l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'accompagnement des transformations écologiques au sein des organisations. Dans ce contexte, le concept de « gestion verte des ressources humaines » est apparu comme un outil stratégique pour stimuler l'innovation écologique et améliorer la performance organisationnelle durable. Notre étude s'est concentrée sur l'analyse de la relation entre les pratiques de gestion verte des ressources humaines et l'innovation verte dans l'environnement de travail, en examinant comment ces pratiques influencent la conscience environnementale des employés, leur comportement écologique ainsi que les stratégies de l'organisation en matière d'innovation verte. Nous avons analysé les motivations poussant les entreprises à adopter des pratiques écologiques, en plus des défis rencontrés dans ce processus, qu'ils soient liés aux ressources, à la culture organisationnelle ou à la réglementation. Notre étude vise à enrichir le débat scientifique autour de cette problématique, et à proposer des mécanismes pratiques pour soutenir l'innovation verte à travers une gestion des ressources humaines écologiquement consciente

**Mots-clés :** gestion verte des ressources humaines, innovation verte.

**Summary:**

Many researchers and specialists in sustainable development have emphasized the importance of human resources management in supporting environmental transitions within organizations. In this context, the concept of “green human resource management” has emerged as a strategic tool to promote environmental innovation and enhance sustainable organizational performance. Our study focused on analyzing the relationship between green HRM practices and green innovation in the workplace, by examining how these practices influence employees’ environmental awareness, ecological behavior, and the organization’s strategies toward green innovation. We analyzed the drivers that push institutions to adopt green practices, in addition to the challenges they face in this path, whether related to resources, organizational culture, or regulatory frameworks. This study aims to contribute to the scientific discussion on the topic and to propose practical mechanisms to support green innovation through environmentally aware human resources management.

**Keywords:** Green human resource management, Green innovation.

