



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان

دور المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة

دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة القفازات Top gloves ولاية عين تموشنت.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات

إعداد الطالبتين:

حاج مُجد سارة

سيدي علي شريف سكيّنة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

الأستاذ و الدكتور : يحياوي لخضر

مشرفا

الأستاذ والدكتور : وراڊ فؤاد

ممتحنا

الأستاذ والدكتور : حرطاني عبد المجيد

السنة الجامعية: 2025-2026



الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعطى كلّ شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد أولاً وآخرًا.

على ما بذلناه من جهدٍ كريم، وما قدّمناه لنا من توجيهات قيمة ونصائح سديدة، كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث وإتمامه على أحسن وجه، فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين رافقونا خلال مسيرتنا الدراسية، وأسهموا بعلمهم وتوجيههم في بناء معارفنا وصقل أفكارنا.

ولا يفوتنا أن نتوجّه بالشكر الخالص إلى العائلتين الكريمتين، على دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم، وإلى الزملاء والأصدقاء الذين كانوا سندًا لنا طوال فترة إعداد هذا العمل.

وفي الأخير، نسأل الله تعالى أن يوفق الجميع لما يحبّه ويرضاه، والحمد لله ربّ العالمين.





الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّؤُوفِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وجعل طريق العلم نوراً يهدي إلى النجاح والارتقاء.

أهدي هذا الإنجاز إلى كل من كان لهم فضلٌ في دعمي وتشجيعي، وإلى كل من زرع في نفسي حب العلم والاجتهاد.

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي المشرف، الذي كان مثلاً في العطاء العلمي والتوجيه السديد، فلم يبخل عليّ بنصائحه القيمة وملاحظاته البناءة، وكان لمرافقته المستمرة الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل وإتمامه على أحسن وجه.

لقد تعلمت منه أنّ البحث العلمي ليس مجرد جمع للمعلومات، بل هو التزامٌ فكري ومنهجي يقوم على الدقة والموضوعية والسعي نحو الحقيقة، فكان لتوجيهاته العلمية الرصينة دورٌ كبير في تطوير معارفي وصقل مهاراتي البحثية.

كما أهدي هذا العمل إلى القوب الطاهرة التي فارقني جسدا وقيت معي روحا والذي الغالين ، الى من قال فيهم " سنشد عضدك باخيك " الى الجدار الدافئ الذي استند عليه اخي نور الدين حفظه الله الى اخواني اللواتي كن السند والداعم الأول لي طوال مسيرتي الدراسية، الى براعم وبهجة الدار نونو وفاروق ميمي و سراج

.وإلى كل الأصدقاء والزلاء الذين شجّعوني وساندوني بالكلمة الطيبة والدعاء الصادق.

وفي الأخير، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجزي كل من ساهم في إنجازه خير الجزاء

سيدي علي شريف سكينه



الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهديثمرة هذا الجهد المتواضع الى كل من كان له الفضل في
مسيرتي العلمية والإنسانية.

الى جدي العزيز الحاج الجيلالي الذي كان لي سنداً وقُدوةً وغمرني بتربيته الطيبة واحسانه في كل مراحل
حياتي فله مني كل الحب والامتنان والدعاء بطولالعمر ودوام الصحة

الى امي الغالية التي سهرت وتعبت وربت وكاتن دعواتها نورا يرافقني في كل خطوة جزاك الله عني خير
الجزاء.

الى ابي الكريم الذي رباني واخوتي الأعزاء هودة ومروة ومهدي ومُحَمَّد الأمين وحسين الذين كانوا مصدر
دعم وقوة وتشجيعدائم.

واشكر بركة العائلة والنسمة الحنونة جدتي دنيا وجدتي رحمة شفاها الله من كل ضر وبلاء.

الى عمتي الكريمة الحاج مُحَمَّد ايمان والى خالاتي جميعا على صحبتهم الطيبة ومساندتهم ومحبتهم الصادقة
وشكر خاص لأطفالهن وداد ونورة ومُحَمَّد بريقو وغفران وسيف الدين ومُحَمَّد الصغير ومُحَمَّد محب السيارات.

كما اشكر الظروف والتحديات التي واجهتني لأنها زادني صبرا وإصرارا وكانت سببا في مواصلة دراسة
الماستر والسعي نحو الأفضل.

الى كل من ساهم بكلمة طيبة او دعاء صادق او دعم خفي اهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله
التوفيق والسداد.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل مؤسسة اقتصادية، من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين. لهذا قد تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها إحصائياً. فتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمواهب الخضراء وممارسات إدارتها في دعم التغيير التنظيمي وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة، إضافة إلى مساهمتها في نشر الثقافة المستدامة وتقليل مقاومة التغيير. كما أكدت النتائج أن الاستثمار في الموارد البشرية الخضراء يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

كلمات مفتاحية:

المواهب الخضراء – التغيير التنظيمي – الاستدامة – إدارة الموارد البشرية الخضراء – الأداء البيئي.

Abstract:

This study aims to highlight the role of green talents in enhancing organizational change toward sustainability within an economic institution, by analyzing the relationship between the two variables. The descriptive analytical approach was adopted, using a questionnaire as the main data collection tool, and statistical analysis was applied. The study found a positive impact of green talents and their management practices in supporting organizational change and improving the institution's environmental performance, in addition to their contribution to spreading sustainability culture and reducing resistance to change. The results also confirmed that investing in green human resources represents a key pillar for achieving organizational sustainability.

Keywords:

Green talents – Organizational change – Sustainability – Green human resource management – Environmental performance.

الفهرس:

الشكر والتقدير	I
الإهداء	Erreur ! Signet non défini.
قائمة جداول	IV
قائمة الاشكال	XI
الملخص	IV
الفصل الأول المواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة	16
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول التنمية المستدامة والنمو الاخضر	3
المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة	3
المطلب الثاني: النمو الاخضر	6
المطلب الثالث: التحول الأخضر ومتطلباته في تحقيق الاستدامة	11
المبحث الثاني : مفاهيم حول المهارات الخضراء والمواهب الخضراء	17
المطلب الأول: مفهوم المهارات الخضراء	18
المطلب الثاني : مفهوم المواهب الخضراء	22
المطلب الثالث : دور المهارات والمواهب الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة	25
المبحث الثالث : مفاهيم حول الوظائف الخضراء	28
المطلب الاول : مفهوم الوظائف الخضراء وخصائصها	28
المطلب الثاني : أهمية الوظائف الخضراء وفئاتها ومزاياها	30
المطلب الثالث : دور الوظائف الخضراء في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية	34

39	خاتمة الفصل
41	الفصل الثاني: المواهب الخضراء وإمكانية احداث تغيير تنظيمي
50	مقدمة الفصل
51	المبحث الأول : مفاهيم حول التغيير التنظيمي
52	المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي وعناصره
54	المطلب الثاني :أبعاد التغيير التنظيمي
57	المطلب الثالث : أهداف و أهمية التغيير التنظيمي
	المبحث الثاني :استراتيجية تمكين عمال المؤسسات الاقتصادية بالمهاراتالخضراء
60	
60	المطلب الأول : تمكين عمال المؤسسات الاقتصادية بالمهارات الخضراء
64	المطلب الثاني : توجه المؤسسات الاقتصادية نحو استحداث الوظائف الخضراء
67	المطلب الثالث: توجه المؤسسات الاقتصادية نحو تخضير الوظائف القائمة
70	المبحث الثالث : أهمية المواهب الخضراء وإمكانية احداث تغيير تنظيمي
70	المطلب الأول : أهمية المواهب الخضراء في دعم التحول نحو الاستدامة داخل المؤسسات :
72	المطلب الثاني :دور المواهب الخضراء في قيادة وإدارة التغيير التنظيمي
75	المطلب الثالث: متطلبات توظيف المواهب الخضراء لإنتاج التغيير التنظيمي نحو الاستدامة
78	خاتمة الفصل
80	الفصل الثالث: جانب تطبيقي ميداني في مؤسسة Top Gloves
87	تمهيد
88	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
88	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها.....

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومواردها البشرية	91
المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث	103
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات (الاستبيان)	104
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:	114
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات	115
المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	115
المطلب الثاني: تحليل نتائج عبارات الاستبيان	122
المطلب الثالث: مناقشة النتائج واستخلاص أهم الاستنتاجات	134
الفرع الأول: اختبار الفرضيات	135
الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات	150
خلاصة الفصل	155
الخاتمة	156
.....	182
قائمة المصادر والمراجع	182
الملاحق	190

قائمة جداول:

جدول 1	مسارات العمالة الخضراء حسب Crowley	32
جدول 2	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة	104
جدول 3	محاور الاستبيان	106
جدول 4	درجات مقياس " ليكرث الخماسي "	106
جدول 5	صدق الاتساق الداخلي لمحور: مستوى توافر المواهب الخضراء	108
جدول 6	صدق الاتساق الداخلي لمحور: ممارسات إدارة المواهب الخضراء	109
جدول 7	صدق الاتساق الداخلي لمحور: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة	110
جدول 8	صدق الاتساق الداخلي لمحور: دور المواهب الخضراء في دعم التغيير	111
جدول 9	صدق الاتساق الداخلي لمحور: معوقات تطوير المواهب الخضراء	112
جدول 10	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	113
جدول 11	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	116
جدول 12	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	117
جدول 13	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	117
جدول 14	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	118
جدول 15	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	119
جدول 16	توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	121
جدول 17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مستوى المواهب الخضراء ..	123
جدول 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ممارسات إدارة المواهب الخضراء	
125		

جدول 19 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التغيير التنظيمي نحو الاستدامة	127
جدول 20 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات دور المواهب الخضراء	130
جدول 21 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معوقات المواهب الخضراء .	132
جدول 22 نتائج اختبار معامل الارتباط بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي	136
جدول 23 ملخص النموذج (Model Summary) لأثر مستوى توافر المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.....	138
جدول 24 تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار لمستوى توافر المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي.....	139
جدول 25 معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر مستوى توافر المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.....	141
جدول 26 ملخص النموذج (Model Summary) لأثر دور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي.....	Erreur ! Signet non défini.
جدول 27 تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار لدور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي.....	Erreur ! Signet non défini.
جدول 28 معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر دور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي.....	Erreur ! Signet non défini.
جدول 29 ملخص النموذج (Model Summary) لأثر دور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي.....	143
جدول 30 تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار لدور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي.....	144

جدول 31 معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر دور المواهب الخضراء في التغيير

التنظيمي نحو الاستدامة. 146

قائمة الاشكال

- الشكل 1 الإطار العام لمفهوم النمو الأخضر 7
- الشكل 2 عناصر الستة لتغيير التنظيمي 53
- الشكل 3 أبعاد التغيير التنظيمي 55
- الشكل 4 تخضير الوظائف وخلق وظائف خضراء بالمؤسسات الاقتصادية 65
- الشكل 5 دور المواهب الخضراء في قيادة وغدارة التغيير 75
- الشكل 6 الهيكل التنظيمي لمؤسسة القفازات الطبية Top Gloves - عين تموشنت 93
- الشكل 7 توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي 116
- الشكل 8 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 119
- الشكل 9 توزيع العينة حسب متغير الخبرة 120
- الشكل 10 توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي 122
- الشكل 11 مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) لتوزيع بواقي الانحدار لمتغير مستوى توافر المواهب الخضراء 140
- الشكل 12 مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) لتوزيع البواقي الخاص بمتغير ممارسات إدارة المواهب الخضراء **Erreur ! Signet non défini.**



المقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات العالمية المتسارعة، أصبح التوجه نحو التنمية المستدامة والنمو الأخضر ضرورة حتمية لمواجهة التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، حيث لم يعد تحقيق النمو الاقتصادي كافيًا بمعزل عن الحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان حقوق الأجيال القادمة، بل بات من الضروري تبني نماذج تنمية تقوم على التوازن والاستدامة. وفي هذا الإطار، يبرز التحول الأخضر كخيار استراتيجي يهدف إلى إعادة توجيه السياسات والممارسات التنظيمية نحو كفاءة أعلى في استغلال الموارد واحترام أكبر للبيئة .

غير أن نجاح هذا التحول لا يرتكز فقط على التكنولوجيا أو الأطر التشريعية، بل يعتمد أساسًا على العنصر البشري، خاصة من خلال تنمية وتوظيف المواهب الخضراء التي تمتلك المعارف والمهارات والسلوكيات البيئية القادرة على دعم أهداف الاستدامة. فهذه المواهب تسهم في تفعيل الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ضمن متطلبات الاقتصاد الأخضر.

وفي هذا السياق، يبرز التغيير التنظيمي كآلية أساسية تعتمد عليها المؤسسات للانتقال من وضعها الراهن إلى وضع أكثر كفاءة ومرونة، من خلال إحداث تغييرات مدروسة تشمل الجوانب التكنولوجية والبشرية والثقافية والهيكلية. ويهدف هذا التغيير إلى تحسين الأداء، خفض التكاليف، رفع كفاءة العاملين، ومواكبة التحولات الداخلية والخارجية، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على استغلال الفرص وتفادي التهديدات .

وانطلاقًا من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يربط بين التنمية المستدامة، والنمو الأخضر، والمواهب الخضراء، والتغيير التنظيمي، مع إبراز دور هذه الأخيرة في دعم التحول نحو الاستدامة. كما تتناول دراسة حالة داخل مؤسسة صناعية متخصصة في تصميم وإنتاج وتسويق القفازات الطبية، بهدف تحليل مدى إسهام المواهب الخضراء في إحداث التغيير التنظيمي وتعزيز الأداء البيئي والتنظيمي داخلها .

الإشكالية الرئيسية: إلى أي مدى يمكن للمواهب الخضراء والتغيير التنظيمي أن يساهما في

تعزيز التحول نحو التنمية المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية :

- كيف يمكن لكل من المواهب الخضراء أن تساهم في تحقيق الاستدامة ودعم النمو الأخضر في المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ؟
- كيف يمكن للمواهب الخضراء، من خلال امتلاكها للمهارات البيئية والاستدامة، أن تسهم في إحداث تغيير تنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، في ضوء مفاهيم التغيير التنظيمي، وما هي الاستراتيجيات الكفيلة بتمكين العمال من اكتساب هذه المهارات لتعزيز هذا التحول؟
- كيف يمكن للمواهب الخضراء داخل مؤسسة لصناعة القفازات الطبية الجراحية أن تسهم في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة، وما مدى فعالية هذا الدور في تحسين الأداء البيئي والتنظيمي للمؤسسة؟

الفرضيات :

- ساهم كل من المواهب الخضراء والمهارات الخضراء والوظائف الخضراء في تحقيق الاستدامة ودعم النمو الأخضر داخل المؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.
- تؤدي المواهب الخضراء، من خلال امتلاكها للمهارات البيئية ومهارات الاستدامة، دوراً فعالاً في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تساهم المواهب الخضراء داخل مؤسسة صناعة القفازات الطبية الجراحية في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة وتحسين الأداء البيئي والتنظيمي للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الى دراسة دور المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة لدى نهدف الى:
- توضيح مفهوم المواهب الخضراء وعلاقتها بالإدارة الحديثة للمؤسسات .
 - تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستدامة البيئية .
 - تقييم مدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات المواهب الخضراء .
 - إبراز أثر المهارات الخضراء على الأداء التنظيمي والبيئي .

- تقديم توصيات لتعزيز التحول نحو الاستدامة داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة :

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالموهب الخضراء والتغيير التنظيمي .
- تربط بين ثلاثة مفاهيم حديثة: المواهب الخضراء، التغيير التنظيمي، والاستدامة .
- تساعد إدارة المؤسسات الصناعية على فهم دور الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة .
- تقدم حلولاً عملية لتطوير مهارات العمال في المجال البيئي .تدعم تحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء، وإدارة المواهب، والتغيير التنظيمي، والاستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها ومنهجياتها وربطها بموضوع الدراسة الحالية.

- إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لتحقيق التنمية المستدامة بالخرينة العمومية لولاية تسمسليت، عدان عبد السالم سيد علي ،مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة ،المجلد 09، العدد 02 ، سنة 2025 ، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالخرينة العمومية لولاية تسمسليت وتأثير هذه الممارسات على الأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة كما تبين أهمية الحاجة إلى تبني استراتيجيات مستدامة في المؤسسات العمومية ، حيث تم اعتماد استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من 44 عاملاً لقياس العالقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة ،توصلت النتائج إلى وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد ضرورة دمج الأبعاد البيئية في استراتيجيات الموارد البشرية، ويوصي البحث بضرورة تعزيز هذه الممارسات لتحقيق إنتاج رشيق وتحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل .

- دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي دراسة حالة المؤسسة سونلغاز لولاية غليزان ، صيتي عبد اللطيف ، جيلالي بهاز ، أبوبكر صيتي ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 03 ، 2020 ، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين إدارة المواهب بأبعاده (التخطيط للموهبة ، استقطاب الموهبة ، اختيار الموهبة)، والإبداع التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بغرداية ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها ، وجود ممارسة لأبعاد إدارة المواهب مع وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين ، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير كبير لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي .

- إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية ، دلال لخضر ، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك) ، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2023 ، تهدف هذه الدراسة مختلف ممارسات و سياسات الموارد البشرية الخضراء التي تتبعها المنظمات في جميع أنحاء العامل وتشرح المعنى المبسط لإدارة الموارد البشرية الخضراء، و تركز على السياسات و الممارسات الأساسية الخضراء لتحسين الاستدامة البيئية ، وخلق الوعي بين مديري الموارد البشرية والموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستخدام الموارد الطبيعية لمساعدة المنظمات على تعزيز النمو المستدام وحماية الصحة والسلامة لكل من الموظفين والعمال ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل ، وتستند المعلومات والنتائج والمناقشة في هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات التي تم الحصول عليها من خلال المنشورات عبر الأنترنت .

- المؤسسات الناشئة الخضراء كأداة مستحدثة لتحقيق التنمية المستدامة ، سقمان بشرى ، أمال بوهنتالة ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، المجلد 11 ، العدد 02 ، السنة 2024 ، تهدف هذه الدراسة إلى تجسيد معالم الاقتصاد الأخضر منخفض الكربون حيث اتجهت أغلب الدول لتبني نمط ابتكاري مستحدث من المؤسسات وهو المؤسسات الناشئة الخضراء الجامعة بين التقدم الاقتصادي المستدام وحماية البيئة ، و بينت المقصود بالمؤسسات الناشئة الخضراء، مدى اسهامها في تحقيق التنمية المستدامة ، وعرض أهم التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال ، واعتمدت على المنهج الوصفي ، وقد خلصت الدراسة النتيجة دراسة لنتيجة مفادها أن الاستثمار في هذا النوع من المؤسسات يحقق التنمية المستدامة عموما والاستدامة البيئية خصوصا .

- التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ، عبد الكريم بوبرطخ ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 34، العدد 03، سنة 2023، تهدف إلى أهم التغيرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية وأهم التغيرات التنظيمية لمواكبة التطورات الحاصلة حتى تتمكن من الاستقرار وتحقيق الأهداف المسطرة ، واعتمدت في ذلك المنهج الوصفي والتحليلي ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات يجب عليها أن تكون مؤطرة بإطار يتمثل في التزام إدارة التغيير التنظيمي فيها ومع أهمية إتباع استراتيجيات حديثة تحقق أهداف المؤسسة .
- الاستدامة على مستوى المؤسسات رهان أم تحدي ، بوزيداوي محمد ،المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، المجلد 02، العدد 01، سنة 2015، تهدف هذه الدراسة تبيان تتعدد التحديات التي تواجه المؤسسة في العصر الحديث، حيث يبرز مفهوم الاستدامة كرهان متميز للتغلب على هذه الإشكالية العويصة ، واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي ، لتحقيق نتائج تمثلت في أمكانية المؤسسة الجزائرية ان تستفيد من تجربة دانون والممارسات المتنوعة التي تتبناها في إطار الالتزام بالاستدامة، حتى تتمكن من مواجهة التحديات والتغلب على العقبات، وتحقيق التنافسية المطلوبة ومواكبة التطلعات العالمية.

نقاط الاختلاف مع موضوع الدراسة والدراسات السابقة :

تهدف دراستنا إلى تبيان أهمية ودور المواهب الخضراء في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، بما يساهم في الوصول إلى الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية. ففي الدراسة الأولى حول إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، نجد أنها ركزت على المورد البشري الأخضر ودوره في دعم الاستدامة، دون التركيز على التغيير التنظيمي الذي يمكن أن تعززه هذه الموارد أيضًا .

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أنها تناولت العلاقة بين الاستدامة والتغيير التنظيمي من جهة، وبين المواهب الخضراء وقدرتها على تحقيق الاستدامة من جهة أخرى، كل على حدة. بينما ركزت دراستنا على الربط بين هذه العناصر الثلاثة: المواهب الخضراء، والتغيير التنظيمي، وتحقيق الاستدامة، مع تسليط الضوء على أهميتها مجتمعة، وتقديم تصور يسهل على المؤسسات رسم خريطة طريق واضحة لتحقيق أهدافها المسطرة.

الفجوة البحثية :

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن الاهتمام بدور المواهب الخضراء ما يزال محدودًا، خاصة فيما يتعلق بإبراز أهميتها الفعلية وقدرتها على إحداث تغيير حقيقي على مستوى الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات. فرغم الإقرار بأهمية المورد البشري الأخضر، الذي يمتلك مهارات ومعارف بيئية متقدمة، إلا أن الدراسات لم تتعمق بما يكفي في تحليل دوره كفاعل أساسي في تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة: البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

كما نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت عناصر مثل الهيكل التنظيمي، والاستدامة، والمواهب الخضراء بشكل منفصل، حيث تم تسليط الضوء على كل عنصر على حدة دون بناء تصور تكاملي يربط بينها. هذا الطرح التجزيئي يحدّ من قدرة المؤسسات على تسريع وتيرة التحول، خاصة في ظل بيئة معاصرة تتسم بالتغير السريع والتقلبات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عن التحولات المتسارعة في سلوك المستهلك ومتطلباته.

وفي هذا الإطار، جاءت دراستنا لتسد هذه الفجوة من خلال التركيز على أهمية وضرة توفر مورد بشري أخضر يمتلك رؤية مستقبلية واستشرافية واضحة، وقادر على التكيف مع المتغيرات وقيادة التغيير من داخل المؤسسة. فالمواهب الخضراء لا تمثل فقط عنصر دعم للاستدامة، بل تعدّ قوة دافعة لإحداث التغيير التنظيمي، من خلال تطوير الهياكل، وتحسين العمليات، وتعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة داخل المؤسسة .

منهجية الدراسة :

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع محل البحث، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر بدقة علمية وتحليلها اعتمادًا على معطيات واقعية. وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال دراسة حالة، تمثلت في مؤسسة صيدلانية متخصصة في صناعة القفازات الطبية، وذلك قصد الإلمام بمختلف جوانب نشاطها .
- ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكاليتها، تم الاعتماد على أسلوب استطلاع الآراء كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، من خلال تصميم استبيان موجه إلى عينة الدراسة التي

شملت 35 موظفًا من ذوي الكفاءة داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم إعداد أسئلة الاستبيان بعناية بما يتماشى مع متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة المنظمة التي تهدف إلى جمع معلومات دقيقة وموثوقة تخدم موضوع البحث. كما تم توزيع الاستبيانات واسترجاعها، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام أساليب مناسبة، بما يسمح باستخلاص النتائج المرتبطة بإشكالية الدراسة. وإلى جانب ذلك، تم الاعتماد على المقابلات الشفوية كأداة مكملة، حيث أُجريت مع عدد من الموظفين والإطارات داخل المؤسسة، بهدف تعميق الفهم وتوضيح بعض الجوانب التي قد لا تغطيها الاستبيانات بشكل كافٍ. وقد ساهم الجمع بين هاتين الأدوات (الاستبيان والمقابلة) في تعزيز مصداقية النتائج، من خلال توفير بيانات كمية ونوعية مكّنت من إجراء تحليل أكثر شمولاً ودقة، بما يخدم أهداف الدراسة ويثري نتائجها.

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة الصيدلانية المتخصصة في صناعة القفازات الطبية بولاية عين تموشنت، والتي تنشط في الصناعة ذات البعد الصحي والبيئي. ويشمل هذا المجتمع مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية أو مؤهلاتهم العلمية، نظرًا لارتباط موضوع الدراسة بجوانب متعددة مثل التدريب، التغيير التنظيمي، والاستدامة البيئي، أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بهدف ضمان تمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة وتقليل التحيز. حيث تم توزيع (35) استبيانًا على عينة من العمال داخل المؤسسة، وتم استرجاع كامل الاستبيانات الموزعة، أي بنسبة استرجاع بلغت (100%)، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها نسبياً على مجتمع الدراسة، وقد تنوعت خصائص أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي، حيث شملت حاملي شهادات الدراسات العليا (ماستر ودكتوراه)، بالإضافة إلى حاملي الشهادات الثانوية، مما يعكس تنوعاً معرفياً يسمح بتحليل أكثر شمولاً لآراء العاملين حول محاور الدراسة، وتمحورت أسئلة الاستبيان حول ثلاثة أبعاد رئيسية، تمثلت في: تدريب العمال لاكتساب المهارات والمواهب الخضراء، التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وممارسات الاستدامة البيئية، وذلك بهدف دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات وفهم دورها في تحسين أداء المؤسسة في ظل التوجهات الحديثة نحو الاقتصاد الأخضر.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الإطار العام الذي يحدد نطاق البحث من حيث المكان والزمان والموضوع، وذلك لضبط متغيرات الدراسة وتوضيح مجال تطبيقها.

• الحدود المكانية :

أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الصيدلانية لصناعة القفازات الطبية والجراحي المنطقة الغربية من الجزائر في ولاية عين تموشنت ، حيث تم التركيز على واقع الممارسات التنظيمية والبيئية داخل هذه المؤسسة باعتبارها مجالاً تطبيقياً لموضوع الدراسة.

• الحدود الزمانية :

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال السنة الجامعية للفصل الثاني في فترة ممتدة من 29 مارس 2026 إلى 04 أبريل 2026 ، وقد شملت فترة جمع البيانات من خلال توزيع واسترجاع الاستبيانات في مدة زمنية محددة داخل المؤسسة، بما يسمح برصد الآراء في تلك الفترة دون غيرها.

• الحدود الموضوعية :

تقتصر هذه الدراسة على معالجة ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:

تدريب العمال لاكتساب المهارات الخضراء ، التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الاستدامة البيئية. ولا تتناول الدراسة جوانب أخرى خارج هذا الإطار الموضوعي تمثلت في :

- توفر المؤسسة على المواهب الخضراء .
- توم المؤسسة بممارسة إدارة خضراء وتدريب العمال لاكتساب المهارات الخضراء .
- أهمية التغيير التنظيمي لتحقيق الاستدامة داخل المؤسسة .
- أهمية المواهب الخضراء في تحقيق التغيير التنظيمي .

هيكل الدراسة :

الإطار النظري :

الفصل الأول : المواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة .

المبحث الأول : مفاهيم حول الاستدامة والنمو الأخضر .

المبحث الثاني : مفاهيم حول المهارات الخضراء والمواهب الخضراء .

المبحث الثالث : مفاهيم حول الوظائف الخضراء .

الفصل الثاني : المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي .

المبحث الأول : مفاهيم حول التغيير التنظيمي .

المبحث الثاني : استراتيجية تمكين عمال المؤسسات الاقتصادية بالمهارات الخضراء .

المبحث الثالث : أهمية المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي .

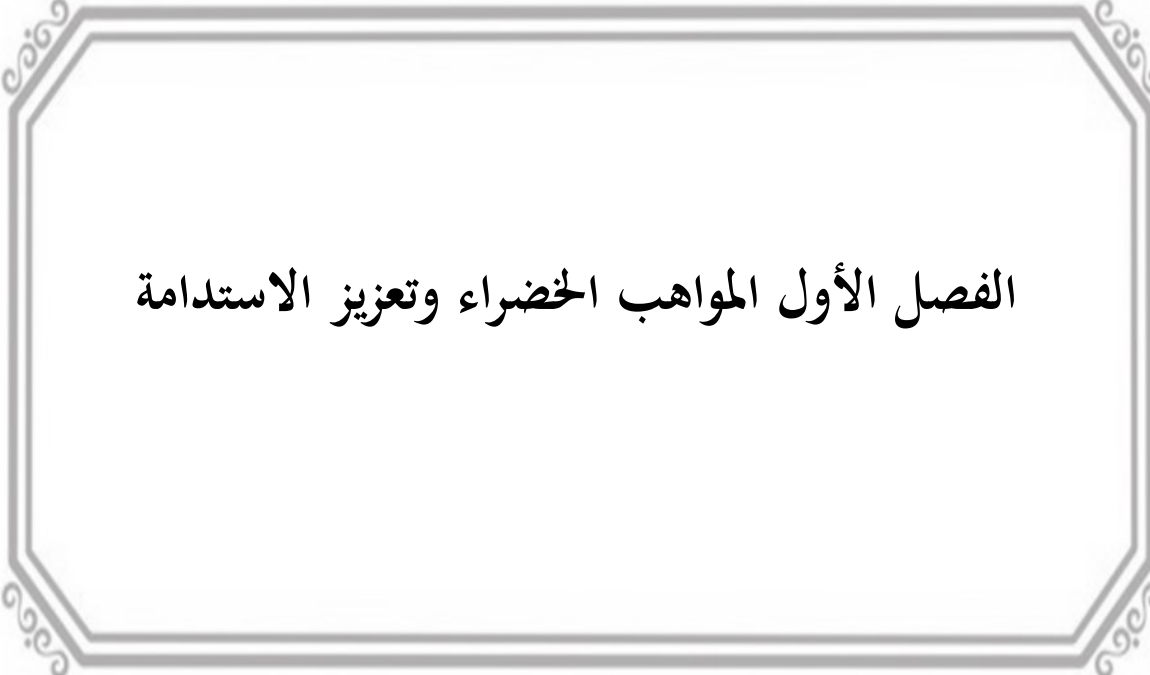
الإطار التطبيقي :

الفصل الثالث : جانب تطبيقي ميداني في مؤسسة Top Gloves.

المبحث الأول: تعرف على المؤسسة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية وأداة البحث .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .



الفصل الأول المواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة



تمهيد :

في ظل التحولات العالمية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التوجه نحو التنمية المستدامة والنمو الأخضر ضرورة حتمية لمواجهة التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. فلم يعد تحقيق النمو الاقتصادي كافيا بمعزل عن الحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان حقوق الأجيال القادمة، بل بات من الضروري اعتماد نماذج تنموية جديدة تقوم على التوازن والاستدامة.

وفي هذا السياق، برزت أهمية التحول الأخضر كمسار استراتيجي يهدف إلى إعادة توجيه السياسات الاقتصادية والتنظيمية نحو ممارسات أكثر احتراماً للبيئة وأكثر كفاءة في استغلال الموارد. غير أن نجاح هذا التحول لا يعتمد فقط على التكنولوجيا أو التشريعات، بل يركز أساساً على العنصر البشري، وخاصة الكفاءات القادرة على تبني هذا التوجه وتفعيله داخل المؤسسات.

ومن هنا يظهر الدور المحوري للمواهب الخضراء، باعتبارها مجموعة من الموارد البشرية التي تمتلك مهارات ومعارف وسلوكيات بيئية تؤهلها للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. فهذه المواهب لا تقتصر على تنفيذ السياسات البيئية، بل تلعب دوراً فاعلاً في الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في إطار الاقتصاد الأخضر.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين مفاهيم التنمية المستدامة، والنمو الأخضر، والمهارات والمواهب الخضراء، إضافة إلى التطرق إلى التحول الأخضر باعتباره البيئة الحاضنة لتفعيل دور هذه المواهب. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتنمية المستدامة والنمو الأخضر، بينما يركز المبحث الثاني على توضيح مفاهيم المهارات والمواهب الخضراء، في حين يعالج المبحث الثالث موضوع التحول الأخضر وأبعاده المختلفة.

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول التنمية المستدامة والنمو الاخضر

يشهد العالم اليوم تحولات عميقة نحو تبني نماذج تنموية أكثر توازنا تجمع بين تحقيق النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد الطبيعية، في ظل التحديات البيئية المتزايدة. وقد برزت مفاهيم التنمية المستدامة والنمو الأخضر كإطارات مرجعية أساسية لتوجيه السياسات الاقتصادية نحو تحقيق هذا التوازن. وعليه يسعى هذا المبحث إلى عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالاستدامة والنمو الأخضر والتحول الأخضر لفهم دورها في دعم مسارات التنمية الحديثة.

المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة

• التعريف

عرفت الهيئة العلمية التنمية المستدامة حسب تعريف وضعته هذه اللجنة عام 1987 بأنها هي تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة.¹

كما عرف ألفا و التنمية المستدامة على أنها إدارة و حماية قاعدة الموارد الطبيعية و توجيه التغير التقني و المؤسساتي بطريقة تضمن تحقيق و استمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية و المستقبلية.²

و بالتالي يمكن القول أن التنمية تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان و لكن ليس على حساب البيئة فهي لا تخرج عن كونها عملية استخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية بحيث

¹ سيف ضياء د عبر، التنمية المستدامة و بناء الأمن المجتمعي في ظل الحكم الرشيد، دار الكتب و الوثائق ، بغداد 2021، ص10.

² فاطمي جميلة ، محوز خالدية، واقع التنمية المستدامة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، ابن خلدون، تيارت 2014، ص11.

لا يتجاوز هذا الاستخدام للموارد معدلات تحددها الطبيعة و بالذات في حالة الموارد الغير المتجددة، أما بالنسبة للموارد المتجددة، فإنه يجب الترشيد في استخدامها إلى جانب محاولة البحث عن بدائل لهذه الموارد.

• خصائص و أهمية التنمية المستدامة.

1.2 خصائص التنمية المستدامة.

تتسم التنمية المستدامة بالخصائص التالية: بأنها تهتم بالحفاظ على البيئة و عناصرها الأساسية كالهواء و الماء و التربة، كما أنها تهتم بالبعد الزمني فهي تنمية طويلة المدى تعتمد على تقدير إمكانيات الحاضر للتخطيط للمستقبل و التنبؤ به للحفاظ على حق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية، و تضع تلبية احتياجات الأفراد في المقام الأول، فأولويتها هي تلبية الحاجات الضرورية من الغذاء، و التعليم، و الخدمات الصحية، و بالتالي فهي تنمية متكاملة تقوم على التنسيق و التكامل بين سياسات استخدام الموارد و اتجاهات الاستثمار و الاختيار التكنولوجي، و الشكل المؤسسي لتحقيق الكفاءة.³

2.2 أهمية التنمية المستدامة

تعتبر التنمية المستدامة حلقة وصل بين الجيل الحالي و الجيل القادم حيث تضمن استمرارية الحياة الإنسانية، و تضمن العيش الكريم للجيل القادم و التوزيع العادل للموارد داخل الدولة الواحدة و حتى بين الدول المتعددة ، و تكمن أهميتها كونها وسيلة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة و النامية و تلعب دورا كبيرا في تقليص التبعية الاقتصادية للخارج، و توزيع الإنتاجية و

³ شيماء سعيد ، دخيل العربي، اقتصاديات الطاقة النووية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي ، برلين ، 2014، ص116.

حماية البيئة ، العدالة الاجتماعية، تحسين المعيشة، رفع مستوى التعليم، تقليص نسبة الأمية، رفع مستوى الدخل القومي و العدالة الاجتماعية و تقليص هذه الفجوة و تحقيق كل هذه الأولويات لابد من رؤية استراتيجية مدروسة و واضحة لنتمكن من ترك إرث للجيل القادم.

كما أن التنمية المستدامة تعتبر حلقة وصل بين الشمال و الجنوب و تكامل المصالح بينهما و سداد الدين للدول المتقدمة التي استنزفت موارد الدول المتخلفة إبان الاستعمار.⁴

3. أهداف التنمية المستدامة

أطلقت أهداف التنمية المستدامة عام 2015م كجزء من خطة الأمم المتحدة لعام 2030م تهدف إلى التوازن بين النمو الاقتصادي و الحفاظ على البيئة و تشمل عدة أهداف .

فتسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها و محتواها إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في:⁵

- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان : من خلال تحسين نوعية حياة السكان اقتصاديا و اجتماعيا و روحيا و نفسيا ، مع التركيز على الجودة لا على الكم.
- احترام البيئة الطبيعية : من خلال التعامل المتوازن مع الطبيعة على اعتبارات الإنسان جزء منها و يجب تطوير العلاقة معها بشكل تكاملي.
- نشر الوعي البيئي بين السكان و تشجيعهم على المساهمة في حماية البيئة بطريقة عقلانية تضمن استمراريتهما للأجيال القادمة.
- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع : بحيث تستخدم التكنولوجيا لخدمة أهداف المجتمع و ليس الأضرار به ، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة و تجنبها.

⁴ مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت أحمد ،التنمية المستدامة مفهومها، أبعادها و مؤشراتها ،الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر، سنة 2017، ص 91.

⁵ عثمان محمد غنيم، ماجدة أبوزنط ،التنمية المستدامة فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014، ص 28.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

- تحقيقاستغلال و استخدام عقلائي للموارد : لأن الموارد الطبيعية محدودة، يجب استعمالها بشكل عقلائي لتجنب استنزافها أو تدميرها.
- إحداث تغير مستمر مناسب في حاجات و أولويات المجتمع : يتم ذلك بطريقة تتماشى مع إمكانيات المجتمع ، و تسمح بتحقيق التوازن اللازم لتفعيل التنمية الاقتصادية و السيطرة على المشكلات البيئية، مع وضع الحلول المناسبة لها.

المطلب الثاني: النمو الأخضر

اذن في ظل التحديات البيئية المتزايدة والضغط المتنامية على الموارد الطبيعية، برزت الحاجة إلى تبني نماذج جديدة للنمو الاقتصادي أكثر استدامة. ويعد النمو الأخضر من أبرز هذه النماذج، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية. وعليه، سنتطرق إلى مفهوم النمو الأخضر وأهم مؤشرات ودوره في تحقيق التنمية المستدامة.

• مفهوم النمو الأخضر ومؤشراته

يعتبر النمو الأخضر الأداة الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تبنتها قمة الأمم المتحدة في سبتمبر 2015 عند إطلاق أجندة 2030 للتنمية المستدامة، إذ نص كل من الهدف السابع والثامن من الأهداف الـ 17 التي تم إعلانها على التوالي "ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة بها والمستدامة"، و"تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدامة، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع"، إلى جانب

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

المستهدفات الفرعية لهذه الأهداف كتحسن الكفاءة في مجال الاستهلاك والإنتاج، والسعي إلى فصل النمو الاقتصادي عن التدهور البيئي⁶.

وبصفة عامة فإن النمو الأخضر هو مصطلح لوصف مسار النمو الاقتصادي الذي يستخدم الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، يتم استخدامه على الصعيد العالمي لتوفير مفهوم بديل للنمو الاقتصادي الصناعي النموذجي. وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) النمو الأخضر في هذا السياق بأنه تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية مع ضمان استمرار الثروات الطبيعية التي توفر الموارد والخدمات البيئية التي تعتمد عليها الرفاهية. كما يعرف البنك الدولي النمو الأخضر بأنه النمو الذي يتسم بالفعالية في استخدامه للموارد الطبيعية، ويتسم بالنظافة إذ يجد من أثر تلوث الهواء والآثار البيئية⁷.

الشكل 1: الإطار العام لمفهوم النمو الأخضر



المصدر: أباطة حسين وصعب نجيب شارب ريتون، الاقتصاد الأخضر في عالم عربي متغير،

ص 87 98.

⁶ عثمان محمد غنيم، مرجع سابق ذكر، ص 28.
⁷ أباطة حسين، صعب نجيب شارب ريتون، الاقتصاد الأخضر في عالم عربي متغير، التقرير السنوي للمنندى العربي، ص 87-89.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

يعتبر النمو الأخضر الأداة الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تبنتها قمة الأمم المتحدة في سبتمبر 2015 عند إطلاق أجندة 2030 للتنمية المستدامة، إذ نص كل من الهدف السابع والثامن من الأهداف الـ 17 التي تم إعلانها على التوالي "ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة بها والمستدامة"، و"تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع"، إلى جانب المستهدفات الفرعية لهذه الأهداف كتحسين الكفاءة في مجال الاستهلاك والإنتاج، والسعي إلى فصل النمو الاقتصادي عن التدهور البيئي.

2. النمو الأخضر طريق إلى التنمية المستدامة

من المتوقع أن يصل عدد سكان العالم إلى 9 مليارات نسمة بحلول عام 2050 وهذه الزيادة السكانية تتطلب ببطبيعة الحال توفر الغذاء والماء والطاقة وأنماط النمو الحالية لدينا غير فعالة للغاية ولا تزال قائمة على طرق تحقيق النمو الاقتصادي بالرغم من تبني كثير من الدول للتنمية المستدامة وذلك فالطريق السليم اليوم هو الذهاب إلى النمو الأخضر لتحقيق نمو شامل يكون نظيفا في معاملته للبيئة وذو كفاءة في استخدامه للموارد الطبيعية ويلبي احتياجات الجميع. ولقد أدى زيادة سحب المياه في 50 سنة الماضية إلى ندرة المياه وعلى مدار 250 سنة ماضية جاء النمو الاقتصادي إلى حد كبير على حساب البيئة وقد بلغت الأضرار مستوى خطير يهدد رفاهية الإنسان وآفاق النمو المستقبلي⁸.

وعلى الرغم من المكاسب الكبيرة التي تحققت في العقدين الماضيين من التزام أغلب الدول الصناعية بتخفيض انبعاثات الملوثات للهواء وتبنيها أهداف التنمية المستدامة وإن كان بشكل

⁸ شبكة البصمة البيئية العالمية، 19 أغسطس يوم التجاوز لقدرة الأرض، اطلع على :

<https://www.footprintnetwork.org/resources/reviews/>

جزئي إلا أن لاتزال العديد من الاحتياجات الأساسية غير ملبية وكل المؤشرات البيئية أرقامها لا تنذر بخير.⁹

لذلك فالنمو الأخضر يعتبر مساراً لوصف النمو الاقتصادي الذي يستخدم الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة يتم استخدامها على الصعيد العالمي لتوفير مفهوم بديل للنمو الاقتصادي الصناعي النموذجي وهذا ما يقودنا إلى تكامل الاقتصاد الأخضر. وبصفة عامة يعتبر النمو الأخضر جزء من الاستراتيجيات الوطنية أو الدولية على سبيل المثال كجزء لا يتجزأ من إنعاش الاقتصاد من الركود الناتج عن جائحة كورونا ووفقاً لمنظمة العمل الدولية يمكن التحول لاقتصاد أكثر اخضراراً أن يخلق 24 مليون وظيفة جديدة على مستوى العالم بحلول 2030 إذا تم وضع السياسات الصحيحة وإذا ما تم الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر فقد نفقد 72 مليون وظيفة بدوام كامل بحلول 2030 بسبب الإجهاد الحراري وستؤدي زيادة درجات الحرارة فقط إلى قصر ساعات العمل المتاحة خصوصاً في قطاع الزراعة¹⁰.

4. فرص النمو الأخضر

مع النمو السريع للبلدان وزيادة نسبة التحضر يجب علينا أن نصمم أنظمة الطاقة والنقل والزراعة التي تسهل الحركة التجارية مع الحد من الآثار البيئية فاليوم 2.6 مليار من سكان المدن وسوف يصل إلى 4 مليارات بحلول عام 2030 لذلك فالطاقة المستدامة هي الفرصة الوحيدة لتحقيق

⁹شيماء السيد وفاضل الرلاط، دور النمو الأخضر في دعم قطاع الطاقة في مصر التحديات والحلول، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد الأول، العدد الأول، يناير 2022 ، ص789.

¹⁰عابد راضي خنفر، الاقتصاد البيئي الاقتصاد الأخضر، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، العدد التاسع والثلاثون، مصر، يناير، 2014، ص87.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

النمو الأخضر. وفيما يلي أهم القطاعات الحيوية التي يمكن أن تخلق فرصة اقتصادية مهمة في تحقيق نمو أخضر شامل¹¹:

- الكثافة: تتيح الكثافة الحضرية لقطاعي النقل والتجارة كفاءة عالية في استخدام الأرض.
 - كفاءة الطاقة: يمكن أن تقلل التقنيات الحديثة استهلاك الطاقة بنسبة تصل إلى 30 في المئة.
 - النقل: يستفيد سكان المدن والشركات من خيارات النقل التي تتسم بالكفاءة وسهولة الوصول إليها ويتيح ذلك إلى خيار عدم استغلال الوقود الملوث للهواء¹².
 - البحار والمحيطات: يمكن للإدارة البيئية تحقيق معدلات نمو أخضر عالية إذا تم استثمار هذه الموارد بشكل مستدام.
 - الصناعة: كل 1 دولار يتم استثماره في كفاءة الطاقة يحفظ ما لا يقل عن 2 دولار من نفقات الطاقة.
 - المواد الطبيعية: الإدارة السليمة للغابات والينابيع المياه يعزز دخل الأسرة جنباً إلى جنب مع اتباع نهج الزراعة الحديثة الذكية مناخياً .
- مع النمو السريع للبلدان وزيادة نسبة التحضر، يجب علينا أن نصمم أنظمة الطاقة والنقل والزراعة التي تسهل الحركة التجارية مع الحد من الآثار البيئية، فالיום 2.6 مليار من سكان

¹¹ معهد النمو الأخضر العالمي، التقرير السنوي لمؤشرات النمو الأخضر، 2020، ص26.

¹² John Zysman and Mark Huberby, "Green Growth" Leibniz information center for economics, 2012.P78.

المدن وسوف يصل إلى 4 مليارات بحلول عام 2030، لذلك فالطاقة المستدامة هي الفرصة الوحيدة لتحقيق النمو الأخضر¹³.

المطلب الثالث: التحول الأخضر ومتطلباته في تحقيق الاستدامة

يعد التحول الأخضر مرحلة متقدمة في مسار تحقيق الاستدامة، حيث يركز على إحداث تغييرات هيكلية في الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية بما ينسجم مع متطلبات حماية البيئة. كما يعكس هذا التحول توجهها استراتيجيا يهدف إلى تقليل الانبعاثات وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. وعليه، يكتسي التحول الأخضر أهمية متزايدة في دعم تنافسية المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة.

1. مفهوم التحول الأخضر وأبعاده

يقصد بالتحول الأخضر الانتقال التدريجي والمنظم نحو نموذج تنموي جديد يقوم على إعادة هيكلة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بما ينسجم مع متطلبات حماية البيئة وضمان استدامة الموارد الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية. ويُعد هذا التحول استجابة حتمية للتحديات البيئية العالمية المتزايدة، وعلى رأسها ظاهرة الاحتباس الحراري، وتغير المناخ، وتدهور النظم البيئية، وارتفاع مستويات التلوث. كما يقوم هذا النموذج على تقليل الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية الملوثة، والتحول نحو اقتصاد منخفض الكربون، يقوم على ترشيد استهلاك الطاقة والموارد، والرفع من كفاءة استخدامها في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية¹⁴.

¹³ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، نحو نمو أخضر، تقرير سنوي، 2020، ص50.

¹⁴ نورزاد عبد الرحمن الهيتي، الاقتصاد الأخضر مضامين وتطبيقات، وزارة الخارجية، قطر، فبراير، 2021، ص70-87.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

كما يهدف التحول الأخضر إلى إحداث تغيير جذري في أنماط الإنتاج والاستهلاك، من خلال إدماج البعد البيئي في السياسات الاقتصادية، وتشجيع الابتكار في مجال التقنيات النظيفة، وتعزيز الاعتماد على الطاقات المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والهيدروجين الأخضر. ويسهم هذا التوجه في تقليل الانبعاثات الغازية الضارة وتحسين جودة الهواء، إلى جانب تعزيز القدرة التنافسية للاقتصادات الوطنية في ظل التحولات العالمية نحو الاقتصاد المستدام. ومن هذا المنظر، يتداخل مفهوم التحول الأخضر بشكل وثيق مع مفهوم الاقتصاد الأخضر، الذي يُعد إطاراً أشمل يهدف إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة دون الإضرار بالنظام البيئي أو استنزاف الموارد الطبيعية، بل عبر تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية.

أ- البعد البيئي: يعد البعد البيئي الركيزة الأساسية للتحول الأخضر، حيث يركز على حماية البيئة من مختلف أشكال التلوث، سواء كان تلوثاً هوائياً أو مائياً أو تربة، وذلك من خلال تقليل الانبعاثات الغازية الضارة الناتجة عن الأنشطة الصناعية والنقل والطاقة. كما يهتم هذا البعد بالحفاظ على التنوع البيولوجي وصون النظم البيئية من التدهور، عبر تبني سياسات بيئية صارمة تقوم على المراقبة والردع البيئي، إضافة إلى تشجيع استخدام التقنيات النظيفة والحد من النفايات الصناعية. ويعد هذا البعد حجر الأساس في ضمان استدامة الموارد الطبيعية واستمرارية التوازن البيئي¹⁵.

ب- البعد الاقتصادي: يرتبط التحول الأخضر ارتباطاً وثيقاً بالبعد الاقتصادي، حيث يهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام لا يعتمد على الاستنزاف المفرط للموارد الطبيعية، بل يقوم

¹⁵ البنك الدولي، الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة: آفاق وتحديات، 2019، ص. 14.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

على الابتكار وتحسين الكفاءة الإنتاجية. ويشمل ذلك دعم الاستثمار في القطاعات الخضراء مثل الطاقات المتجددة،الاقتصاد الدائري، والنقل المستدام، إلى جانب تشجيع المؤسسات على تبني ممارسات إنتاج نظيفة تقلل من التكاليف البيئية على المدى الطويل. كما يساهم هذا التحول في خلق فرص استثمارية جديدة وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني في ظل الاقتصاد العالمي الحديث.¹⁶

ج- البعد الاجتماعي: لا يقتصر التحول الأخضر على الجوانب البيئية والاقتصادية فقط، بل يمتد ليشمل البعد الاجتماعي، حيث يسعى إلى تحسين جودة الحياة من خلال توفير بيئة صحية وأمنة خالية من التلوث. كما يهدف إلى خلق ما يعرف بـ"الوظائف الخضراء" التي تساهم في تقليص البطالة وتعزيز التنمية البشرية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يسعى هذا التحول إلى تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد البيئية، وضمان استفادة مختلف فئات المجتمع من ثمار التنمية المستدامة دون تمييز، مما يعزز التماسك الاجتماعي.¹⁷

د- البعد التكنولوجي: يشكل البعد التكنولوجي أحد أهم محركات التحول الأخضر، حيث يعتمد على توظيف الابتكار والتكنولوجيا الحديثة في دعم الاستدامة البيئية والاقتصادية. ويشمل ذلك استخدام الرقمنة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتقنيات النظيفة في إدارة الموارد الطبيعية وتحسين كفاءة الطاقة. كما تلعب الطاقات المتجددة والتقنيات منخفضة الانبعاثات دورا

¹⁶ OECD, **Green Growth and Sustainable Development**, 2021, p. 27.

¹⁷ محمد يوسف، "التحول نحو الاقتصاد الأخضر وأبعاده التنموية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 18، 2022، ص 4 .

محوريا في تقليل البصمة الكربونية للأنشطة الاقتصادية. ويساهم هذا البعد في تسريع وتيرة الانتقال نحو اقتصاد أخضر أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المناخية.¹⁸

2. آليات واستراتيجيات التحول الأخضر

يتطلب تحقيق التحول الأخضر الانتقال من الطابع النظري إلى التطبيق الفعلي، وذلك من خلال تبني مجموعة متكاملة من الآليات والاستراتيجيات التي تتداخل فيما بينها لتحقيق أهداف الاستدامة على المدى المتوسط والبعيد. فنجاح هذا التحول لا يرتبط بإجراء واحد فقط، بل بمنظومة متكاملة تشمل الطاقة، والإنتاج، والتشريع، والتمويل، والتكنولوجيا، بما يسمح بإعادة توجيه النمو الاقتصادي نحو مسار أكثر استدامة وانسجاما مع البيئة. وفي هذا الإطار، يمكن إبراز أهم الآليات المعتمدة فيما يلي:

أ- التحول نحو الطاقات المتجددة: يعد التحول من مصادر الطاقة التقليدية المعتمدة على الوقود الأحفوري مثل النفط والغاز والفحم، نحو مصادر الطاقة المتجددة أحد الركائز الأساسية للتحول الأخضر. ويهدف هذا التوجه إلى تقليل الانبعاثات الكربونية المسببة للاحتباس الحراري، والحد من التلوث البيئي الناتج عن العمليات الصناعية والاستهلاك الطاقوي المكثف. وتشمل الطاقات المتجددة بشكل أساسي الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح، والطاقة المائية، والطاقة الحيوية، وهي مصادر تتميز بكونها نظيفة، مستدامة، ومتجددة بشكل طبيعي. كما أن الاستثمار

¹⁸ UNEP, Green Economy Report, United Nations Environment Programme, 2011, p. 6.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

في هذه الطاقات يساهم في تعزيز أمن الطاقة وتقليل التبعية للمصادر التقليدية، إلى جانب خلق فرص اقتصادية جديدة في مجالات الإنتاج والتوزيع والصيانة.¹⁹

ب- الاقتصاد الدائري: يمثل الاقتصاد الدائري أحد النماذج الاقتصادية الحديثة التي تقوم على مبدأ تقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الموارد. وعلى عكس النموذج التقليدي القائم على "الاستخراج - الإنتاج - الاستهلاك - التخلص"، يسعى الاقتصاد الدائري إلى إعادة إدماج الموارد في الدورة الإنتاجية من خلال إعادة التدوير، وإعادة الاستخدام، وإطالة عمر المنتجات. ويؤدي هذا النموذج إلى تقليل استهلاك المواد الأولية، وخفض حجم النفايات الصناعية والمنزلية، وتحقيق كفاءة إنتاجية أعلى، مما يجعله أداة أساسية لدعم التحول الأخضر وتحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية في آن واحد.²⁰

ج- الابتكار والتكنولوجيا النظيفة: يشكل الابتكار التكنولوجي أحد المحركات الرئيسية للتحول الأخضر، حيث يساهم في تطوير تقنيات إنتاج أكثر كفاءة وأقل تلويثا للبيئة. ويشمل ذلك ما يُعرف بالتكنولوجيا النظيفة التي تهدف إلى تقليل الانبعاثات الغازية، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة، وتطوير عمليات صناعية وزراعية مستدامة. كما تلعب التقنيات الحديثة مثل الرقمنة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء دورا مهما في تحسين إدارة الموارد الطبيعية، ومراقبة التلوث، وتطوير حلول ذكية في مجالات النقل والطاقة والإنتاج، مما يعزز من فعالية السياسات البيئية.²⁰

¹⁹International Renewable Energy Agency (IRENA), Renewable Energy .

²⁰UNEP, Environmental Policy Instruments for Green Transition, 2019, p. 11.

د- السياسات البيئية والتنظيمية: تعد الدولة الفاعل الأساسي في توجيه التحول الأخضر من خلال سن التشريعات والقوانين البيئية التي تنظم النشاط الاقتصادي بما يضمن حماية البيئة. وتشمل هذه السياسات فرض معايير صارمة للانبعاثات الصناعية، وتنظيم استغلال الموارد الطبيعية، ومراقبة الأنشطة الملوثة.

كما تعتمد الدول على أدوات تحفيزية مثل الإعفاءات الضريبية والدعم المالي للمؤسسات التي تعتمد ممارسات صديقة للبيئة، إلى جانب فرض عقوبات على الأنشطة الملوثة، مما يخلق توازناً بين الردع والتحفيز في آن واحد.²¹

هـ- التمويل الأخضر: يعتبر التمويل الأخضر من أهم الأدوات الداعمة للتحول نحو الاقتصاد المستدام، حيث يقوم على توجيه الاستثمارات نحو المشاريع البيئية الصديقة للبيئة، مثل مشاريع الطاقة المتجددة، والبنية التحتية المستدامة، والنقل النظيف.

ويشمل التمويل الأخضر أدوات مالية متعددة مثل السندات الخضراء، والقروض الموجهة للمشاريع البيئية، وآليات دعم الابتكار في مجال الاستدامة. ويساهم هذا النوع من التمويل في تسريع وتيرة التحول الأخضر من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع البيئية الكبرى.²²

3. تحديات التحول الأخضر ومتطلبات نجاحه

²¹ Ellen MacArthur Foundation, Towards the Circular Economy, 2020, p. 14.

²² OECD, Green Innovation and Sustainable Development, 2021, p. 29.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

رغم الأهمية المتزايدة للتحول الأخضر، إلا أن تحقيقه يواجه مجموعة من التحديات التي تختلف من دولة إلى أخرى، ومن أهمها:

أ- **التحديات الاقتصادية** تتمثل في ارتفاع تكاليف الانتقال نحو التكنولوجيا النظيفة، وضعف التمويل الموجه للمشاريع الخضراء في بعض الدول النامية.

ب- **التحديات التكنولوجية** تشمل محدودية الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق تقنيات الاقتصاد الأخضر.

ج- **التحديات المؤسسية والتشريعية** تتمثل في ضعف الإطار القانوني البيئي أو عدم فعالية تطبيق القوانين المتعلقة بحماية البيئة.⁶

د- **التحديات الاجتماعية** تتعلق بمحدودية الوعي البيئي لدى الأفراد والمؤسسات، وصعوبة تغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج التقليدية.

المبحث الثاني : مفاهيم حول المهارات الخضراء والمواهب الخضراء

اذن بعد ما سبق التطرق اليه في ظل التحولات العالمية نحو الاقتصاد الأخضر، برزت أهمية العنصر البشري كفاعل أساسي في تحقيق أهداف الاستدامة من خلال امتلاكه لمهارات وكفاءات بيئية متخصصة. ولم يعد نجاح المؤسسات مرهونا بالموارد المادية فقط، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على تطوير المهارات الخضراء واستقطاب المواهب القادرة على الابتكار البيئي. وعليه يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفاهيم المهارات والمواهب الخضراء ودورها في دعم مسار التنمية المستدامة.

المطلب الأول: مفهوم المهارات الخضراء

تعد المهارات الخضراء من المفاهيم المحورية التي ظهرت في سياق التحولات العميقة التي يعرفها الاقتصاد العالمي، خصوصاً مع الانتقال التدريجي نحو الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، حيث لم يعد الأداء المهني مقتصرًا على الكفاءة الإنتاجية فقط، بل أصبح مرتبطًا أيضًا بمدى احترام البيئة وتقليل الأثر البيئي للأنشطة الاقتصادية.

وتعرف المهارات الخضراء بأنها مجموعة متكاملة من المعارف والقدرات التقنية والسلوكية التي تمكن الأفراد من المساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الانبعاثات، واعتماد أساليب إنتاج واستهلاك أكثر استدامة، بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

وتبرز أهمية هذه المهارات في كونها تشكل حلقة وصل بين التحول الاقتصادي والتحول البيئي، إذ تسهم في إعادة هيكلة سوق العمل نحو وظائف خضراء، وتعزيز الابتكار في القطاعات الإنتاجية، وتدعم الانتقال من الاقتصاد التقليدي القائم على الاستنزاف إلى اقتصاد قائم على الكفاءة والاستدامة.

• المهارات الخضراء في سياق التحول الاقتصادي

يرتبط مفهوم المهارات الخضراء ارتباطًا وثيقًا بعملية التحول الاقتصادي الأخضر، والذي يقوم على إعادة توجيه السياسات الاقتصادية نحو 23:

- تقليل الاعتماد على الطاقة الأحفورية .

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

- دعم الطاقات المتجددة .
 - تحسين كفاءة الإنتاج .
 - إدماج المعايير البيئية في السياسات الاقتصادية .
 - خلق فرص عمل خضراء جديدة .
- وفي هذا السياق، تصبح المهارات الخضراء شرطاً أساسياً لنجاح هذا التحول، لأنها تزود القوى العاملة بالقدرة على التكيف مع التغيرات في سوق العمل، خاصة في القطاعات البيئية مثل الطاقة المتجددة، البناء المستدام، النقل النظيف، وإدارة النفايات.

• 1 المهارات الخضراء والتنمية المستدامة

ترتبط المهارات الخضراء بشكل مباشر بمفهوم التنمية المستدامة، الذي يقوم على تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها²⁴.

وفي هذا الإطار، تساهم المهارات الخضراء في:

- تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة .
- تعزيز العدالة البيئية والاجتماعية .
- دعم الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية .
- تقليل الفجوة بين التنمية الاقتصادية والتدهور البيئي .

• 2 تصنيف المهارات الخضراء

²⁴UNESCO. (2020). *Education for Sustainable Development*.

يمكن تصنيف المهارات الخضراء إلى عدة مستويات مترابطة²⁵:

1.3 المهارات التقنية الخضراء

وهي المهارات المرتبطة بالتطبيق المباشر للتكنولوجيا البيئية، مثل:

- استخدام الطاقات المتجددة .
- إدارة النفايات وإعادة التدوير .
- تقنيات البناء المستدام .
- تحسين كفاءة الطاقة في المؤسسات .

2.3 المهارات المعرفية البيئية

وتشمل المعارف التي تساعد على فهم العلاقة بين الاقتصاد والبيئة، مثل:

- فهم التغير المناخي
- تحليل الأثر البيئي للأنشطة الاقتصادية .
- الإلمام بالسياسات البيئية .
- فهم الاقتصاد الدائري .

3.3 المهارات السلوكية (الناعمة)

وهي المهارات المرتبطة بالسلوك الفردي داخل المجتمع والمؤسسة، مثل:

²⁵برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) تقرير الوظائف الخضراء ، 2019.

- الوعي البيئي .
- المسؤولية الاجتماعية .
- العمل الجماعي .
- التفكير المستدام .

4.3 مهارات الابتكار والتحول الاقتصادي

وهي مهارات حديثة ترتبط مباشرة بالتحول الاقتصادي، وتشمل:

- تطوير حلول بيئية مبتكرة .
- تصميم منتجات خضراء .
- دعم ريادة الأعمال البيئية .
- توظيف التكنولوجيا في الاستدامة .²⁶

4. أهمية المهارات الخضراء في الاقتصاد الحديث

تكتسي المهارات الخضراء أهمية كبيرة في الاقتصاد المعاصر، حيث:

- تساهم في خلق وظائف جديدة خضراء .
- تدعم تنافسية المؤسسات في الأسواق العالمية .
- تعزز الابتكار والاستدامة .

²⁶ منظمة العمل الدولية، (المهارات من أجل الاقتصاد الأخضر)، جنيف، 2018.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

- تقلل من تكاليف الإنتاج على المدى الطويل .
- تدعم الانتقال نحو اقتصاد منخفض الكربون .

وعليه يتضح أن المهارات الخضراء تمثل ركيزة أساسية في دعم التحول نحو اقتصاد مستدام، من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي للأنشطة الاقتصادية. كما تشكل هذه المهارات عاملا حاسما في تطوير سوق العمل ورفع تنافسية المؤسسات في ظل متطلبات الاقتصاد الأخضر.

المطلب الثاني : مفهوم المواهب الخضراء

تعرف المواهب الخضراء بأنها مجموعة الأفراد الذين يمتلكون قدرات علمية ومهارات تقنية وإبداعية عالية، تمكنهم من الإسهام الفعال في دعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال ابتكار حلول بيئية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الآثار السلبية للأنشطة الاقتصادية على البيئة.

كما تشير المواهب الخضراء إلى الكفاءات البشرية التي تجمع بين المعرفة البيئية والفهم العميق للتحديات المناخية من جهة، والقدرة على تطبيق حلول عملية ومستدامة من جهة أخرى، سواء داخل المؤسسات الإنتاجية أو في القطاعات الخدمية أو البحث العلمي. وبذلك فهي تمثل جيلا جديدا من الموارد البشرية القادرة على التكيف مع متطلبات الاقتصاد الحديث القائم على الاستدامة والابتكار²⁷.

²⁷International Labour Organization , (2019)«Skills for a Greener Future: Global Report. Geneva.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

وتتجاوز المواهب الخضراء حدود المهارات التقنية التقليدية، لتشمل أيضا القدرات الابتكارية والقيادية التي تسمح بإعادة تصميم العمليات الاقتصادية والإدارية بما يتماشى مع المعايير البيئية، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، وتطوير منتجات صديقة للبيئة، واعتماد أساليب إنتاج نظيفة.

كما ترتبط هذه المواهب بشكل مباشر بعملية التحول الاقتصادي المستدام، حيث أصبحت الدول والمؤسسات تعتمد عليها في تطوير استراتيجياتها البيئية، وخلق وظائف خضراء جديدة، وتعزيز التنافسية في الأسواق العالمية التي أصبحت تشترط الالتزام بالمعايير البيئية.

1 . البعد الاقتصادي للمواهب الخضراء

تلعب المواهب الخضراء دورا مهما في دعم الاقتصاد الحديث من خلال²⁸:

- رفع كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف البيئية .
- دعم الابتكار في القطاعات الصناعية والخدمية .
- خلق فرص عمل جديدة مرتبطة بالاقتصاد الأخضر.
- تعزيز تنافسية المؤسسات في الأسواق العالمية .
- دعم الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المستدام .

2. دور المواهب الخضراء في التنمية المستدامة

تساهم المواهب الخضراء بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر²⁹:

²⁸International Labour Organization, (2018), *Skills for Green Jobs*, P87.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

- تقليل التلوث البيئي والانبعاثات الكربونية .
- تعزيز الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية .
- دعم العدالة البيئية بين الأجيال .
- تطوير أنماط إنتاج واستهلاك مستدامة .
- تحسين جودة الحياة داخل المجتمع .

3. المواهب الخضراء وسوق العمل

أدى التحول نحو الاقتصاد الأخضر إلى تغييرات واضحة في سوق العمل، حيث:

- ظهرت وظائف جديدة مرتبطة بالطاقة المتجددة
- ارتفع الطلب على الكفاءات البيئية المتخصصة
- تم إدماج معايير الاستدامة في التوظيف.
- أصبحت المهارات البيئية شرطاً في العديد من القطاعات .

4. خصائص المواهب الخضراء

تتميز المواهب الخضراء بعدة خصائص أساسية:

- القدرة على الابتكار البيئي .
- الوعي العميق بالقضايا البيئية .

²⁹ International Labour Organization (2019) «Green Skills Report» P65.

- المرونة في التكيف مع التحولات الاقتصادية .
- التفكير المستدام طويل المدى .
- القدرة على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات .

المطلب الثالث : دور المهارات والمواهب الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة

تعد المهارات والمواهب الخضراء من أهم الركائز الحديثة التي تعتمد عليها الدول في مسارها نحو تحقيق التنمية المستدامة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية العالمية التي فرضت ضرورة الانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج أكثر استدامة وكفاءة.

وتكمن أهمية هذا الدور في كون المهارات الخضراء تمثل الجانب التطبيقي الذي يسمح بتوظيف المعارف البيئية في الواقع العملي، بينما تمثل المواهب الخضراء الجانب الإبداعي الذي يساهم في ابتكار حلول جديدة للتحديات البيئية، مما يجعل التكامل بينهما أساسا لتحقيق تنمية شاملة ومتوازنة.

• 1 المساهمة البيئية

تساهم المهارات والمواهب الخضراء في الحد من التدهور البيئي من خلال³⁰:

- تقليل الانبعاثات الكربونية في المؤسسات الإنتاجية .
- تحسين إدارة النفايات وإعادة التدوير .
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية .

³⁰ منظمة العمل الدولية، 2019، ص 52.

- دعم استخدام الطاقات المتجددة.

وقد أكدت تقارير دولية أن تنمية الكفاءات البيئية يعد شرطاً أساسياً للانتقال نحو اقتصاد منخفض الكربون ومستدام.

• 1المساهمة الاقتصادية

تلعب المهارات والمواهب الخضراء دوراً محورياً في دعم الاقتصاد من خلال³¹:

- خلق فرص عمل خضراء جديدة .

- تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف البيئية .

- دعم الابتكار في القطاعات الصناعية .

- تعزيز التنافسية الاقتصادية للدول .

كما يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري الأخضر من أهم عوامل نجاح التحول نحو الاقتصاد الأخضر.

• 1 المساهمة الاجتماعية

تساهم هذه المهارات في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة من خلال³²:

- نشر الوعي البيئي داخل المجتمع .

- تحسين جودة الحياة .

³¹UNEP, 2019, p 44.

³²برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2019، ص 44 .

• تعزيز العدالة البيئية بين الأجيال .

• دعم المسؤولية الاجتماعية للأفراد والمؤسسات .

• 1 دورها في التحول نحو الاقتصاد الأخضر

يشكل التكامل بين المهارات والمواهب الخضراء عنصرا أساسيا في تسريع التحول نحو الاقتصاد الأخضر، حيث³³:

• تدعم الابتكار في التكنولوجيا النظيفة .

• تساهم في تطوير سياسات بيئية فعالة .

• تعزز التحول نحو الاقتصاد الدائري .

• تقلل من الاعتماد على الموارد غير المتجددة .

وعليه، يتضح أن المواهب الخضراء تمثل عنصرا استراتيجيا في دعم التحول نحو الاقتصاد المستدام، من خلال ما تمتلكه من قدرات ابتكارية ومعارف بيئية متقدمة. كما تسهم هذه المواهب في تعزيز تنافسية المؤسسات وتطوير سوق العمل بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة. وبالتالي، فإن الاستثمار في تنمية واستقطاب المواهب الخضراء يعد خيارا حتميا لتحقيق تنمية شاملة ومتوازنة.

³³UNESCO, 2020, p 58.

المبحث الثالث : مفاهيم حول الوظائف الخضراء

لقد برزت الوظائف الخضراء كأحد أهم الأدوات العملية لتحقيق التنمية المستدامة وربط البعد البيئي بالبعد الاقتصادي والاجتماعي. إذ لم يعد خلق فرص العمل يقتصر على تلبية الحاجات الاقتصادية فقط، بل أصبح يشمل أيضا الحفاظ على البيئة وتحسين جودتها. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم الوظائف الخضراء وخصائصها وأهميتها في دعم مسار الاستدامة داخل المؤسسات والاقتصادات الحديثة.

المطلب الاول : مفهوم الوظائف الخضراء وخصائصها

1. التعريف

قد جرت العادة على تقسيم العمالة بين فئات ذوي الياقات الزرقاء (أي العمال) وذوي الياقات البيضاء (أي الإداريين). أما ذوي الياقات الخضراء هي الفئة الجديدة التي تم إنشاؤها لوصف العمال، وشبه المهرة، والوظائف التجارية التي تساهم في تحسين جودة البيئة.³⁴

وتعرف الوظائف الخضراء على أنها تلك التي تقدم المنتجات والخدمات التي تستخدم مصادر الطاقة المتجددة، والحد من التلوث والحفاظ على الطاقة والموارد الطبيعية، وإعادة النفايات.³⁵

كما تعرف على أنها وظائف في مجال الأعمال التي تنتج السلع أو تقديم الخدمات التي تعود بالنفع على البيئة أو الحفاظ على الموارد الطبيعية.³⁶

³⁴ Nevin Cohen, Paul Robbins, Op-Cit, P 289.

³⁵ Carol McClelland, Op-Cit, P 32.

³⁶ Juliann Waits et al, **Green jobs don't grow on trees, Business perspectives**, Winter 2011, P 30.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة عام 2008 الوظائف الخضراء بأنها العمل في الزراعة، والصناعة، والخدمات والإدارة للحفاظ على أو استعادة جودة البيئة.³⁷

2. خصائص الوظائف الخضراء

تعد الوظائف الخضراء هي فرصة لذوي الياقات الزرقاء في المساحات الخضراء، وهي تشمل إزالة السموم من البيئة، وإعادة تجهيز المباني والألواح الشمسية، والزراعة العضوية³⁸. وتتميز الوظائف الخضراء بالخصائص التالية:

- ترتبط بالمنتجات والخدمات الصديقة للبيئة.
- ذات الصلة لجميع مستويات التعليم والمهارات.
- توفير أجور للمعيشة والفوائد الصحية.
- تطوير العرض الوظيفي؛ وغالباً ما تكون محلياً .
- تمثل الوظائف الخضراء في الاقتصادات الناشئة والبلدان النامية فرصاً للمدنيين والعلماء وغيرهم، ولكن معظم هذه الوظائف موجهة لشريحة كبيرة من السكان التي هي في أشد الحاجة إليها من الشباب، والنساء، والمزارعون وسكان الريف وسكان الأحياء الفقير.
- الوظائف الخضراء هي وظائف ذوي الياقات الزرقاء في الشركات الخضراء هي العمل اليدوي في وظائف في الشركات التي تساهم منتجاتها وخدماتها بشكل مباشر في تحسين الجودة البيئية. وتوجد الوظائف الخضراء في الشركات الكبيرة والصغيرة التي تستهدف الربح

³⁷ Howard Schiffman, **Green issues and debates: An A-to-Z guide**, Sage publications, USA, 2011, P 261.

³⁸ Sustainable Development, 2007 http://www.michigan.gov/documents/nwlb/Green_Collar_Jobs_236013_7.pdf le 29/05/2015 a 09:30h. 6 Frank Marquardt, Op-Cit, P 25

والمنظمات غير الهادفة للربح، والمؤسسات الاجتماعية، ومؤسسات القطاع العام. وما يوحد هذه الوظائف هو أن كلها مرتبطة بالعمل اليدوي الذي يعمل على تحسين جودة البيئة بشكل مباشر.

- الوظائف الخضراء تمثل فئة جديدة هامة لفرص العمل لأنها وظائف ذات جودة عالية نسبيا، مع حواجز منخفضة نسبيا للدخول في القطاعات التي تستعد للنمو المذهل، المزيج من هذه الميزات الثلاث يعني أن خلق الوظائف الخضراء للأشخاص الذين يعانون من الحواجز في العمل يمكن أن تكون استراتيجية فعالة لتزويد ذوي الدخل المنخفض من الرجال والنساء بالحصول على وظائف جيدة.

المطلب الثاني : أهمية الوظائف الخضراء وفئاتها ومزاياها

1. أهمية

تكتسي الوظائف الخضراء أهمية بالغة تتمثل فيما يلي³⁹:

- تعد وسيلة لجذب الناس من المجتمعات الفقيرة إلى العمل من خلال تدريبهم على المهارات لإنتاج المنتجات أو الخدمات الصديقة للبيئة.
- توفر وسيلة لتوليد العمل اللائق، بينما في الوقت نفسه تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة البيئية.

³⁹ 1 Nora Rathzel, David Uzzell, Op-Cit, P 51.

- تسهم في الحد من الحاجة إلى الطاقة والمواد الخام، لتجنب انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، والتقليل من النفايات والتلوث، واستعادة النظم البيئية مثل المياه النظيفة والحماية من الفيضانات والتنوع البيولوجي.
- تقلل من الآثار البيئية للمشاريع والقطاعات الاقتصادية وصولاً إلى مستويات مستدامة.

2. فئات الوظائف الخضراء

اقترحت (Crowley 1999) ثلاث فئات من الوظائف الخضراء كما يلي⁴⁰:

- الوظائف الخضراء الخفيفة: أكثر تفاعلية وقصيرة الأجل وتجنب الأضرار البيئية الرئيسية مع زيادة النمو الاقتصادي.
- الوظائف الخضراء بين الخفيفة والعميقة: ذات منظور متوسط الأجل، وتتبع نهج تكاملي بهدف الصناعة الخضراء.
- الوظائف الخضراء العميقة: تتميز بأنها استباقية وطويلة الأجل، والهدف الرئيسي منها هو الحفاظ على الطبيعة وتحويل الاقتصاد.و الجدول رقم (1) يبين الفرق بين الفئات الثلاث للوظائف الخضراء.

⁴⁰Paul Hampton, **Workers and trade unions for climate solidarity : tackling climate change in a neoliberal world**, First edition, Routledge, New York, 2015, P P 24,25.

جدول 1 مسارات العمالة الخضراء حسب Crowley

الأخضر العميق (Deep Green)	إيكولوجيا الحداثة (Ecologically Modernist)	أخضر فاتح (Light Green)	أسلوب / شكل
استباقي	تكاملي	تفاعلي	النطاق
المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	المدى
تحويلي	إصلاح	مطابقة / ملائمة	الطبيعة
إعادة النمو	النمو الإيكولوجي	تعزيز النمو	الهدف
الاستدامة البيئية	الحداثة البيئية	النتمية المستدامة	الغاية
الحفاظ على الطبيعة	صناعة تخضير	معالجة التدهور البيئي	الوظائف

source : Jenniferl. Penney, Green jobs, 2002, P 61.

يعكس هذا التصنيف تدرجا في عمق التحول نحو الاقتصاد الأخضر، حيث يركز النموذج الأخضر الفاتح على استجابات ظرفية قصيرة الأجل تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية دون إحداث تغييرات جذرية. أما نموذج إيكولوجيا الحداثة فيمثل مرحلة انتقالية تعتمد على إصلاح الأنظمة الإنتاجية بشكل تكاملي لتحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والاعتبارات البيئية. في حين يجسد النموذج الأخضر العميق تحولا استباقي طويل الأمد يسعى إلى إعادة هيكلة الاقتصاد

بشكل جذري بما يضمن الاستدامة البيئية. وعليه، فإن الاختلاف بين هذه النماذج يعكس مستويات متفاوتة من الالتزام والعمق في تبني مبادئ التنمية المستدامة.

3. مزايا الوظائف الخضراء:

الوظائف الخضراء تولد ثلاث أنواع من الفوائد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، كما يلي⁴¹:

- الفوائد البيئية: تقلل الوظائف الخضراء من الآثار الجانبية الضارة للتنمية الاقتصادية، وتساعد على إصلاح النظم البيئية المتضررة، وتحسين جودة البيئة؛ فالوظائف الخضراء هي الوظائف اللاتقة التي تساهم في الحفاظ على البيئة وإصلاحها، سواء أكانت في القطاعات التقليدية مثل الصناعات التحويلية والبناء، أو في الجديدة، بظهور القطاعات الخضراء مثل الطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة. الوظائف الخضراء تقلل من استهلاك الطاقة والمواد الخام؛ والحد من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري؛ والتقليل من النفايات والتلوث؛ حماية واستعادة النظم البيئية؛ وتمكين الشركات والمجتمعات المحلية على التكيف مع تغير المناخ.
- الفوائد الاجتماعية: توفر الوظائف الخضراء فرصة لانتشال الناس من الفقر من خلال توفير فرص العمل كما توفر أجور جيدة وظروف العمل بالإضافة إلى المسار الوظيفي، وتقلل من الآثار الصحية العامة للإنتاج وتحسن الراحة العامة.

أصبحت الوظائف الخضراء شعارا لاقتصاد ومجتمع أكثر إنصافا وشمولا وأكثر استدامة، يحافظان على البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية. وتربط الوظائف الخضراء اللاتقة الهدف الأول من أهداف الألفية للتنمية (الحد من الفقر) بالهدف السابع منها (حماية البيئة) على نحو فعال إذ تجعلهما متعاونين؛ أيتهدف مبادرة "الوظائف الخضراء" إلى الدمج بين أهداف الحد من الفقر

⁴¹Nevin Cohen, PaulRobbins, OpCit, P 289.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

وتلك الخاصة بتخفيض مستوى انبعاث الغازات الدفيئة عبر استحداث فرص عمل لائقة، وتشكل هذه المبادرة استراتيجية استجابة للآثار السلبية الناجمة عن التغير المناخي والمرتبة على العمل، كما تهدف في الوقت ذاته إلى تقليص الوقع البيئي للمنشآت والقطاعات الاقتصادية لتصل إلى مستويات مستدامة، أو ليشمل وظائف تحافظ على البيئة أو تعيد تأهيلها⁴².

مثل الوظائف التي تحمي النظم الإيكولوجية والتنوع البيولوجي وتقلص من استهلاك الطاقة والمواد والمياه عبر اللجوء إلى استراتيجيات ذات فعالية عالية، بالإضافة إلى تلك التي تحقق اقتصادا خاليا من الكربون، وتخفيض مستوى النفايات أو التلوث إلى الحد الأدنى المطلوب أو التخلص منها¹.

- الفوائد الاقتصادية: توفر الوظائف الخضراء مجالا من مجالات نمو جديدة للعمالة والدخل والإيرادات الحكومية. كما أنها توفر اليد العاملة والمهارات التي تمكن أرباب العمل من زيادة كفاءة استخدام الموارد وتطوير الخدمات و المنتجات الصديقة للبيئة⁴³

على الرغم من أن التقديرات تختلف على نطاق واسع، تتفق معظم البحوث على أن نموذج الوظائف الخضراء يوفر مصدر هاما لخلق فرص العمل. و تشير بعض التقديرات إلى أن حوالي 8.5 مليون من الوظائف الخضراء في الولايات المتحدة و معظمها في الصناعات ذات الصلة بإنتاج و توزيع الطاقة المتجددة.

المطلب الثالث : دور الوظائف الخضراء في تعزيز أداء المؤسسات

الاقتصادية

⁴² منظمة العمل الدولية، مجلة عالم العمل، العدد 70، مارس 2011، ص 27.

⁴³ مكتب العمل الدولي، التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء، التقرير الخامس، جنيف، 2013، ص 80.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

تعد الوظائف الخضراء (Green Jobs) من أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في إطار سعيها نحو تحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز تنافسيتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتشدد المتزايد في المعايير البيئية. ويقصد بالوظائف الخضراء تلك الوظائف التي تساهم في حماية البيئة أو الحد من آثار التدهور البيئي، سواء من خلال تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، أو خفض الانبعاثات الملوثة، أو تطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة. وقد أصبح إدماج هذه الوظائف داخل المؤسسات الاقتصادية خيارا استراتيجيا يحقق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

1 . إسهام الوظائف الخضراء في تطوير المؤسسات الاقتصادية

تساهم الوظائف الخضراء بشكل مباشر في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالاستهلاك المفرط للموارد. فاعتماد المؤسسات على عمالة مؤهلة في مجالات الطاقة المتجددة، وإدارة النفايات، وترشيد استهلاك الطاقة، يؤدي إلى رفع مستوى الفعالية التشغيلية وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة⁴⁴.

كما تعمل الوظائف الخضراء على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، حيث تفرض طبيعة هذه الوظائف تطوير مهارات جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا النظيفة والرقمنة البيئية، وهو ما يدفع المؤسسات إلى تحديث أساليب عملها واعتماد حلول مبتكرة في الإنتاج والإدارة.¹

إضافة إلى ذلك، تساهم هذه الوظائف في تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع والمستثمرين، باعتبارها مؤسسة مسؤولة بيئياً، مما يعزز من ثقة الأطراف الفاعلة فيها ويزيد من فرص جذب الاستثمارات والشراكات.⁴⁵

2 . مكانة الوظائف الخضراء في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية

تلعب الوظائف الخضراء دوراً محورياً في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية في السوق، خاصة في ظل التحول العالمي نحو الاقتصاد الأخضر واشتراطات الاستدامة التي أصبحت معياراً أساسياً في التبادل التجاري والاستثمار.

فالمؤسسات التي تعتمد على وظائف خضراء تتمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع المعايير البيئية الدولية، مما يسمح لها بالولوج إلى أسواق جديدة أكثر صرامة من حيث شروط الجودة البيئية. كما أن تقليل البصمة الكربونية للمؤسسة يساهم في تخفيض التكاليف على المدى الطويل، خاصة فيما يتعلق بالطاقة والموارد الطبيعية.

ومن جهة أخرى، فإن إدماج الوظائف الخضراء يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتشريعية البيئية، مما يجعلها أكثر مرونة واستدامة مقارنة بالمؤسسات التقليدية.² وبالتالي فإن الوظائف الخضراء لم تعد مجرد خيار إضافي، بل أصبحت عنصراً تنافسياً أساسياً في بيئة الأعمال الحديثة.⁴⁶

3 . تحديات إدماج الوظائف الخضراء في المؤسسات الاقتصادية

⁴⁵ عبد القادر بن عيسى، "دور الاقتصاد الأخضر في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، العدد 10، 2023، ص. 58.
⁴⁶ محمد العربي لعمارة، الاقتصاد الأخضر والتحول الطاقوي في الجزائر، أطروحة ماستر، جامعة وهران 2، 2021، ص. 44.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

رغم المزايا الكبيرة للوظائف الخضراء، إلا أن إدماجها داخل المؤسسات الاقتصادية يواجه مجموعة من التحديات التي قد تعيق انتشارها بشكل واسع.

أولاً: التحديات المالية: حيث تتطلب عملية التحول نحو الوظائف الخضراء استثمارات كبيرة في التدريب، والتجهيزات، والتكنولوجيا الحديثة، وهو ما قد يشكل عبئاً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: التحديات البشرية والتكوينية: إذ تعاني العديد من المؤسسات من نقص الكفاءات المؤهلة في مجالات الاقتصاد الأخضر، مما يستدعي إعادة تأهيل الموارد البشرية وتطوير برامج تكوين متخصصة.³

ثالثاً: التحديات التنظيمية : والمتمثلة في ضعف الإطار المؤسسي الداعم للوظائف الخضراء، وعدم وضوح السياسات التحفيزية في بعض الدول، مما يقلل من سرعة تبني هذا النوع من الوظائف.

رابعاً: التحديات الثقافية والسلوكية: حيث إن الانتقال نحو نمط عمل أخضر يتطلب تغييراً في ثقافة المؤسسة وسلوك العاملين، وهو أمر قد يواجه مقاومة داخلية في بعض الحالات.⁴⁷

يتضح أن الوظائف الخضراء أصبحت عنصراً أساسياً في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية وتعزيز تنافسيتها، من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية، ودعم الابتكار، وتقوية الصورة المؤسسية، غير أن نجاح إدماجها يظل مرهوناً بمدى قدرة المؤسسات على تجاوز التحديات المالية والبشرية

⁴⁷فاطمة الزهراء بوعبد الله، "الوظائف الخضراء كآلية لدعم التنمية المستدامة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، ASJP، 2022، ص 71 .

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

والتنظيمية، وتبني رؤية استراتيجية طويلة المدى تدمج البعد البيئي في صميم النشاط الاقتصادي.

خاتمة الفصل :

في ختام هذا الفصل، يتضح أن تحقيق التنمية المستدامة لم يعد خيارا ثانويا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها التحديات البيئية والاقتصادية المعاصرة. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري لفهم العلاقة بين المواهب الخضراء والتنمية المستدامة.

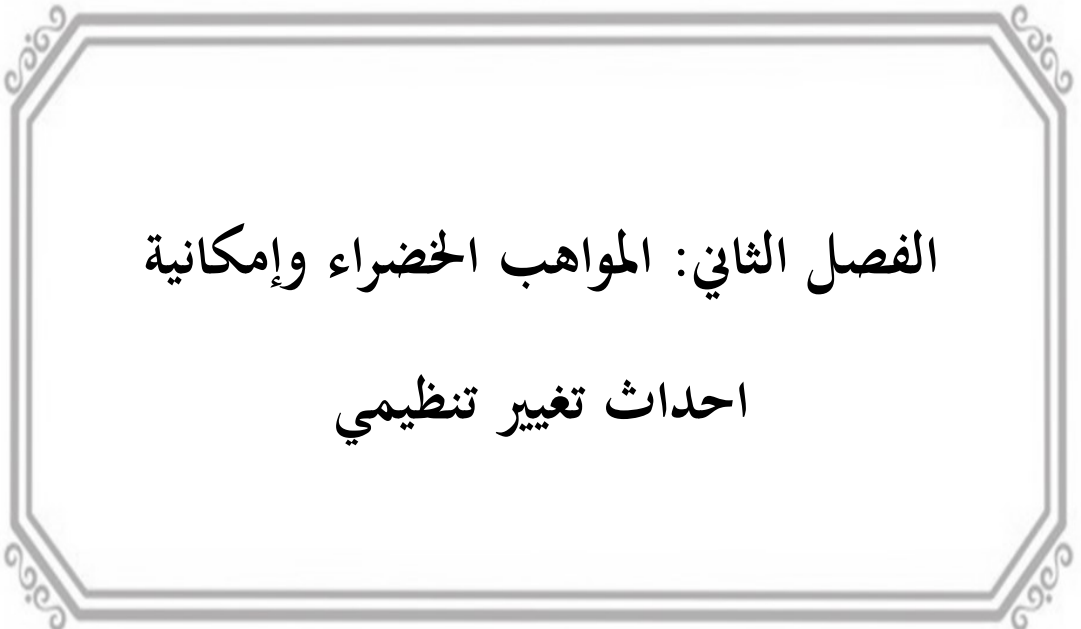
ففي المبحث الأول، تم إبراز مفهوم التنمية المستدامة والنمو الأخضر، مع التأكيد على أهمية تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، باعتباره الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجيات الحديثة للتنمية. أما في المبحث الثاني، فقد تم تناول مفاهيم المهارات الخضراء والمواهب الخضراء، حيث تبين أنها تمثل ركيزة أساسية في دعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، من خلال ما يمتلكه من قدرات معرفية وسلوكية تساهم في تبني ممارسات صديقة للبيئة.

وفي المبحث الثالث، تم تسليط الضوء على مفهوم التحول الأخضر، باعتباره مسارا استراتيجيا يهدف إلى إعادة هيكلة الأنظمة الاقتصادية والتنظيمية بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة، مع إبراز دور الابتكار والتكنولوجيا والسياسات الداعمة في إنجاح هذا التحول.

ومن خلال الربط بين هذه المحاور، يمكن التأكيد على أن المواهب الخضراء تمثل عنصرا محوريا في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحفيز الابتكار، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة متغيرة. كما أن نجاح هذا التوجه يظل مرتبطا بمدى قدرة المؤسسات على الاستثمار في هذه المواهب، وتطويرها، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة تمكنها من أداء دورها بفعالية.

الفصل الاولالمواهب الخضراء وتعزيز الاستدامة

وعليه فإن هذا الفصل قد وضع الأسس النظرية اللازمة لفهم أهمية المواهب الخضراء في سياق التنمية المستدامة، مما يمهد للانتقال إلى دراسة أعمق لدورها في التغيير التنظيمي وتطبيقاتها العملية في الفصول اللاحقة.



الفصل الثاني: المواهب الخضراء وإمكانية

احداث تغيير تنظيمي



مقدمة الفصل

تقوم المنظمة بوضع تغييرات مادية وبشرية لتنتقل من وضعها الراهن لوضع أكثر كفاءة وذلك بشكل منظم ومدرّس في أحد هياكلها أو كل هياكلها وهذا ما يسمى التغيير التنظيمي داخل المنظمة ، بهدف التطور وزيادة الأرباح وخفض التكاليف ، والتعديل لتسريع العمليات ورفع كفاءة الموظفين والخدمات ، وكل هذا سببه بغيت الاستمرارية والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية وكسب المرونة وكسر الروتين وتحفيز الموظفين وتجنب التهديدات واستغلال الفرص ، ويكون التغيير داخل المنظمة لا يقتصر على التغيير في طريقة العمل فقط بل يشمل التغيير التكنولوجي والثقافي والأفراد وهيكل المنظمة ككل فيمر على ستة عناصر تبدأ من موضوع التغيير وهو الأساس والانطلاقة ثم المغير وهو الشخصية الرئيسية المسؤولة عن هذا التغيير ثم المؤيد له و المحاييد الذي لا يبدي علامات الرفض والقبول لهذا التغيير والمقاوم الذي أبدى رفضه لقرار ومقاومته ، فكل هذه المراحل تصنع لنا تغيير مثالي يوصل المنظمة إلى هدفها ويضمن لها الاستمرارية .

المبحث الأول : مفاهيم حول التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يعد عملية استراتيجية تهدف إلى الارتقاء بأداء المنظمة وتحسين كفاءة وقدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات. فهو لا يقتصر فقط على ادخال تعديلات سطحية ، بل يشمل إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، والأنظمة ، والأساليب العمل ، وحتى الثقافة التنظيمية السائدة . ويتم ذلك من خلال وضع خطة مدروسة ومتكاملة تعتمد على تنظيم أفضل للموارد المتاحة ، سواء كانت بشرية أو مادية أو تكنولوجية.

كما يتضمن التغيير التنظيمي تحديد أهداف جديدة تتلاءم مع متطلبات المرحلة الحالية ، وتستشرف في الوقت نفسه احتياجات المستقبل القريب والبعيد . وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق ، ومع مراعاة التغيرات المستمرة التي قد تنشأ من داخل المنظمة ، مثل تطور مهارات العاملين أو تغير أساليب العمل ، أو من خارجها كالمنافسة في السوق ، والتطور التكنولوجي ، والتغيرات الاقتصادية .

ولا تكتمل عملية التغيير إلا من خلال إشراك مختلف الأطراف داخل المنظمة ، حيث تعرض هذه الخطط والتحديثات على المديرين والعاملين ، ويتم فتح باب النقاش والحوار حولها . ويهدف هذا إلى تحقيق فهم مشترك للتغيير المقترح ، والتعرف على الآراء المختلفة، سواء كانت مؤيدة أو معارضة . فمعرفة مواقف العاملين تساعد الإدارة على معالجة المخاوف ، وتقليل مقاومة التغيير ، وتعزيز فرص نجاحه من خلال خل نوع من التوافق والقبول الجماعي . وبالتالي فإن التغيير التنظيمي ليس قرارا مفاجئاً ، بل هو عملية تدريجية تشاركية تعتمد على التخطيط الجيد ، والتواصل الفعال ، والمتابعة المستمرة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسن أداء المنظمة بشكل مستدام .

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي وعناصره

هو " نشاط يهدف أساسا الى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة ، من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها ، والتي تحدث داخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها ، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات ، وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ويعرف نائل عبد الحافظ العوامل التغيير التنظيمي بأنه انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع لآخر ، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة " .⁴⁸

" يعرف بيكارد التغيير بأنه : جهد مخطط ، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم ، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .

أما فرنش وبل فيعرفان التغيير بأنه :جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " .⁴⁹

يمكن تعريف التنظيمي على أنه جهد مبدول وتبني سلوك جديد من طرف الإدارة المنظمة بشكل متناسق ومنظم ومدروس ، بهدف التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية و انتقالها من مرحلة الراهنة لمرحلة أكثر تطورا وضمان استمراريته وتنافسيته .و يمكن أيضا يمكن تعريف التنظيم على أنه تغيير حتمي فرضه الواقع والتغيرات والتكنولوجيا المستمرة في التطور على المؤسسة ،

⁴⁸يزيد شويعل ،علي فارس ،التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد الرابع ،جامعة يحي فارس المدية جامعة سطيف2 ، ص177.
⁴⁹أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة 5 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص18.

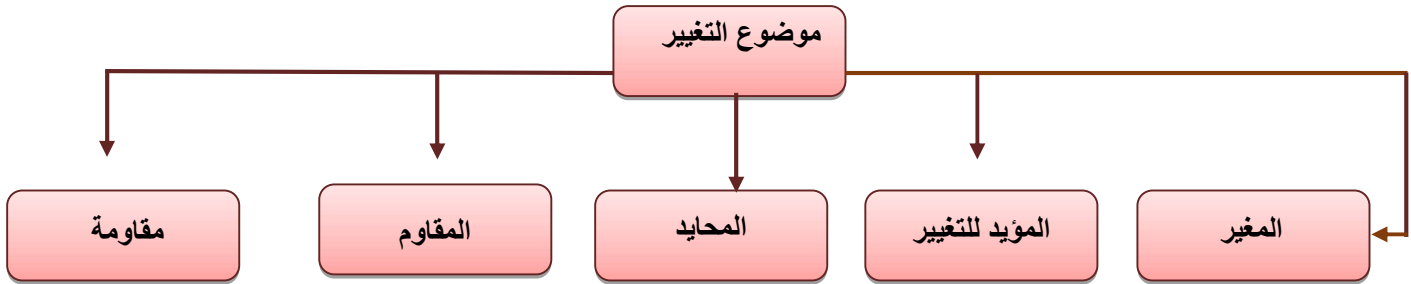
الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

فهو مصطلح حديث ظهر في 1956م ، يحث على ضرورة تحقيق التكيف البيئي الإيجابي داخل المنظمة ،ويكون التغيير ملموسا ومستدام نسبيا وذلك راجع إلى تغير ذوق المستهلك ورغباته وتعدد الخيارات أمامه .

عناصر التغيير التنظيمي:

تتكون هذه العناصر من ستة عناصر متكاملة فيما بينها ، تبدأ كلها بحرف "الميم" وهي عبارة عن موضوع التغيير ودرجات ردود الفعل حوله وهي واضحة في الشكل التالي :

الشكل 2 : عناصر الستة لتغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع سامي فاتح ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة

الجزائر في ظل تطبيق نظام (LMD) 2017\2018 ، ص 49.

1. " موضوع التغيير : وهو الذي سوف يتم تغييره .

2. المغير : ويعتمد التغيير التنظيمي على وجود شخصية رئيسية مهتمة بعملية التغيير و

تشرف عليها ، بحيث قد تكون المدير العام او مديرا فرعيا او مديرا للموارد البشرية أو إطار

سامي بشرط أن يتمتع بدعم السلطات العليا بالأنظمة .

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

3. **المؤيد للتغيير** : وهو الذي يقدم الدعم و المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة فيها أو المطالبة بها .

4. **المحايد** : وهو الذي لا يتبنى موقفا و رأيا واضحا اتجاه عملية التغيير .

5. **المقاوم** : وهو الذي يرفض عملية التغيير ويسعى إلى افشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6. **مقاومة المقاومة**: وهي الممارسات والنشاطات التي يقوم بها المسؤولون عن عملية التغيير والمؤيدين له و ذلك بهدف ترويض المقاومين واجهاض المقاومة .⁵⁰

وتكون هذه العناصر مترابطة فيما بينها ، حيث تبدأ من الموضوع الذي يتم فيه طرح التغيير لعدة أسباب واجهتها المنظمة لتحقيق التكيف ، ويتم طرح هذا التغيير من قبل المدراء والمستشارين والمراقبين وطرح حلول مناسبة على باقي الموظفين ، فيتلقى اقتراح التغيير بين مؤيد ومعارض ومحايد ، وهنا يأتي دور المسؤولين في مواجهة المعارضة لمصلحة المنظمة وضمان استقرارها واستمرارية تطورها ، وتعتبر هذه العملية هي نقطة الوصل بين حاضر المنظمة ومستقبلها وفرض التغيير التنظيمي لمستقبل ايجابي ومستدام .

المطلب الثاني :أبعاد التغيير التنظيمي

اختلفت الأبعاد حسب بعض الدراسات فهناك من عددها من الأبعاد إلى خمس وتكونت من في الهيكل التنظيمي والبعد في التغيير في الأفراد (المورد البشري) والبعد التغيير الثقافي والبعد

⁵⁰ سامي فاتح ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه ، التخصص: علم النفس العمل والتنظيم ، شعبة علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017\2018 ، ص 49.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

التغيير في التكنولوجيا وهناك من يضيف البعد الخامس البعد التغيير الاستراتيجي إلا أنها تعتبر مترابطة فيما بينها فهي تؤثر على مختلف جوانب المنظمة وتؤثر في قراراتها .

الشكل 3 : أبعاد التغيير التنظيمي

الأبعاد التغيير التنظيمي	تعريفها
الهيكل التنظيمي	وهو إجراء تعديل في هيكل المؤسسة كتغيير في نظام الإدارة .
الأفراد	يتمثل في المورد البشري كتدريب الموظفين .
الثقافة	و تشمل في أحداث تغيير في القيم والعادات والسلوكيات داخل المنظمة .
التكنولوجيا	تتعلق بالجانب التقني وادخال تكنولوجيا جديدة .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محمد دحية ، محمد لمين حساب، قياس مدى تبني أبعاد التنظيمي من وجهة نظر أستاذة الجامعة، 2022، ص29.

" التغيير في الهيكل التنظيمي :يعرف التغيير في الهيكل التنظيمي بأنه هو الذي يعمل على أحداث التغيير من خلال اجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات و القواعد والترتيبات أو في التخصصات و العلاقات و الأدوار و تتم من خلال توزيع

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة الى استحداث تنظيمية أو استبعاد أخرى .

التغيير في الأفراد: إن أي تغيير في الهياكل التنظيمية سيكون له جانب تقني وبشري يجب إدارته ، وهناك ثلاث مجموعات رئيسية يجب مراعاتها عند التخطيط لمجموعة لتصميم وتنفيذ التغيير ومجموعة تستلم التغيير وفي الأخير قادة التغيير ، هنا التغيير يمكن أن يكون عن طريق تعلم الموظفين لمهارات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة أو ممارسة ابداعاتهم وأفكارهم بطريقة جديدة والتي تنفذ في نهاية المطاف وجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية .

التغيير الثقافي: تدرك المؤسسات الناجحة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير وقد وصفها أحد المديرين بأنها الأشياء الموجودة داخل مكيفات الهواء لا يمكنك رؤيتها لكنك تعلم أنها منشرة ، حيث تأتي الثقافة التنظيمية في أشكال عديدة و بالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير ، وتعرف بأنها مزيج من القيم و الاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم وقد تلجأ المؤسسة من حين لآخر إلى ادخال تعديلات وتغييرات على ثقافتها تماشياً مع مستجدات البيئة ، حيث تأتي الثقافة التنظيمية في أشكال عديدة وبالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لإحداث التغيير .

التغيير في التكنولوجيا: إن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا يشكل عام لها آثار طويلة المدى على إدارة التغيير التنظيمي ، حيث يوفر للمؤسسة قدرة تنافسية بوصفه أحد الأنواع الاستراتيجية الأربعة للتغيير في المؤسسة وتعرف بأنها تلك التغييرات المنتظمة التقنيات والعمليات المستخدمة في المؤسسة والتي تسعى من خلالها لتحويل المدخلات إلى مخرجات

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

،حيث لا يقتصر التغيير في التكنولوجيا على تكنولوجيا الإنتاج فحسب بل يمتد إلى تكنولوجيا المؤسسة بأكملها سواء تكنولوجيا المعلومات الإدارية ، التسويقية ، المالية والبشرية .⁵¹

وهنا يتم الإدراك أن التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يعتبر عملية شاملة تمس عدة أبعاد مترابطة ، وليس مجرد تعديل جزئي أو سطحي . فالتغيير يبدأ من الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين ، وهو يهدف إلى تحسين الكفاءة وتوضيح الأدوار وتجنب التداخل في الوظائف . كما يمتد التغيير ليشمل العنصر البشري ، سواء من خلال التغيير المادي المتمثل في استبدال بعض الموظفين أو التغيير المعنوي الذي يركز على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ، مما يعكس أهمية الاستثمار في الموارد البشرية .

ولا يقتصر التغيير على الجوانب الهيكلية والبشرية ، بل يشمل أيضا الثقافة التنظيمية ، حيث يتمثل في تعديل في سلوكيات الموظفين وقيمهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ، وهو جانب عميق يتطلب وقتا وجهدا لأنه مرتبط بالقناعات والعادات . إضافة إلى ذلك ، تبرز الفكرة التغيير التكنولوجي كعامل أساسي في دعم قدرة المؤسسة على المنافسة ، خاصة على المدى الطويل ، من خلال تبني تقنيات حديثة تعزز الأداء وتواكب التطورات ، فهذه كلها رؤية متكاملة لأبعاد التغيير التنظيمي ، مؤكدة أن نجاح المؤسسة يعتمد على تحقيق التوازن في أبعادها الأربعة .

المطلب الثالث : أهداف و أهمية التغيير التنظيمي

نجد أهمية التغيير التنظيمي في كل هياكل المنظمة ، ويمكن معرفة أهميتها من التعريفات السابقة فنتناول النقاط التالية :

⁵¹ محمد دحية ، محمد لمين حساب، قياس مدى تبني أبعاد التنظيمي من وجهة نظر أستاذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)،مجلة دراسات العدد الاقتصادي (2013-2676: ISSN) ، المجلة 13، العدد(2022) ، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة عمار ثلجي الأغواط (الجزائر) ،2022، ص29.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

- يشمل التخطيط المنظمة بأكملها بدأ من القمة .
- يحسن من أداء المنظمة ويكون التحسين فيها مستمر .
- التخطيط طويل الأجل يحل المشاكل .
- التعاون بين الإداريين وباقي الموظفين في كل المؤسسة لبلوغ الهدف المسطر .
- نمو المنظمة من مؤسسة صغيرة إلى كبيرة ومتوسطة.
- التوافق والتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية .
- سرعة الاستجابة للتغيرات .
- القدرة على الابتكار.
- تشخيص المشكلات واكتشافها وحلها.
- تحسين جودة الوظائف.

أهداف التغيير التنظيمي في المنظمة :

"يكن الهدف الأساسي لعملية التغيير في زيادة فعالية المنظمة حيث تواكب التغيرات و تطورات و تقلبات كال من بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال إعادة النظر في نظم التسيير، الهيكل التنظيمي، مكنيزمات العمل، أساليب القيادة و اتخاذ القرار، العمل لفردى و الجماعى، السلطة و التفويض و المعدات والآلات، يتفق الكثير من الباحثين على مجموعة من الأهداف للتغيرى التنظيمى :

1. زيادة فعالية المنظمة و الأفراد.

2. مواكبة التطور التكنولوجى و الصمود أمام المنافسة.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

3 . التأقلم مع تغييرات الأسواق و الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات و التقلبات في أسعار المواد الأولية و هشاشة الأسواق المالية.

4 . المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق من خلال مراعاة متطلبات الزبائن والعملاء و تلبية حاجياتهم سواء على مستوى السلع أو الخدمات.

5 . تطوير الذهنيات من خلال الاهتمام بالسلوك التنظيمي أي ردود أفعال الأفراد و الجماعات حيث نقلص من عملية المعارضة و الرفض.

هناك من الباحثين من حدد أهداف أخرى للتغيري التنظيمي نذكر من أهمها:

1- إشراك كل أطراف التغيري من خلال تفهم تطلعاتهم و إحاطتهم بالمعلومات اللازمة، مع الاعتماد على الاتصال و أساليب التدريب لتنفيذ مشاريع التغيري.

ومن أهم الأسئلة التي ينصح بالإجابة عليها: ما الذي ينتظرونه؟ ما هي حاجاتهم وتطلعاتهم؟ ما الذي يزعجهم في مشروع التغيري ؟ ما الذي يخيفهم؟ فأى مشروع تغيري من دون انخراط أعضائه سيؤول حتما إلى الفشل.

2 - التحويل، فبعد ما ينخرط الأفراد في المشروع يصبحون في حالة إنتاج ترتجم من خلال إعادة تشكيل سيرورة العمل و الهياكل و الممارسات و المؤهل.

3- تتعلق أهداف مشاريع التغيري بعدة مستويات من النتائج المنتظرة النتائج العملية (استبدال تطبيقات الإعلام الآلي- إعادة تنظيم قسم المحاسبة) نتائج المشروع) الميزانية و التخطيط ، (النتائج الثقافية) زيادة استقلالية الأجراء و توجيههم نحو قيم ثقافية جديدة⁵² .

⁵² بن مزارى فريال، عكروف إيمان ، التغير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، رقم 1، العدد الرابع ، جامعة الجزائر 3 ، 2019\12\15، ص294-295.

المبحث الثاني :استراتيجية تمكين عمال المؤسسات الاقتصادية بالمهارات

الخضراء

يكنم التدريب وتجهيز عمال المؤسسة في تمكينهم من اكتساب المهارات الخضراء من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب والبرامج، التي تهدف إلى تعزيز قدرهم على التعامل مع التقنيات الحديثة والعمليات الصديقة للبيئة. ويشمل ذلك التدريب على استخدام الموارد بكفاءة ، وتقليل النفايات ، واعتماد ممارسات إنتاج مستدامة تساهم في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة . كما يعد تدريب وتمكين الموظفين في مجال المواهب الخضراء عملية متكاملة تتضمن أنشطة تعليمية وتطبيقية ، يكتسب من خلالها العامل معارف ومهارات جديدة تساعده على تحسين أدائه والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة البيئية والاقتصادية على حد سواء .

ويختلف هذا التدريب باختلاف احتياجات العاملين ومستوى خبراتهم ، حيث قد يكون تدريباً تأسيسياً يركز على نشر الوعي البيئي ، أو تدريباً متخصصاً يهدف إلى تطوير مهارات تقنية متقدمة في مجالات مثل الطاقة المتجددة أو إدارة النفايات . كما يمكن أن يتم التدريب بطرق متعددة ، كالدورات الحضورية ، وورش العمل ، والتدريب الإلكتروني ، أو حتى من خلال التعلم أثناء العمل . ومن خلال هذا التنوع ، تستطيع المؤسسة ضمان تطوير رأس مالها البشري بشكل مستدام ، بما يعزز قدرتها التنافسية ويواكب التحولات العالمية نحو الاقتصاد الأخضر .

المطلب الأول : تمكين عمال المؤسسات الاقتصادية بالمهارات الخضراء

أما التدريب على الوظائف الخضراء هو نوع من تنمية القوى العاملة في قطاعات محددة يمكن أن تربط بين المتضررين و العمال ذوي المهارات المتدنية و أبواب العمل لتوسيع نطاق الصناعات الخضراء و عليه فإن التدريب على الوظائف الخضراء يستهدف تنمية المعارف و

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

المهارات الخضراء للعاملين في ظل التحول نحو الاقتصاديات الخضراء (لتحقيق أهداف التنمية المستدامة).

و تعرف المهارات الخضراء على أنها تلك المهارات اللازمة للتكيف مع المنتجات والخدمات و العمليات لتغير المناخ والمتطلبات واللوائح البيئية ذات الصلة. أما (cedefop1) عرف المهارات الخضراء بأنها المعرفة و القدرات و القيم و الاتجاهات اللازمة للعيش ، و تطوير و دعم مجتمع مستدام و كفاءة في استخدام الموارد. وستكون هناك حاجة للمهارات الخضراء من قبل جميع القطاعات . والمهارات الأساسية الرئيسية اللازمة للوظائف الخضراء تتمثل كالآتي:

- مهارات القيادة و الاستراتيجية لتمكين صانعي السياسات و رجال الأعمال لوضع الحوافز المناسبة، وبيئة الظروف المواتية للإنتاج الأنظف، ونظافة وسائل النقل .
- القدرة على التكيف ونقل المهارات اللازمة لتمكين العمال من تعلم و تطبيق التكنولوجيا الجديدة والعمليات المطلوبة للأخضر في وظائفهم .
- التنسيق و الإدارة و المهارات التجارية لتسهيل نهج شامل ومتعدد بدمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .
- أنظمة و مهارات تحليل المخاطر لتقييم و تفسير و فهم كل من الحاجة إلى التغيير والتدابير اللازمة .
- مهارات تنظيم المشاريع لاغتنام الفرص التي تتيحها التكنولوجيا منخفضة الكربون.
- مهارات الابتكار لتحديد الفرص و وضع استراتيجيات جديدة للتصدي للتحديات الخضراء.
- مهارات الاتصال والتفاوض لمناقشة المصالح المتضاربة في السياقات المعقدة .
- مهارات التسويق للترويج للمنتجات و الخدمات الصديقة للبيئة .

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية احداث تغيير تنظيمي

- مهارات استشارية لتقديم المشورة للمستهلكين حول الحلول الخضراء و نشر استخدام التكنولوجيا الخضراء .

- الشبكات وتكنولوجيا المعلومات و المهارات اللغوية للأداء في الأسواق العالمية .⁵³

ف"تتطلب إعادة تدريب الشباب أو تدريبهم في هذه القطاعات الجديدة الكثير من الوقت والاستثمارات ، ما يشكل عائقا رئيسيا أمام توسيع نطاق الاقتصاد الأخضر .

وحددت منظمة العمل الدولية فئة جديدة من العاملون ،تعرف باسم العاملون الأخضر . وسوف تكتسب هذه الفئة من العاملين أهمية خاصة في اقتصاد المستقبل . ولا بد أن يحدد برنامج العمل السياسي للدول النامية والمتقدمة السبل الكافية لتعزيز التعاون بين مؤسسات البحوث ، ومعاهد التدريب المهني ، والجامعات . على سبيل المثال ، اقترحت الولايات المتحدة الأمريكية من بين البلدان المتقدمة تشريعا ينص على تخصيص مبلغ يصل إلى 125 مليون دولار لتطوير برنامج التدريب على العمل ، و المناهج المرتبطة بها ، ومعايير العمل . ويمكن أن تتعاون الجهات المعنية الوطنية و الدولية في البلدان النامية لإنشاء مراكز للمهارات والتدريب على الوظائف الخضراء كي لا تصطدم الاستثمارات في الاقتصاد الأخضر ينقص في العاملين المدربين . في البلدان النامية والبلدان المصنعة على حد سواء ، هناك حاجة متزايدة إلى تدريب أصحاب الياقات الخضراء على مجموعة واسعة من الوظائف و المراكز العالية ، وهذا مهم لإعداد قوة العمل ككل ، ولضمان أن الصناعات وأماكن العمل الخضراء لا تواجه نقصا في العمال و الموظفين المدربين بالشكل المناسب . إن التعليم والتدريب هما فرصة بل شرط لازم في الاقتصاد الأخضر ،و الانتقال إليه يزيد من الطلب على الأيدي العاملة و لا سيما في الحرف أو المهن ،

⁵³بركنو نصيرة ، ثابتي الحبيب ، أهمية التدريب لتحقيق التحول الفعال نحو الوظائف الخضراء في ظل الاقتصاد الجديد، مجلة التنظيم والعمل ،المجلد 5، العدد 3، 2016، ص34-35.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

وتستلزم تلبية هذا الطلب برامج تدريب مناسبة . أما على المستويات التعليمية العليا ، فيحول التحدي الإداري دون إيجاد آفاق جديدة ، ونشر التوعية ، وتطوير القدرات الإدارية . ولا بد من وضع برامج لتدريب المدراء الجدد برؤية جديدة تدفع الشركات نحو التنمية المستدامة والاستفادة من الفرص التي ينطوي عليها الاقتصاد الأخضر . وعلى البرامج المدرسية والشهادات الجامعية أن تتكيف مع الرؤية الجديدة.⁵⁴

كما تعتبر الوظائف الخضراء مهمة دولياً ومطلوبة حول العالم وداخل المنظمات خاصة وهذا "استناداً إلى الأبحاث الدولية، تم تحديد ثلاث طرق رئيسية لتقييم احتياجات المهارات الخضراء:

(أ) عدد الوظائف الإضافية المطلوبة. ويتوافق هذا مع فئتي الوظائف الخضراء GIDO و GNEO وفي هذه الحالة، توضع التوقعات للسنتين التاليتين لأن أرباب العمل ومقدمي خدمات التعليم يجدون عادة صعوبة بالغة في وضع توقعات على المدى الطويل. قد تنشأ متطلبات الوظائف الإضافية عن الطلب على الاستبدال، أي الطلب الناتج عن العمال الذين يتوقع خروجهم من سوق العمل، أو الطلب على التوسع، أي الطلب الناتج عن توسع القطاعات في منتجاتها وخدماتها. أشار معظم الخبراء الذين تمت مقابلتهم إلى الطلب على التوسع، ولكن تم الإشارة إلى الطلب على الاستبدال حيثما ورد ذكره.

(ب) التغيرات في أنواع المهارات المطلوبة، وهذا يتوافق مع فئة GEDO للوظائف الخضراء. وقد يشمل ذلك كلا من المهارات الفنية أو العملية الخاصة بالوظيفة، والتي تتطوي على تطبيق المعرفة الخاصة بموضوع معين، والمهارات العامة، بما في ذلك العمل الجماعي، والتواصل

⁵⁴ بركنو نصيرة ، ثابتي الحبيب ، أهمية التدريب لتحقيق التحول الفعال نحو الوظائف الخضراء في ظل الاقتصاد الجديد، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 3، 2016، ص30.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

الشفوي والكتابي، والحساب، وخدمة العملاء، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإتقان اللغات الأجنبية، ومهارات الإدارة الذاتية وريادة الأعمال.

(ج) التغيرات في مستوى المهارة المطلوبة (أي مهارات ذات مستوى أعلى أو أدنى). وقد يتوافق هذا مع فئة GEDO للوظائف الخضراء. وهو يعكس الحالات التي قد تظل فيها المهارات الحالية مهمة، ولكن يتوقع من العمال استخدامها على مستوى أعلى أو بدرجة أكبر من الكفاءة. وقد حدد المشاركون في المقابلات عموماً احتياجات المهارات الناشئة أساساً عن التغيرات في عدد الوظائف وأنواع المهارات، ولكن بشكل أقل شيوعاً عن التغيرات في مستوى المهارات المطلوبة.⁵⁵

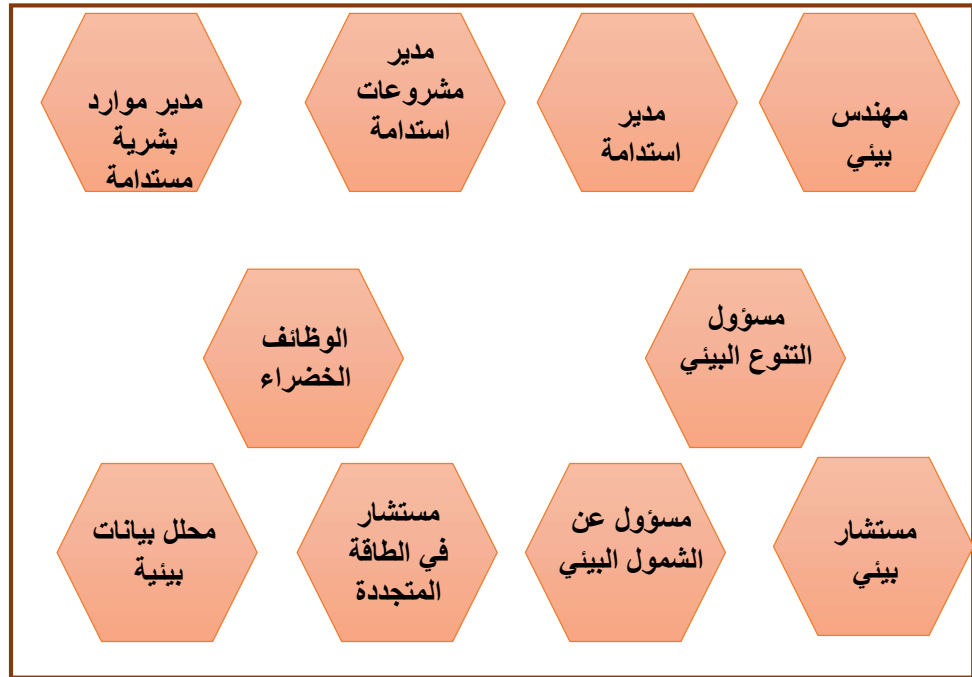
المطلب الثاني : توجه المؤسسات الاقتصادية نحو استحداث الوظائف

الخضراء

لكي تتوجه المؤسسة الاقتصادية من مؤسسة ذات نشاط تقليدي لمؤسسة ذات نشاط أخضر ، فهي تتوجه لاستحداث فتقوم بتخضير وظائفها " وتبني استراتيجيات التوظيف الأخضر يتمثل تحولا هاما في طريقة إدارة القوى العاملة . وهذا التوجه لا يقتصر فقط على إنشاء وظائف جديدة بل يشمل أيضا إعادة هيكلة الوظائف التقليدية لتتماشى مع أهداف التحول الأخضر . وتكمن أهمية تخضير الوظائف في تقليل الأثر البيئي الناتج عن العمليات الإنتاجية من خلال تبني تقنيات ومنهجيات إنتاجية صديقة للبيئة . كما يساهم هذا التوجه في تحسين صورة المؤسسة في نظر المجتمع والعملاء ، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق .

⁵⁵ Christian F. Lettmayr, Acting Director Hermann Nehls, Green skills and environmental awareness in vocational education and training, European Centre for the Development of Vocational Training, Synthesis report n24, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012 ,p72.

الشكل 4: تخضير الوظائف وخلق وظائف خضراء بالمؤسسات الاقتصادية



المصدر : فؤاد ورا ، استراتيجية إرساء التحول الأخضر وصناعة مواهب المستقبل ، الجزائر ، دار الباحث

،2025، ص 60

يشير مصطلح التوظيف الأخضر إلى توجه المؤسسات الاقتصادية نحو دمج الاستدامة البيئية الاجتماعية في استراتيجيات العمل من خلال خلق وظائف متخصصة في هذا المجال لتعزيز الأداء البيئي والاجتماعي داخل الشركات ، ومن بين أبرز الوظائف الحديثة في هذا السياق نجد :

مدير الاستدامة : ويعد منصب مدير الاستدامة من الوظائف الرئيسية التي تركز على تنسيق الأنشطة البيئية والاجتماعية داخل الشركة، لهذا تشمل مسؤولياته تحديد استراتيجيات الاستدامة ، متابعة الأداء البيئي ، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ، فضلا عن تطوير سياسات بيئية لتحسين الأداء عبر جميع أقسام الشركة .

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

الاستشاريون البيئيون : يقدم الاستشاريون البيئيون دعماً تقنياً واستراتيجياً للشركات حول

تقنيات كفاءة الطاقة ، تقليل الانبعاثات الكربونية ، وحلول الاقتصاد الدائري ويساعدون في

تحسين عمليات الإنتاجية بما يتماشى مع المعايير البيئية الحديثة .

مهندسو البيئة والمستشارون في الطاقة المتجددة : يهتم هؤلاء المهندسون بتطبيق تقنيات بيئية

، مثل تصميم أنظمة الطاقة المتجددة وإنشاء مبان خضراء ، كما يقومون بتطوير حلول لتقليل

استهلاك الطاقة والمياه في المنشآت .

محللو البيانات البيئية : يستخدم محللو البيانات تقنيات التحليل المتقدم لمراقبة الأثر البيئي

للعمليات اليومية ، وتطوير مؤشرات أداء بيئي لتعزيز الاستدامة وتحسين الكفاءة .

المسؤولون عن التنوع والشمول البيئي : يركز هؤلاء المتخصصون على تعزيز التنوع البيئي ،

والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال ربط الاستدامة البيئية بحقوق المجتمعات

المحلية ، ولا سيما في المناطق المتأثرة بتغير المناخ .

مدير مشروعات الاستدامة: يقود هؤلاء المتخصصون فرق العمل في تنفيذ مشاريع

الاستدامة الكبرى مثل : تحسين كفاءة الطاقة ، أو إنشاء منشآت خضراء ، مما يتطلب إدارة

الموارد بفعالية وضمان تنفيذ أهداف الاستدامة .

الوظائف الخضراء : تركز هذه الوظائف على استقطاب موظفين ذوي مهارات بيئية وتعزيز

ثقافة الاستدامة داخل الشركات من خلال برامج تدريبية وتنظيم حملات توظيف .

إن تعزيز وظائف الاستدامة داخل الشركات يتطلب تفعيل مجموعة من الأدوار المتخصصة ،

والتي تركز على تحسين الأداء البيئي والاجتماعي ، ومن خلال تحديد المسؤوليات بوضوح ،

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية إحداث تغيير تنظيمي

وكذلك من خلال توسيع نطاق هذه الوظائف إحدى الخطوات الأساسية في تعزيز التحول الأخضر هو تأسيس فريق مخصص للتواصل البيئي و المسؤولية الاجتماعية . ويعمل هذا الفريق على نشر الوعي البيئي داخل وخارج المؤسسة عبر حملات توعية موجهة للموظفين والعملاء ، ويقوم بإدارة الشركات المجتمعية التي تدعم التنمية المستدامة ، كما يساهم الفريق في تعزيز سمعة الشركة كمؤسسة صديقة للبيئة من خلال استراتيجية تواصل فعالة.

فلضمان نجاح هذا التحول يجب تحقيق التكامل بين جميع الأقسام داخل المؤسسة ، يتطلب ذلك تنسيقا مستمرا بين فرق الاستدامة والأقسام الأخرى مثل المالية والإنتاج والتسويق لضمان دمج الأهداف البيئية في جميع جوانب العمل ، بهذه الطريقة ، يتم تعزيز الربحية المستدامة وتقليل التكاليف البيئية.⁵⁶

المطلب الثالث: توجه المؤسسات الاقتصادية نحو تخضير الوظائف

القائمة

لكي نقوم بعملية تخضير الوظائف تتبع المؤسسات خطوات نحو الاستدامة لكي تحافظ على أبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وفي طريقها نحو تخضير الوظائف عن طريق الاستدامة تقوم بوضع هدف التخضير ووضع مراحل كالتالي :

"الحوار مع الأطراف ذات المصلحة :وهناك عدة تقسيمات لأصحاب المصالح أهمها التقسيم

التالي :

⁵⁶ فؤاد وراة ، استراتيجية إرساء التحول الأخضر وصناعة مواهب المستقبل ، الطبعة الأولى ،دار الباحث للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2025، ص 60،61،62.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

أصحاب المصالح الأساسيين (المساهمون ، العمال ، الزبائن ، الموردون)، و أصحاب المصالح الثانويين (الحكومة ، المنافسون ، المجتمع ، جماعات الضغط)، وتتم عملية الحوار مع مختلف هذه الأطراف من خلال :

- تحديد مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة .
 - تصنيف هاته الأطراف .
 - إنشاء قنوات وعلاقات وأدوات للحوار والتفاوض مع جميع الأطراف التي لها مصلحة بالمؤسسة.
 - دعم وتشجيع وهيكله الحوار مع الأطراف ذات المصلحة .
 - عقد شراكات وتحالفات من أجل التعاون الإيجابي مع الأطراف ذات المصلحة .
- العمل على تحديد سياسة واضحة للتنمية المستدامة :** وهذا من أجل تلبية التطلعات والآمال الخاصة بمختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة ويتم ذلك من خلال :
- تحديد سلوك الفاعلين الأساسيين في هذا القطاع .
 - تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة (العوامل الداخلية والخارجية) ،مع التمييز بين التشخيص الفعلي والتشخيص النظري .
 - تحديد الإجراءات التصحيحية التي تسمح بعدم إظهار جوانب النقص والقصور .
 - التعرف على جوانب القوة واغتنامها من أجل التميز في بعض المجالات .

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

نشر وتبليغ سياسة التنمية المستدامة : يتم نشر سياسة التنمية المستدامة الخاصة

بالمؤسسة من خلال ما يلي :

- تحديد الموارد المادية والبشرية والأدوات اللازمة للتنمية المستدامة .
 - لتعرف على شبكة المراسلين داخل مختلف الكيانات و وحدات الأعمال .
 - معرفة الفاعلين الأساسيين ومدى الإسهامات المحتملة وأهدافها الفردية والجماعية .
 - تحديد الآثار والانعكاسات (إجابيه أو سلبية) .
 - تدريب أعوان الشبكة على العملية و تحديد الأدوات .
 - معرفة وتحديد نوع عمل الشبكات وقنوات الاتصال من خلال تكرار اللقاءات، تبادل المعلومات والأفكار ، والتعرف على أهم المواضيع المتعلقة بالمؤشرات التي تخص الممارسات الجيدة ورصد التغذية العكسيةإلخ.
- مراقبة مختلف الخطوات :** وتتم عملية المراقبة من خلال النقاط التالية :
- تحديد ومعرفة مؤشرات الرصد وتقديم التقارير .
 - تقسيم وترقية الشبكات .
 - اختيار أداة للرصد وتقديم التقارير .
 - جمع البيانات بالاعتماد على الشبكات وتوطيدها .
 - قياس وتقييم الأداء وتعديل الأهداف .
 - تفعيل إجراءات الثواب (الجزاء) والعقاب .
 - إعداد تقرير التنمية المستدامة (أو تنسيق الإعداد خاصة مع مديريات الاتصال

- نشر وإبلاغ النتائج وتبيان أداء الأطراف ذات المصلحة .⁵⁷

المبحث الثالث : أهمية المواهب الخضراء وإمكانية احداث تغيير تنظيمي

يمكن تعريف المواهب الخضراء على أنه تلك الوظائف التي يتميز أصحابها بالوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية ، فنجد أن الموظف الأخضر يتميز بمتطلبات تمكنه من التوجه نحو مؤسسات تهتم بالاستدامة البيئية ، فيوظف قدراته ومهاراته التي تتمثل في الوعي البيئي ، التكيف مع التغيرات ، ثقافة تنظيمية مستدامة ، السعي وراء تحقيق العدالة ، السعي لإنتاج منتجات قابلة للتدوير ، تقليل الانبعاثات الكربونية من أجل تحقيق هدف المنظمة ، وله دور كبير في قيادة فريق عمله والمنظمة لتحقيق التغيير التنظيمي بما يطلبه الوقت الراهن والمستقبل القريب ، وتغيير يساعد المنظمة على التكيف والتأقلم مع التغيرات الزمنية ، ومن هذا ندرك أهمية ضرورة المواهب الخضراء في احداث تغيير في ثقافة المنظمة ثقافة الأفراد داخلها ، توجه المنظمات نحو الاستدامة ونشر الوعي والمحاضة على البيئة وثروات المستقبلية للأجيال القادمة لتصبح مؤسسة اجتماعية اقتصادية بيئية بعيدة عن الأنانية تسعى للربح فقط وهذا يعود لها بنفع ففي رسم صورة جيدة لها كسب قاعدة جمهورية تعزيز ثقة المتعاملين معها .

المطلب الأول : أهمية المواهب الخضراء في دعم التحول نحو الاستدامة

داخل المؤسسات

عندما يكون هنالك مواهب خضراء داخل المؤسسات ينتج لنا هذا انتاج اخضر يرافقه اقتصاد اخضر يعزز الاستدامة داخل المؤسسات ، فتأثير المواهب الخضراء وتبني سلوك أخضر وهذا

⁵⁷ مريم قطوش ، برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة (saniak) عين الكبيرة -،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير ، خصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2009\2010 ، ص97.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

"يلعب دورا محوريا في تعزيز الاستدامة البيئية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية . أظهرت النتائج أن الاقتصاد الأخضر ، الأمن والسلامة ، التدريب الأخضر ، والتقييم الأخضر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء الاقتصادي والبيئي للمؤسسات التعليمية ، مما يعزز من قدرتها على تقليل البصمة الكربونية وتحقيق الاستدامة ."⁵⁸ وهذا لا يقتصر فقط على المؤسسات التعليمية وإنما الإنتاجية أيضا .

"ولضمان بقاء المنظمات وديمومتها أصبح من الواجب عليها اعتماد ممارسات عمليات خضراء تمكنها من اداء انشطتها المطلوبة بما يقلل من الأثر البيئي لعملياتها ، إذ أن ممارسات العمليات الخضراء المتضمنة (التصنيع الأخضر ، التصميم الأخضر ، الشراء الأخضر ، سلسلة التوريد الأخضر ، المباني الخضراء)، تسهم في تعزيز الأداء البيئي والقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ، حيث تعتمد العمليات الخضراء نهجا أساسيا قائما على إدارة العمليات البيئية من خلال دمج مبادئ الإدارة البيئية مع عملية صنع القرار لتحويل الموارد إلى منتجات قابلة للاستخدام وصديقة للبيئة وتعد استراتيجية العمليات الخضراء الأداة المناسبة لتوجيه المنظمة سواء كانت صناعية او خدمية حول كيفية التعامل مع التأثيرات البيئية."⁵⁹

ونجمع أهمية المواهب الخضراء ومساهمتها في تحقيق الاستدامة المؤسسات فالنقاط التالية :

- " تحقيق التفاعل الإيجابي بين المجتمع البشري ومكونات البيئة بما يضمن ديمومتها .
- الاستخدام الفعال للثروات والموارد الطبيعية بالشكل الذي يضمن الحفاظ على البيئة .
- ضمان تأمين احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية مع إيجاد سبل أقل إسرافا وتبذيرا .
- إعادة تدوير المخلفات كأداة لحماية البيئة .

⁵⁸ احمد ابراهيم حسن ابراهيم ، محمد عبد كليس ، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم الاقتصاد الأخضر دراسة تحليلية أثر الاستدامة في الجامعات السعودية ' مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال (JEJE) مختبر دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال ، المجلد 07، العدد 04، جامعة الحدود الشمالية المملكة العربية السعودية ، 2024\12\31، ص66.

⁵⁹ كزار فاضل خلف منحي ، ممارسات العمليات الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية ، المجلة العلمية للحوار الاقتصادي ، المجلد رقم 03، العدد 01 ، بغداد ، 2024\06\30، ص35.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

- الحفاظ على الموارد الطبيعية المتمثلة بالماء والهواء والغابات والأرض والتنوع البيولوجي ،والتي تعد ضرورية لضمان ديمومة الحياة البشرية .
- تحقيق الكفاءة البيئية التي تؤدي إلى خلق القيمة وتعزيز جودة الحياة وتحسين جودة السلع والخدمات والاستهلاك القابل للاستمرار والتطور وسلامة العمليات والتوزيع .
- مساهمة المنظمات في الحفاظ على سلامة البيئة الحيوية من خلال تخفيض استهلاك الموارد وتقليل توليد النفايات والتلوث ،وهو ما يؤدي إلى تعزيز سمعة تلك المنظمات والوصول إلى المثالية .⁶⁰

المطلب الثاني: دور المواهب الخضراء في قيادة وإدارة التغيير التنظيمي

تقود المواهب الخضراء المؤسسة نحو إحداث تغيير في هيكلها وقراراتها بما يتماشى مع الحفاظ على البيئة .ويشمل ذلك تبني قرارات خضراء مثل إنتاج منتجات قابلة للتدوير ، والبناء الأخضر ، والتصنيع الأخضر ، بدءا من المدخلات وصولا إلى المخرجات . فالمنظمة التي تسعى إلى تخضير أداؤها تتطلق من وجود قائد أخضر يدمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن أهدافه وقراراته . ويتجلى ذلك في دعمه للأفكار الجديدة ، ووضع رؤية مستقبلية مستدامة ، واتخاذ قرارات استراتيجية واعية ، مما يساهم في تحقيق إدارة فعالة للتغيير التنظيمي .

أولا: دور المواهب الخضراء في القيادة :

"ترتكز القيادة الإبداعية الخضراء على توليد وتطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة تدعم الأهداف البيئية وتعمل على تعزيز الوعي البيئي والمشاركة البيئية في جميع مستويات المنظمة ، كما تعمل على بناء ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية الحفاظ على البيئة وتحسين

⁶⁰كرار فاضل خلف منحي ، المرجع السابق ،ص51.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

الأداء البيئي المؤسسي من خلال الابتكار والإبداع، مع توفير تغذية راجعة واقعية وإيجابية تشجع على استمرار البحث وتقديم الأفكار الخضراء الأصيلة والعالية الجودة ، القيادة الإبداعية الخضراء هي التوجه الفكري للقائد الإبداعي نحو خلق الأفكار والأعمال والمبادرات التي تدعم البيئة و مبادرته في تطوير ثقافة تنظيمية يتم فيها تبادل الأفكار الإبداعية المتعلقة بالبيئة ودعم وتحفيز الموظفين على الاهتمام والالتزام ومراعاة متطلبات البيئة ، كله بهدف تحقيق الاستدامة البيئية وحفظ السمعة الخضراء للمؤسسة⁶¹ ومن هنا يمكن القول أن المواهب الخضراء لها دور في القيادة تتمثل في :

- تطور وتدعم الأفكار الجديدة ونشر الوعي البيئي بين الموظفين .
- تدعم الأهداف البيئية وتعزيز الوعي البيئي .
- وضع رؤية مستدامة .
- بناء ثقافة تنظيمية .
- اتخاذ قرارات استراتيجية .
- تعزيز المسؤولية البيئية لقائد الأخضر .

ثانيا : دور المواهب الخضراء في ادارة التغيير التنظيمي :

المواهب الخضراء لاتعد فقط مورد بشري تمتلكه المؤسسة بل هو قوة داخلية تمكنها لتحقيق التغيير التنظيمي لهيكلها ، " لأن غرس الوعي لدى الأفراد هو البداية الفعلية لعملية التغيير نحو بناء تفكير أخضر صديق للبيئة ، وبالتالي جعل الأفراد يتخطون المصلحة الذاتية الضيقة

⁶¹إيمان مقداد ، نسيم حمودة ، أثر القيادة الإبداعية الخضراء على الأداء البيئي لشركة نפטال-باتنة،-مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية ، رقم المجلد 09، العدد 01 ، الجزائر ، 2024\11\20، ص75.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

المتعلقة بتحقيق أقصى ربح ممكن نحو الالتزام بالحد الأدنى من المعايير والقوانين التي تفرضها التشريعات البيئية .⁶²

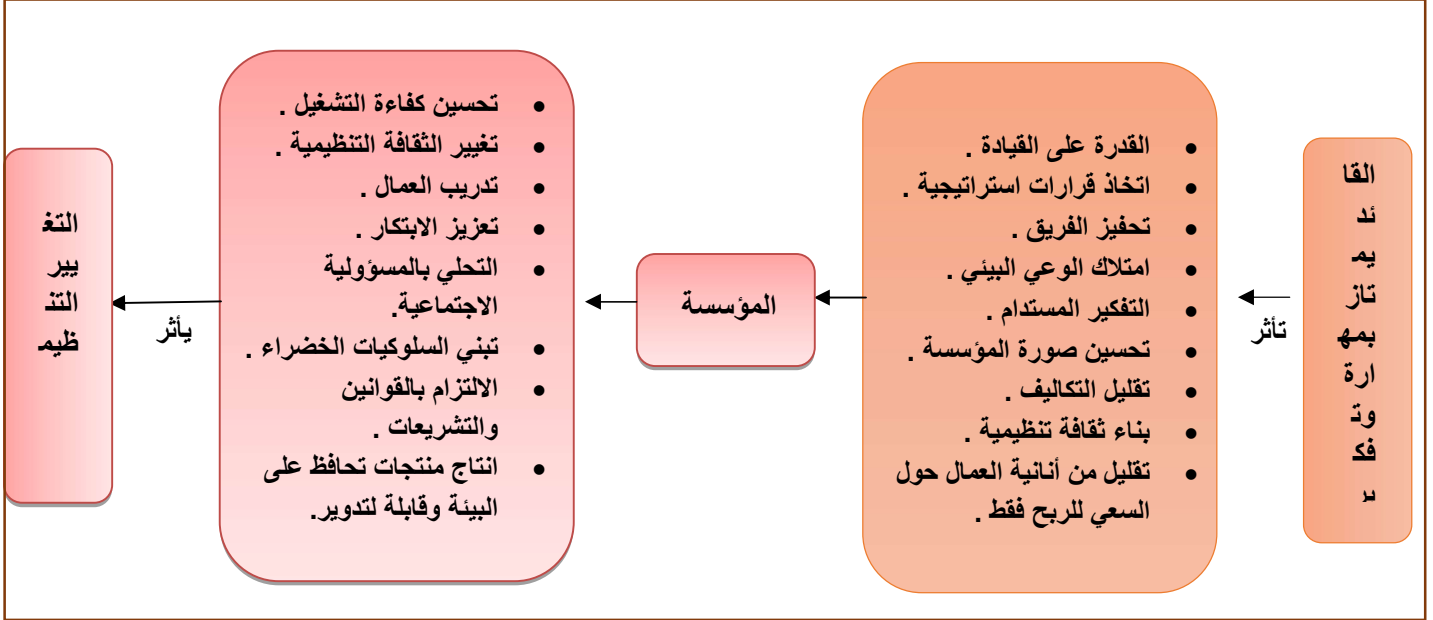
وهذا " يؤدي حتما إلى التغيير في السلطات ، السياسات واجراءات العمل وبالتالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة . " ⁶³

تأثر المواهب الخضراء وخاصة القائد الذي يتمتع بمواهب خضراء على قيادة الفريق وهذا بدوره يؤثر على المؤسسة وقراراتها مما ينتج تغيير في هيكلها على المدى الطويل أو القصير .

⁶² أميرة عبد الباقي ،إكرام بودبزة ،أثر التغيري التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء ، دراسة حالة مؤسسة حجار السود - سكيكدة -، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، رقم المجلد 07، العدد 02، سكيكدة الجزائر ، 2022\12\31، ص602.

⁶³ أميرة عبد الباقي ،إكرام بودبزة ، المرجع السابق ، ص602.

الشكل 5 دور المواهب الخضراء في قيادة وغدارة التغيير



المصدر : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على أمير عبد الباقي ، إكرام بوديزة ، أثر التغيري التنظيمي على

تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء ص 602.

المطلب الثالث: متطلبات توظيف المواهب الخضراء لإنتاج التغيير

التنظيمي نحو الاستدامة

لإنتاج تغيير تنظيمي يحقق لنا الاستدامة تلجئ المنظمة بتوظيف موظفين يمتازون بفكر أخضر

أي أنهم يملكون موهبة خضراء ليحققوا هدفها فيتم طرح الأسئلة التالية :

__ ما المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الموظف الأخضر ؟

__ ما المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الموظف الأخضر ؟

__ كيف يساهم الموظف ذو الموهبة الخضراء في تحقيق أهداف المنظمة ؟

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

ومما سبق يمكن معرفة المتطلبات الآزمة والمؤهلات الموجودة في الموظف الأخضر وتكون :

- موظف لديه وعي بعمليات الاستدامة .
- نظرة إيجابية للمشكلات .
- القدرة على إيجاد الحلول بسرعة .
- المرونة وسرعة ردود الفعل الإيجابية .
- التعاون مع فريق العمل .
- الالتزام بالقيم البيئية والقوانين .
- القدرة على الابتكار .
- الاستعداد للتعلم .
- المبادرة .
- القدرة على التخطيط ، والتوقع التهديدات الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معها .

كما أن المورد البشري الأخضر (الموظف الأخضر) ،يعزز " الممارسات المستدامة وزيادة وعي الموظفين والتزاماتهم بشأن قضايا الاستدامة إنه ينطوي على اتخاذ مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، وانخفاض التكاليف ، وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ، مما يساعد بدوره المؤسسات على تقليل البصمة الكربونية للموظفين من خلال أمثال حفظ الملفات الإلكترونية ، ومشاركة السيارات ، ومشاركة الوظائف ،وعقد مؤتمرات عن بعد ، والمقابلات الافتراضية ، إعادة التدوير ،المساحات المكتبية الموفرة للطاقة .⁶⁴

⁶⁴ حفصة عمر موسى صلاح ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي ،مجلة العربية للنشر العلمي (AJSP) ،العدد 48،بلدية معان الكبرى ، 2022\10\2،ص444.

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية أحداث تغيير تنظيمي

وأیضا يمكن الأخذ " بعین الاعتبار أثناء تحديد الأنشطة والواجبات بما يساعد الموظف الأخضر على التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوب . كما أن تحقيق التوافق الجيد بين الوظيفة الخضراء والموظف الأخضر يعد عاملا لتخفيض التكاليف . ومحفزا للإبداع في الممارسات البيئية الفعالة ، ودافعا لتحقيق جودة الأداء البيئي العالي وبالتالي تحقيق الشركة للتفوق التنافسي ، ولأجل ذلك تهدف العديد من الشركات حاليا إلى توفير توصيفات وظيفية يمكنها تحديد عدد من القضايا والمهام البيئية المرتبطة بواجبات ومسؤوليات العمل المعلن عنه .

وكشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني الأفراد والتطوير (SIPD) شمل عينة من مهنيو الموارد البشرية اتضح أن 47% منهم يشعرون بأنهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى منهج أخضر قوي ، و 46% منهم يرى ان وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقطبين المحتملين⁶⁵

كوثر حاج نعاس ،نبيلة دحمان زناتي ، ادارة الموارد البشرية الخضراء توجه نحو المعاصرة ،مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ،العدد 02، رقم المجلد 06 ، الجزائر ،01\09\2023،ص100

خاتمة الفصل

يعد التغيير التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالديناميكية والتطور المستمر، فالتغيير التنظيمي ليس عملية عشوائية ، بل هو جهد مخطط ومدرّس يهدف إلى تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية . ويتجلى هذا التغيير في بيئة العمل من خلال سلسلة من الإجراءات المتكاملة التي تنفذ بشكل تدريجي ومستمر ، بما يضمن تحقيق الاستدامة على المدى الطويل .

يشمل التغيير التنظيمي عدة أبعاد رئيسية ، من أبرزها التغيير في الهيكل التنظيمي ، سواء كان ذلك بشكل كلي أو جزئي ، بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة . كما يمتد ليشمل تطوير الموارد البشرية ، من خلال تغيير سلوكيات الأفراد وتنمية مهاراتهم ، إضافة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة تتقبل التغيير وتدعمه ، ولا يقل التغيير التكنولوجي أهمية عن ذلك ، حيث تعتمد المنظمات على إدخال تقنيات حديثة تساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية .

ومن الجوانب المهمة في إدارة التغيير التنظيمي إشراك العاملين في هذه العملية ، إذ تحرص المنظمات على التعرف على أداء موظفيها ، سواء المؤيدين أو الرافضين للتغيير ، بهدف تقليل مقاومة التغيير وتعزيز القبول به .

ويساهم هذا النهج التشاركي في رفع مستوى فعالية المنظمة وتحقيق انسجام أكبر بين أهدافها واحتياجات العاملين فيها .

وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة ، خاصة تلك المرتبطة بالاستدامة البيئية ، أصبح التغيير التنظيمي يتجه بشكل متزايد نحو تبني ممارسات صديقة للبيئة . لذلك تسعى المنظمات إلى تمكين موظفيها من خلال تدريبهم على اكتساب مهارات خضراء ، وتعزيز الوعي البيئي لديهم ،

الفصل الثاني المواهب الخضراء وإمكانية احداث تغيير تنظيمي

وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية .ويؤدي ذلك إلى تنمية رأس المال البشري بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة .

كما ينعكس هذا التوجه في استحداث وظائف جديدة تعرف بالوظائف الخضراء ، مثل مدير الاستدامة ، والمستشار البيئي ومهندس البيئة ، حيث يعمل هؤلاء بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة في تقليل الأثر البيئي لأنشطتها . ويتجسد ذلك عمليا في اتخاذ قرارات تسهم في خفض التلوث و الانبعاثات الكربونية ، إلى جانب نشر ثقافة بيئية صحية داخل المنظمة وخارجها .

وبذلك يمكن القول إن التغيير التنظيمي لم يعد مجرد خيار ، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمات وتنافسيتها ، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو تحقيق الاستدامة ، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو تحقيق الاستدامة البيئية و الاقتصادية والاجتماعية .



الفصل الثالث: جانب تطبيقي ميداني في

Top Gloves مؤسسة



تمهيد:

يمثل هذا الفصل امتدادا تطبيقيا لما تم تناوله في الفصول النظرية السابقة، حيث يتم الانتقال من الإطار المفاهيمي إلى الواقع العملي بهدف اختبار مدى انطباق المفاهيم والنماذج النظرية على مؤسسة إنتاجية تنشط في مجال تصنيع القفازات الطبية. ويكتسي هذا الجانب أهمية بالغة كونه يسمح بفحص العلاقة بين إدارة المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة في بيئة عمل حقيقية، بما يساهم في تقديم نتائج دقيقة وواقعية تدعم أو تفسر ما تم التوصل إليه نظريا.

كما يهدف هذا الفصل إلى تحليل ممارسات المؤسسة محل الدراسة في مجال الاستدامة البيئية وإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على دور الكفاءات والمواهب الخضراء في تحقيق التحول التنظيمي. ومن خلال الدراسة الميدانية، سيتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات وأساليب علمية، بما يتيح استخلاص استنتاجات موضوعية تساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية متكاملة؛ حيث يعنى المبحث الأول بتقديم عرض شامل للمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، طبيعة نشاطها، هيكلها التنظيمي، واهتماماتها البيئية. أما المبحث الثاني فيتناول منهجية الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات المعتمدة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. في حين يخصص المبحث الثالث لتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، مع مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري واستخلاص أهم الاستنتاجات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول تقديم عرض شامل ومتكامل لمؤسسة **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES** باعتبارها ميدان الدراسة، وذلك من خلال تسليط الضوء على نشأتها وتطورها، وطبيعة نشاطها الإنتاجي في مجال صناعة القفازات الطبية، إضافة إلى موقعها في السوقين الوطنية والدولية. كما يتناول هذا المبحث الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف مواردها البشرية، بما يبرز كيفية تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات داخلها، علاوة على ذلك، يتم التطرق إلى أهم الممارسات التي تعتمدها المؤسسة في مجال الاستدامة والمسؤولية البيئية، وهو ما ينسجم مع موضوع الدراسة المرتبط بالمواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وطبيعة نشاطها

تعد مؤسسة **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES** من المؤسسات الصناعية الحديثة في الجزائر، حيث تنشط في مجال الصناعات الصيدلانية، وبالتحديد في تصميم وتصنيع وتسويق الأجهزة الطبية، مع تركيز خاص على القفازات الطبية والجراحية. تقع المؤسسة في ولاية عين تموشنت بالمنطقة الغربية للجزائر، وهو موقع جغرافي استراتيجي يسهل عملية توزيع منتجاتها على المستوى الوطني، كما يدعم توجهها نحو التصدير إلى الأسواق الخارجية.

1- نشأة المؤسسة

تأسست المؤسسة ودخلت حيز التشغيل الفعلي سنة 2016، في سياق تزايد الطلب على المنتجات الطبية ذات الجودة العالية، خاصة في ظل التطورات التي يشهدها قطاع الصحة. ومنذ انطلاقتها، سعت المؤسسة إلى تبني معايير إنتاج حديثة وتقنيات متطورة تضمن مطابقة منتجاتها

للمواصفات الدولية، الأمر الذي مكنها من بناء سمعة مهنية جيدة داخل السوق الجزائرية وخارجها.

من الناحية القانونية، تتخذ المؤسسة شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) ، وهو ما يمنحها مرونة في التسيير وإمكانية التوسع في نشاطها الإنتاجي والتجاري. ويُركز نشاطها الأساسي على إنتاج القفازات الطبية والجراحية المصنوعة من مادة اللاتكس، والتي تُستخدم بشكل واسع في المؤسسات الصحية والمخابر، نظرا لدورها الحيوي في الوقاية من العدوى وضمان شروط السلامة الصحية.

2- نشاط المؤسسة محل الدراسة

تقدم المؤسسة مجموعة من المنتجات التي تستجيب لمتطلبات الجودة والسلامة، وتشمل أساسا القفازات الطبية المخصصة للفحص والقفازات الجراحية، وهي تقوم بتصنيع نوعين من القفازات النوع الأول يعتمد على مادة اللاتكس (Latex) التي تستخرج من شجرة توجد بالبلدان الآسيوية وتضاف لها بعض المواد الكيماوية الغير مضرّة بالصحة والبيئة ، اما النوع الثاني فيعتمد على مادة النيتريل (Nitril) وهي عبارة عن مادة كيميائية معدلة موجهة لفئة معينة من الزبائن (أطباء ، ممرضون، صيادلة ... و غيرهم يعانون من حساسية اتجاه مادة اللاتكس.

حازت المؤسسة على شهادة الجودة من المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO 9001 و ISO2016 13185 وشهادة الاتحاد الأوروبي.

وعلى مستوى الأسواق، استطاعت المؤسسة أن تفرض حضورها في السوق الوطنية، حيث تعد من بين الموردين الرئيسيين للقفازات الطبية في الجزائر، مع قدرتها على تلبية جزء كبير من الطلب المحلي. إضافة إلى ذلك، وسعت المؤسسة نشاطها نحو الأسواق الدولية، خاصة في

المنطقة الاقتصادية الأوروبية، حيث يتم تسويق منتجاتها في عدة دول مثل إسبانيا، فرنسا، ألمانيا، لوكسمبورغ، وهولندا، وذلك عبر وكيلها التجاري المعتمد **Confort Médical Gloves, SL** بإسبانيا.

في إطار التزامها بالمعايير الدولية، تم تسجيل المؤسسة ضمن قاعدة بيانات الأجهزة الطبية الأوروبية (EUDAMED) تحت رقم DZ-MF-000019176 ، كما أن منتجاتها مسجلة وفق نظام التعريف الأساسي للأجهزة الطبية (Basic UDI) ، وهو ما يعكس احترامها للمتطلبات التنظيمية الأوروبية ويعزز من مصداقيتها في الأسواق الخارجية.

وبذلك، يتضح أن مؤسسة **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES** تمثل نموذجا لمؤسسة إنتاجية تسعى إلى الجمع بين الجودة، التنافسية، والانفتاح على الأسواق الدولية، وهو ما يجعلها ميدانا مناسباً لدراسة موضوع إدارة المواهب الخضراء ودورها في دعم التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

3- مهام المؤسسة

ترتكز نشاطاتها حول:

- تنمية الجودة والحرص على تقديم منتجات ذات مستوى متطور .
- ضمان الواجهة بين الزبون والمتعامل وذلك من خلال تخصيص فرع من الشركة مكلف بالتوزيع.
- تحسين جميع المداخل.
- المساهمة في تقليص البطالة وذلك عن طريق التوظيف بدون شرط الاقدمية أو التجربة في المهنة.

- تخصص المؤسسة كل سنة ميزانية خاصة للتكفل بالتكوين وتحسين مستوى العمال والاطارات طبقا لبرنامج مضبوط وخصوصيات كل منصب عمل يؤهلهم بالتحكم في التقنيات الحديثة.

فروع الشركة تتكون الشركة من فرعين:

- ❖ **الفرع الأول:** مصنع انتاج القفازات الطبية والجراحية بالمنطقة الصناعية لعين تموشنت.
- ❖ **الفرع الثاني:** شركة ايكوتام (Ecotem) المتواجدة بوهران مهامها توزيع المنتج عبر شبكاتها الوطنية الفائدة الأطباء، الصيادلة المخابر التحليلية، وكل المهنيين الذين تفرض عليهم قوانين السلامة والنظافة لارتداء القفازات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومواردها البشرية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعكس توزيع المسؤوليات والادوار داخل المؤسسة ويساعد في توضيح كيفية إدارة الاعمال والعمليات اليومية. يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي على عدة مستويات، ويمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي.

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يتركب الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

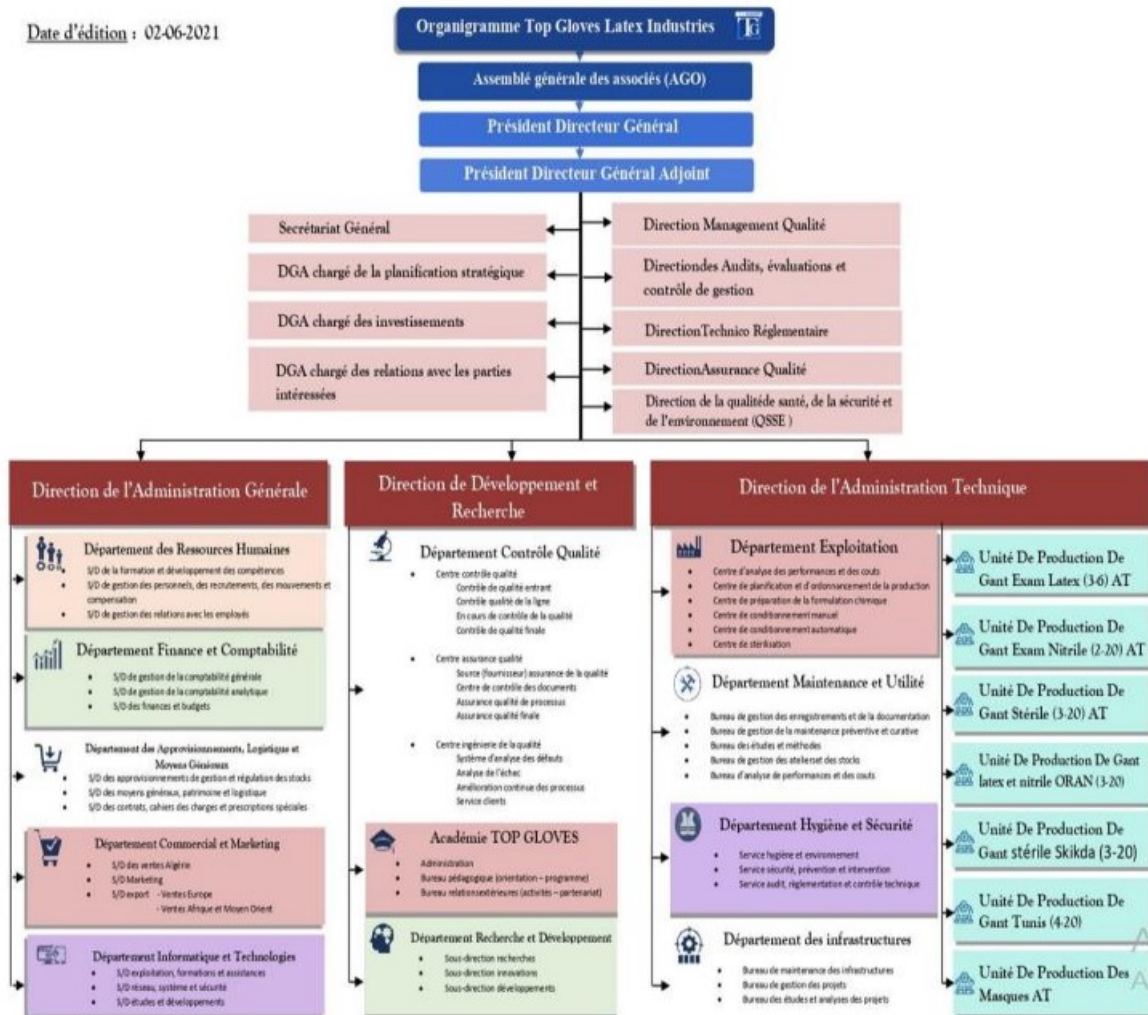
- **المجلس الإداري أو مجلس الإدارة:** يتألف من المديرين التنفيذيين والأعضاء المستقلين، ويشرف على استراتيجية الشركة واتخاذ القرارات الرئيسية.

- **الإدارة التنفيذية:** تشمل الرئيس التنفيذي (CEO) ومدير العمليات (COO) ومدير المالية (CFE) ومدير التسويق (CMO) وأعضاء آخرين التي يضعها المجلس الإداري.
- **الإدارة الفنية:** تضم فريق الإنتاج ومهندسي الجودة والتقنيين يركزون على التصنيع وضمان الجودة وتحسين العمليات.
- **إدارة المبيعات وخدمة العملاء:** تشمل فريق المبيعات والتسويق وخدمة العملاء، وهم مسؤولين عن توجيه المبيعات والحفاظ على العلاقات مع العملاء.
- **الموارد البشرية والشؤون القانونية:** يشمل فريق من القيادة التنفيذية، يتحملون مسؤولية إدارة الأقسام الرئيسية للشركة.
- **الإدارة المتوسطة:** تشمل مدراء الأقسام المختلفة (مثل الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير الموارد البشرية والمالية). يتحملون مسؤولية العمليات اليومية وتنفيذ السياسات الموارد البشرية والمسؤولين عن التوظيف وتطوير الموظفين، قد تتضمن أيضا فريق الشؤون القانونية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح.

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لمؤسسة القفازات الطبية Top Gloves – عين

تموشت

Date d'édition : 02-06-2021



المصدر: من وثائق المؤسسة.

تعتمد مؤسسة TOP GLOVES على هيكل تنظيمي هرمي وظيفي، حيث يظهر في قمة الهرم مجلس الإدارة والمدير العام، ثم تتفرع عنه عدة مديريات متخصصة تشمل الإدارة العامة، الإدارة التقنية، إدارة الجودة، البحث والتطوير، إضافة إلى وحدات الإنتاج المختلفة. ويتميز هذا الهيكل

بالتقسيم الواضح للسلطات والمسؤوليات، الأمر الذي يسمح بتحقيق التنسيق والرقابة داخل المؤسسة.

ويتناسب هذا الهيكل مع طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي، خاصة وأن المؤسسة تنشط في مجال إنتاج القفازات الطبية، وهو قطاع يتطلب مستوى عالياً من التنظيم، مراقبة الجودة، احترام المعايير الصحية، والمتابعة التقنية المستمرة . لذلك نلاحظ وجود مديريات متخصصة مثل:

- مديرية الجودة وإدارة الجودة الشاملة .
 - مديرية التقنية والتنظيم .
 - قسم النظافة والأمن الصناعي .
 - قسم الصيانة والاستغلال .
 - وحدات إنتاج متعددة ومتخصصة .
- كما أن وجود مديرية للبحث والتطوير يعكس توجه المؤسسة نحو الابتكار وتحسين المنتجات، وهو من أهم خصائص المؤسسات الصناعية الحديثة.

ومن جهة أخرى، يظهر اعتماد المؤسسة على بعض أساليب الإدارة الحديثة من خلال:

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) .
- الاهتمام بالتدقيق والتقييم والرقابة .
- وجود إدارة خاصة بالصحة والسلامة والبيئة (QHSE) .
- الاعتماد على التخصص وتقسيم العمل .

- إدماج البحث والتطوير ضمن الهيكل التنظيمي .
- الاهتمام بالتكوين من خلال أكاديمية TOP GLOVES .

ورغم المزايا التي يوفرها هذا الهيكل، إلا أن الطابع الهرمي قد يؤدي أحيانا إلى بطء في اتخاذ القرارات نتيجة تعدد المستويات الإدارية، كما قد يحد من مرونة الاتصال الأفقي بين الأقسام. وبصفة عامة، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتلاءم بدرجة كبيرة مع طبيعة نشاطها الصناعي والطبي، كما يعكس تبني المؤسسة لعدد من أساليب الإدارة الحديثة القائمة على الجودة، التخصص، الرقابة، والابتكار، مما يساعدها على تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2- توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي

وفيما يتعلق بالموارد البشرية، تضم المؤسسة فئات متعددة من العاملين يبلغ عددهم 622 عامل، تشمل الإطارات الإدارية، المهندسين والتقنيين، وعمال الإنتاج. ويعكس هذا التنوع تكاملا وظيفيا يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية. كما تضطلع مديرية الموارد البشرية بدور محوري في تسيير المسار المهني للعاملين، من خلال التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، وتطوير الكفاءات، بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية. وتولي المؤسسة اهتماما خاصا بتنمية مهارات العاملين، خاصة في المجالات المرتبطة بالجودة، السلامة، والاستدامة، من خلال برامج التكوين المستمر والتأهيل المهني. كما تعمل على توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والإبداع، بما يدعم تحقيق الأداء المتميز.

وعليه، يبرز الهيكل التنظيمي لمؤسسة **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES** درجة عالية من التنظيم والتكامل بين مختلف الوحدات، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الإنتاجية والتنافسية، ويدعم توجهها نحو تبني ممارسات حديثة في الإدارة والاستدامة.

المطلب الثالث: ممارسات المؤسسة في المجال البيئي والاستدامة

الأهداف والمهام الاستراتيجية للمؤسسة

تسعى مؤسسة **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES** إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمهام الاستراتيجية التي تعكس توجهها نحو التميز التنافسي والاستدامة، وذلك من خلال تبني رؤية واضحة تركز على الجودة، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية:

- **الرؤية والأهداف العامة:** تتمثل رؤية المؤسسة في أن تصبح رائدة في مجال تصنيع منتجات اللاتكس عالية الجودة، من خلال الالتزام المستمر بالابتكار والتميز في الأداء. كما تسعى إلى تحقيق رضا العملاء عبر توفير منتجات طبية آمنة وفعالة تستجيب لمتطلبات القطاع الصحي وتواكب تطوراتهِ.
- **الجودة والسلامة:** تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعايير الجودة والسلامة، حيث تعمل على إنتاج منتجات تستوفي، بل وتتجاوز في بعض الأحيان، المعايير الدولية المعتمدة في مجال الأجهزة الطبية. كما تسعى إلى الحصول على شهادات الجودة المعترف بها دوليًا، مع الحرص على ضمان تقديم منتجات خالية من العيوب، بما يعزز ثقة العملاء ويكرّس مصداقيتها في السوق.

- **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** تلتزم المؤسسة بتبني ممارسات صناعية مستدامة تهدف إلى تقليل الأثر البيئي لنشاطها، من خلال ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، واستخدام مواد قابلة لإعادة التدوير، وتطبيق سياسات إنتاج صديقة للبيئة. كما تعكس هذه الجهود وعي المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ودورها في حماية البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة.
- **رضا العملاء وجودة الخدمة:** تضع المؤسسة رضا العملاء في صلب اهتماماتها، حيث تعمل على تقديم خدمات متميزة تشمل الدعم الفني والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن. كما تحرص على تطوير منتجات تتوافق مع توقعات العملاء من حيث الجودة، السلامة، وسهولة الاستخدام.
- **النمو والتوسع:** تسعى المؤسسة إلى توسيع نطاق نشاطها من خلال اختراق أسواق جديدة، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، مع تعزيز حضورها في الأسواق الأوروبية. كما تستثمر في مجال البحث والتطوير بهدف تحسين جودة منتجاتها وابتكار تقنيات جديدة تدعم قدرتها التنافسية.
- **الابتكار والتطوير التنظيمي:** تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل، من خلال تشجيع الإبداع وتطوير مهارات العاملين، إضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية والتنظيمية. كما تسعى إلى توفير بيئة عمل محفزة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
- **المساهمة الاقتصادية والاجتماعية:** تضطلع المؤسسة بدور مهم في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال توفير فرص العمل لمختلف فئات العمال والموظفين، مما يساهم في تقليص معدلات البطالة وتعزيز التنمية المحلية. كما تساهم في تحسين الميزان التجاري

للجزائر عبر تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وهو ما يعكس قدرتها على المنافسة في البيئة الاقتصادية العالمية.

وبذلك، تعكس هذه الأهداف والمهام الاستراتيجية التوجه الشامل لمؤسسة **SARL TOP** **GLOVES LATEX INDUSTRIES** نحو تحقيق الأداء المستدام، وتعزيز مكانتها كمؤسسة صناعية رائدة تجمع بين الجودة، الابتكار، والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

ممارسات تقليل الأثر البيئي :

في ظل التوجهات العالمية المتزايدة نحو تحقيق التنمية المستدامة، تسعى مؤسسة **SARL TOP** **GLOVES LATEX INDUSTRIES** إلى إدماج البعد البيئي ضمن استراتيجياتها التشغيلية والإدارية، خاصة باعتبارها مؤسسة صناعية تنشط في مجال يتطلب احترام معايير صارمة للجودة والسلامة. ويظهر هذا التوجه من خلال تبني مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليل الأثر البيئي وتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية.

- أ. **السياسات البيئية المعتمدة:** تعتمد المؤسسة على مجموعة من السياسات التي تندرج ضمن إطار نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE) ، حيث تسعى إلى الامتثال للتشريعات البيئية الوطنية والمعايير الدولية. كما تعمل على إدماج البعد البيئي في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، بدءا من اختيار المواد الأولية وصولا إلى توزيع المنتجات.
- ب. **إجراءات الحد من التلوث والنفايات:** تولي المؤسسة اهتماما خاصا بإدارة النفايات الصناعية، من خلال تطبيق إجراءات تهدف إلى تقليل الانبعاثات والحد من التلوث الناتج عن عمليات التصنيع. وتشمل هذه الإجراءات تحسين طرق التخلص من النفايات، وفرزها، والسعي إلى إعادة تدوير جزء منها كلما أمكن، بما يساهم في تقليل الأثر السلبي على البيئة.

ت. **ترشيد استهلاك الموارد:** تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، خاصة المياه والطاقة، باعتبارهما عنصرين أساسيين في العملية الإنتاجية. ويتم ذلك من خلال اعتماد تقنيات إنتاج أكثر كفاءة، ومراقبة استهلاك الموارد، والعمل على تقليص الهدر وتحسين كفاءة التشغيل.

ث. **المبادرات البيئية وبرامج الاستدامة:** تعمل المؤسسة على إطلاق مبادرات داخلية تهدف إلى تعزيز ثقافة الاستدامة لدى العاملين، مثل حملات التوعية البيئية، وتشجيع السلوكيات المسؤولة داخل بيئة العمل. كما تسعى إلى تطوير برامج مستدامة تدعم الحفاظ على البيئة وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة على المدى الطويل.

ج. **تنمية الكفاءات البيئية (المواهب الخضراء):** في إطار دعم التوجه نحو الاستدامة، تهتم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين في المجالات المرتبطة بالبيئة، من خلال برامج التكوين والتدريب المستمر. ويهدف ذلك إلى تعزيز ما يُعرف بالمواهب الخضراء، القادرة على المساهمة في تحسين الأداء البيئي ودعم التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

وبذلك، يتضح أن مؤسسة **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES** تسعى إلى تبني ممارسات بيئية مسؤولة، من خلال دمج مبادئ الاستدامة في مختلف أنشطتها، وهو ما يعكس وعيها بأهمية الحفاظ على البيئة وتعزيز دورها كمؤسسة صناعية مسؤولة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

3- الاستراتيجية البيئية وممارسات الاستدامة في مؤسسة Top Glove

تعتبر مؤسسة **Top Glove** بعين تموشنت أن الالتزام البيئي ليس مجرد عبء تنظيمي، بل هو استثمار استراتيجي يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وكسب ثقة الزبائن في سوق أصبحت فيه "الأخلاقيات البيئية" معياراً للمفاضلة بين المنتجات.

• الالتزام بالمعايير الدولية كضمانة للجودة والبيئة: تعتمد المؤسسة في تميزها على

حزمة من الشهادات العالمية التي تشكل نظاماً متكاملًا للإدارة:

• نظام إدارة الجودة: (ISO 9001) تتبنى المؤسسة هذا المعيار لضبط كافة مسارات الإنتاج

من المادة الأولية إلى المنتج النهائي. هذا الالتزام يضمن للزبون الحصول على قفزات ذات خصائص فيزيائية مستقرة (مثل قوة الشد والمرونة)، مما يقلل من معدلات التالف والنفايات الصناعية، وهو ما يخدم مبدأ الاستدامة الاقتصادية والبيئية معاً.

• نظام إدارة الأجهزة الطبية: (ISO 13485) نظراً لخصوصية منتجات المصنع الموجهة

للقطاع الصحي، فإن هذا المعيار يفرض رقابة صارمة على المكونات الكيميائية لضمان عدم تسببها في أي تلوث بيئي أو أضرار جانبية للمستخدمين. هذا المستوى من الضبط يرفع من درجة رضا الزبائن (خاصة الأطباء والمختبرات) الذين يبحثون عن أقصى درجات الأمان الصحي.

• علامة المطابقة الأوروبية (CE): تعكس هذه الشهادة قدرة المصنع على تلبية

المتطلبات البيئية والصحية الصارمة للاتحاد الأوروبي. إنها تمثل "صك أمان" للزبون، وتؤكد أن عمليات الإنتاج في عين تموشنت تتبع أرقى البروتوكولات العالمية في تقليل الانبعاثات واستخدام مواد غير سامة.

• هندسة العمليات الصديقة للبيئة (الماء والطاقة): تدرك المؤسسة أن صناعة

القفازات تستهلك موارد طبيعية بشكل مكثف، لذا قامت بتطوير حلول هندسية لترشيد هذا الاستهلاك:

• إدارة الموارد المائية: تمر عملية إنتاج اللاتكس بمراحل غسل متكررة للقوالب والمنتجات. يقوم

المصنع بتطبيق نظام تدوير المياه (Water Recycling) ومعالجتها في محطات داخلية قبل طرحها، مما يقلل من الضغط على الموارد المائية المحلية لولاية عين تموشنت ويمنع تلوث المياه الجوفية بالبقايا الكيميائية أو البروتينية.

• كفاءة الطاقة والانبعاثات: يعتمد المصنع على أفران تجفيف حديثة مصممة لتقليل فقدان

الحرارة. من خلال تقنيات استرجاع الطاقة، يتم تقليل كمية الغاز الطبيعي المستهلكة، مما يؤدي مباشرة إلى خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. هذا التوجه نحو "الإنتاج الأخضر" يعزز من صورة المؤسسة كمساهم في الحد من الاحتباس الحراري.

• ثقافة الاستدامة وتطوير رأس المال البشري "الأخضر": لا تتوقف ممارسات

الاستدامة عند الآلات، بل تتعداها إلى بناء عقلية مؤسسية مسؤولة:

• تطوير الكفاءات البيئية: تحرص المؤسسة على تدريب الكوادر البشرية في عين تموشنت

على أحدث طرق التعامل مع المواد الأولية (اللاتكس والنتريل) لتقليل الهدر. كما يتم تدريبهم على بروتوكولات السلامة والبيئة لضمان التدخل السريع في حالة أي تسرب كيميائي، مما يحمي بيئة العمل والمحيط الخارجي.

- **تقليل النفايات الصلبة:**تتبنى المؤسسة سياسة "الفرز من المصدر"، حيث يتم عزل القوالب المحطمة والقفاظات غير المطابقة وإعادة توجيهها لمصانع إعادة التدوير بدلا من طمرها. هذا الإجراء يساهم في بناء اقتصاد دائري داخل المنطقة.
 - **العلاقة الطردية بين الممارسات البيئية ورضا الزبون:** إن كل إجراء بيئي تتخذه مؤسسة **Top Glove** يصب في النهاية في مصلحة الزبون:
 - **تحقيق القيمة المضافة:**الزبون المعاصر (خاصة المؤسسات الحكومية والمستشفيات الدولية) أصبح يضع "البصمة البيئية" للمنتج ضمن شروط الشراء. التزام المصنع بالبيئة يمنح الزبون شعورا بالرضا الأخلاقي والقانوني.
 - **الولاء للعلامة التجارية:**عندما يلمس الزبون أن المؤسسة حاصلة على شهادات **ISO** و**CE** وتستثمر في حماية بيئة ولاية عين تموشنت، تتشكل لديه صورة ذهنية إيجابية قوية تترجم إلى ولاء طويل الأمد، حيث يرتبط رضا الزبون هنا بالثقة في استدامة وجودة المصدر.
- إن ممارسات الاستدامة في مصنع عين تموشنت هي حلقة وصل متينة؛ تبدأ من الالتزام بالمعايير الدولية، تمر عبر ترشيد الموارد وتدريب الكفاءات، لتنتهي بتحقيق رضا شامل للزبون يتجاوز جودة المنتج المادية ليصل إلى الرضا عن "قيم المؤسسة" ومسؤوليتها المجتمعية.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وأداة البحث**

الإطار المنهجي للدراسة وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي يعالج دور المواهب الخضراء في دعم التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل مؤسسة إنتاجية، كان من الضروري اعتماد منهجية علمية دقيقة تضمن الربط بين الجانب النظري والتطبيق الميداني.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث

1- منهج الدراسة.

تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، والذي يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وتصنيفها وتحليلها لتحقيق تصور أفضل وأدق للموضوع محل الدراسة وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS. V. 26).

2- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة القفازات Top gloves industries في عين تموشنت والبالغ عددهم 622 عامل.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، تم اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية لتمثيل هذا المجتمع، بما يضمن الحد من التحيز وإتاحة فرص متساوية لاختيار الأفراد. وقد بلغ حجم العينة 35 مفردة تم اختيارها من مختلف موظفي الشركة بطريقة عشوائية، بما يسمح بالحصول على بيانات تعكس خصائص مجتمع الدراسة بشكل مقبول من الناحية الإحصائية.

جدول 2 الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	35
الاستبيانات المسترجعة	35
الاستبيانات المرفوضة	00
الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)	35

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات (الاستبيان)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب التطبيقي لها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باعتباره من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث العلمية الميدانية، نظراً لقدرته على جمع بيانات كمية منظمة من أفراد العينة خلال فترة زمنية قصيرة، وبطريقة تسمح بالتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبيان بالاستناد إلى مجموعة من المصادر العلمية، شملت الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المسح النظري للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إلى جانب الاستفادة من توجيهات الأستاذ المشرف، بما يضمن دقة الأداة وملاءمتها لأهداف الدراسة.

يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة التي تغطي متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى جزأين رئيسيين على النحو التالي:

1- البيانات الشخصية

يتضمن هذا الجزء المعلومات الديموغرافية الخاصة بموظفي شركة صناعة القفازات عين تموشنت، ويشمل:

- النوع الاجتماعي.
- الفئة العمرية .
- المستوى التعليمي .
- الخبرة المهنية .

ويهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص أفراد العينة وتحليلها بما يساعد في تفسير النتائج.

2- محاور الاستبيان

يضم هذا الجزء خمسة محاور أساسية تغطي متغيرات الدراسة، وهي كما يلي:

- المحور الأول:العبارات المتعلقة بمستوى المواهب الخضراء .
- المحور الثاني:العبارات المتعلقة بممارسات إدارة المواهب الخضراء .
- المحور الثالث:التغيير التنظيمي نحو الاستدامة .
- المحور الرابع:دور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي .
- المحور الخامس:معوقات تطوير المواهب الخضراء .

ويعرض الجدول الموالي توزيع عبارات الاستبيان حسب محاوره:

جدول 3: محاور الاستبيان

عدد العبارات	المحور
من 1 إلى 05	المحور الأول: يتضمن العبارات المتعلقة مستوى المواهب الخضراء.
من 06 إلى 10	المحور الثاني: يتضمن العبارات المتعلقة بممارسات إدارة المواهب الخضراء.
من 11 إلى 15	المحور الثالث: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.
من 16 إلى 20	المحور الرابع: دور المواهب الخضراء في التغيير.
من 21 إلى 25	المحور الخامس: معوقات تطوير المواهب الخضراء.

المصدر: من اعداد الطالبتين

وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين

الفقرات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 4 درجات مقياس " ليكرث الخماسي "

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

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS V26 .

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرث الخماسي " وذلك بحساب المدى $4 = 5 - 1$ تم تحديد

طول الخلية عن طريق قسمة المدى على خلايا المقياس $0.80 = 4 / 5$ بعد ذلك نضيف طول

الخلية الى أصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الي الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- اذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.81 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق .
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.61 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.41 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.21 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان.

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من اجل أخذها بعين الاعتبار وتأكد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: المظهر

الفصل الثالث

العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي العبارات الاستبيان

من خلال حساب معدل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع

الدرجة الكلية لعبارات المحور الخاص بها، عند مستوى الدلالة 5%. والنتائج المحصل

عليها مبينة في الجداول التالية:

المحور الأول: مستوى المواهب الخضراء

جدول 5: صدق الاتساق الداخلي لمحور: مستوى توافر المواهب الخضراء

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تمتلك المؤسسة موظفين لديهم معرفة بالممارسات البيئية المستدامة.	,900	,000
تهتم المؤسسة باستقطاب كفاءات لديها وعي بيئي.	,833	,000
تم تشجيع الموظفين على تطوير مهارات مرتبطة بالاستدامة البيئية.	,790	,000
يوجد بالمؤسسة أفراد قادرون على اقتراح حلول صديقة للبيئة.	,706	,000
يتم الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات البيئية عند اختيار الموظفين.	,864	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26 .

الفصل الثالث

أظهرت نتائج جدول معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية جدا بين جميع عبارات بعد مستوى توافر المواهب الخضراء والدرجة الكلية للبعد ، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.706) و (0.900)** . وهي قيم تدل على تماسك عال وعدم وجود ارتباطات ضعيفة أو سالبة. كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) كانت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقات دالة إحصائيا وليست ناتجة عن الصدفة . ويلاحظ أن أعلى ارتباط سجل للعبارة المتعلقة بامتلاك المؤسسة موظفين لديهم معرفة بالممارسات البيئية المستدامة ، مما يعكس الأهمية الجوهرية للرصيد المعرفي كركيزة للمواهب الخضراء. وبناء على ذلك، يتمتع هذا البعد بدرجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي، مما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للدراسة.

المحور الثاني: ممارسات إدارة المواهب الخضراء

جدول 6 صدق الاتساق الداخلي لمحور: ممارسات إدارة المواهب الخضراء

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين في مجال الاستدامة البيئية.	,802	,000
يتم إدماج البعد البيئي في برامج التكوين والتطوير.	,824	,000
تشجع المؤسسة الموظفين على الابتكار في حماية البيئة.	,854	,000
توفر الإدارة الدعم للمبادرات البيئية المقترحة.	,710	,000
يتم تحفيز الموظفين الذين يساهمون في تحسين الأداء البيئي.	,791	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26 .

الفصل الثالث

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع عبارات بعد ممارسات إدارة المواهب الخضراء والدرجة الكلية للبعد ، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.710) و (0.854)***. إن بقاء جميع القيم فوق حاجز (0.70) يؤكد قوة البناء الهيكلي للمحور. كما أن قيم الدلالة (Sig) البالغة (0.000) تؤكد معنوية هذه الارتباطات إحصائياً، وسجلت العبارة المتعلقة بتشجيع الابتكار في مجال حماية البيئة أعلى قيمة ارتباط ، تليها عبارة إدماج البعد البيئي في برامج التكوين ، مما يشير إلى أن الابتكار والتكوين هما المحركان الأساسيان لممارسات إدارة المواهب في المؤسسة. وهذا يثبت تمتع العبارات بالصدق البنائي اللازم للقياس.

المحور الثالث: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة

جدول 7 : صدق الاتساق الداخلي لمحور: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تسعى المؤسسة إلى إدخال تغييرات تنظيمية تدعم الاستدامة.	,754	,000
تعتمد الإدارة سياسات تقلل من التأثيرات البيئية للإنتاج.	,933	,000
يتم إدماج الاستدامة في رؤية واستراتيجية المؤسسة.	,894	,000
يشهد أسلوب العمل تغييرات نحو ممارسات أكثر استدامة.	,760	,000
تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة استخدام الموارد.	,815	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26 .

الفصل الثالث

تشير نتائج معامل بيرسون إلى وجود ارتباطات موجبة وقوية بين عبارات بعد التغيير التنظيمي نحو الاستدامة والدرجة الكلية للمحور ، حيث تراوحت القيم بين (0.754) و (0.933)** . وتعتبر هذه القيم من أعلى معدلات الارتباط في الدراسة، خاصة مع بلوغ قيمة الدلالة (0.000) لجميع العبارات . وقد سجلت العبارة الخاصة باعتماد سياسات تقلل من التأثيرات البيئية للنشاط الإنتاجي أعلى درجة ارتباط (0.933)، مما يبرزها كأكثر العبارات تمثيلاً لجوهر التغيير التنظيمي المستدام. ويؤكد هذا التقارب الكبير في القيم وجود اتساق داخلي متين، مما يجعل المقياس أداة صادقة لقياس التحول التنظيمي في المؤسسة.

المحور الرابع: دور المواهب الخضراء في التغيير

جدول 8 : صدق الاتساق الداخلي لمحور: دور المواهب الخضراء في دعم التغيير

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تساهم المواهب الخضراء في نشر الثقافة البيئية.	,892	,000
تساعد الكفاءات البيئية في اقتراح حلول تنظيمية مستدامة.	,880	,000
تلعب المواهب الخضراء دوراً مهماً في دعم التحول.	,823	,000
يسهم الموظفون ذوو الوعي البيئي في تحسين الأداء.	,898	,000
وجود مواهب خضراء يسهل عملية التغيير التنظيمي.	,809	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26 .

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية جداً بين عبارات بعد دور المواهب الخضراء في دعم التغيير والدرجة الكلية له، بقيم تراوحت بين (0.809) و (0.898)** . جميع القيم

دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) ويُلاحظ أن أعلى ارتباط سجل للعبارة المتعلقة بمساهمة الموظفين ذوي الوعي البيئي في تحسين الأداء البيئي، تليها عبارة نشر الثقافة البيئية ، وهو ما يعكس الدور الفاعل والمباشر للمواهب في ترجمة الوعي إلى نتائج ملموسة. هذه النتائج تؤكد أن جميع عبارات هذا البعد متجانسة تماما، مما يعزز من صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

المحور الخامس: معوقات تطوير المواهب الخضراء

جدول 9: صدق الاتساق الداخلي لمحور: معوقات تطوير المواهب الخضراء

العبارة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
نقص التكوين البيئي يحد من تطوير المواهب الخضراء.	,812	,000
ضعف الدعم الإداري يقلل من المبادرات البيئية.	,766	,000
قلة الحوافز تؤثر على مشاركة الموظفين بيئياً.	,748	,000
لا تحظى الاستدامة بالأولوية الكافية داخل المؤسسة.	,790	,000
نقص الوعي البيئي يمثل عائقاً أمام التغيير التنظيمي.	,790	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS v26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد معوقات تطوير المواهب الخضراء والدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.748) و (0.812) **. كما أن قيم الدلالة (Sig) كانت أقل من (0.05) لجميع الفقرات، مما يثبت صدقها إحصائياً، وسجلت العبارة المتعلقة بنقص التكوين البيئي كعائق لتطوير المواهب أعلى قيمة ارتباط، مما يشير إلى أن الفجوة التدريبية هي العائق الأكثر تأثيراً من وجهة نظر

المبحوثين. وبناء عليه، فإن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يجعله صالحاً لتحليل التحديات التي تواجه الاستدامة في المؤسسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط الفاكرو نباخ α de Cronbach الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس ويمكن توضيح ذلك من خلال توضيح اختبار الثبات من خلال الجدول التالي:

جدول 10: معامل الثبات ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
عدد عبارات الاستبيان	25	0,960

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS.

تصنف قيمة معامل ألفا كرو نباخ 0,960 ضمن المستوى الممتاز حسب المعايير العلمية المعتمدة في البحوث الإدارية، حيث تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (0.60) والحد الجيد (0.70) والحد الممتاز (0.90). وكلما ارتفعت قيمة ألفا كرو نباخ اقتربت من 1.00، زاد مستوى الثبات والمصادقية في الأداة. وفي هذا السياق، تعتبر النتيجة دليلاً قوياً على جودة تصميم الاستبيان وصياغة عباراته، حيث لا يوجد تناقض أو ضعف واضح في ترابط البنود. هذا الثبات العالي يمنح الباحث ثقة كبيرة في استخدام البيانات المجموعة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة مثل معامل الارتباط أو الانحدار.

وبما أن القيمة المحسوبة هي 0.960، والتي تُعد أعلى بكثير من 0.6، فإن النتيجة تؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 بشكل قاطع. وهذا يؤكد أن بيانات

الدراسة تتمتع بمصادقية عالية، وأن أداة القياس (الاستبيان) موثوقة ويمكن الاعتماد عليها علمياً .

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

في إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، وذلك باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، والذي يعد من أكثر البرامج استخداماً في التحليل الإحصائي للبيانات الكمية. ويمكن توضيح أهم الأساليب المعتمدة فيما يلي:

الإحصاء الوصفي: يهدف هذا النوع من الأساليب إلى وصف خصائص عينة الدراسة

وتلخيص البيانات بطريقة مبسطة، وقد تم الاعتماد عليه من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) .

- المتوسط الحسابي: لقياس درجة استجابة أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان .

- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي وتحديد درجة التجانس بين آراء المبحوثين .

اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ): تم استخدام معامل Cronbach's Alpha لقياس

مدى اتساق فقرات الاستبيان وثباته الداخلي، حيث يُستخدم هذا الاختبار للتأكد من أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وأن النتائج قابلة للاعتماد في التحليل.

تحليل الارتباط: تم الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل العلاقة بين:

- ممارسات إدارة المواهب الخضراء .
- والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة .

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات علاقة طردية أو عكسية ومدى قوتها.

تحليل الانحدار: يستخدم تحليل الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك بهدف تحديد مدى مساهمة كل متغير في تفسير التغير الحاصل في الظاهرة المدروسة، مثل قياس أثر إدارة المواهب الخضراء على التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل النتائج الميدانية المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتفسيرها. كما يهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها في ضوء النتائج المحصل عليها، بما يسمح باستخلاص مؤشرات علمية دقيقة حول متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص عينة الدراسة في شركة القفازات بعين تموشنت كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة والمنصب الوظيفي، وقد تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والتمثيل البياني.

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول والشكل التاليان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

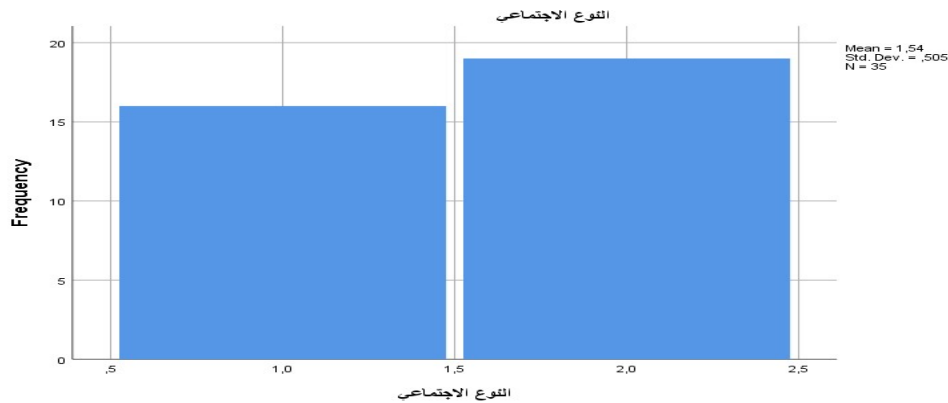
جدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	16	45,7
أنثى	19	54,3
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26.

يظهر الجدول رقم (10-02) تقاربا نسبيا بين الجنسين في عينة الدراسة مع تفوق طفيف للإناث ؛ حيث بلغت تكرارات الإناث 19 موظفة بنسبة 54.3%، بينما بلغت تكرارات الذكور 16 موظفا بنسبة 45.7%، يشير هذا التوزيع إلى أن شركة القفازات تمنح فرصا توظيفية متوازنة للجنسين، مع وجود أغلبية نسائية بسيطة قد تعود لطبيعة النشاط الإنتاجي أو الإداري للمؤسسة الذي قد يتطلب مهارات تتوفر لدى الإناث بشكل أكبر.

الشكل 7 : توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26.

ب- الفئة العمرية: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الفئة العمرية:

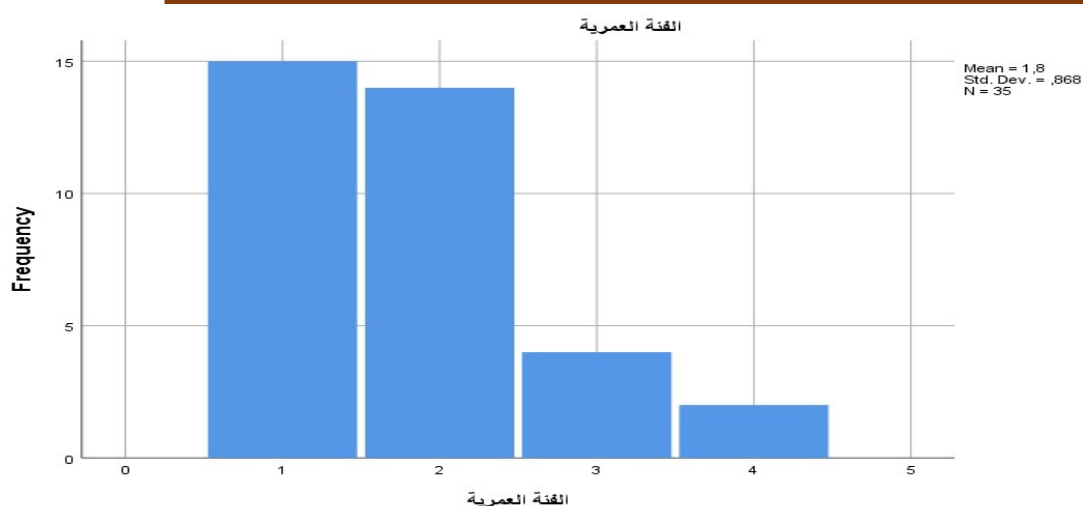
جدول 12 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	15	42,9
من 30 إلى 40 سنة	14	40,0
من 41 إلى 50 سنة	4	11,4
أكثر من 50 سنة	2	5,7
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (11-02) أن الفئات الشابة هي المهيمنة على القوة العاملة في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حوالي 42.9%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 40.0% وهذا يعني أن 82.9% من العينة هم دون سن الأربعين، مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تمتلك قاعدة بشرية فتية ومفعمة بالحيوية، وهو ما يخدم موضوع الدراسة، إذ عادة ما تكون الفئات الشابة أكثر انفتاحاً على مفاهيم المواهب الخضراء والتغيير نحو الاستدامة.

جدول 13: توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

ج-المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستوى التعليمي.

جدول 14: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

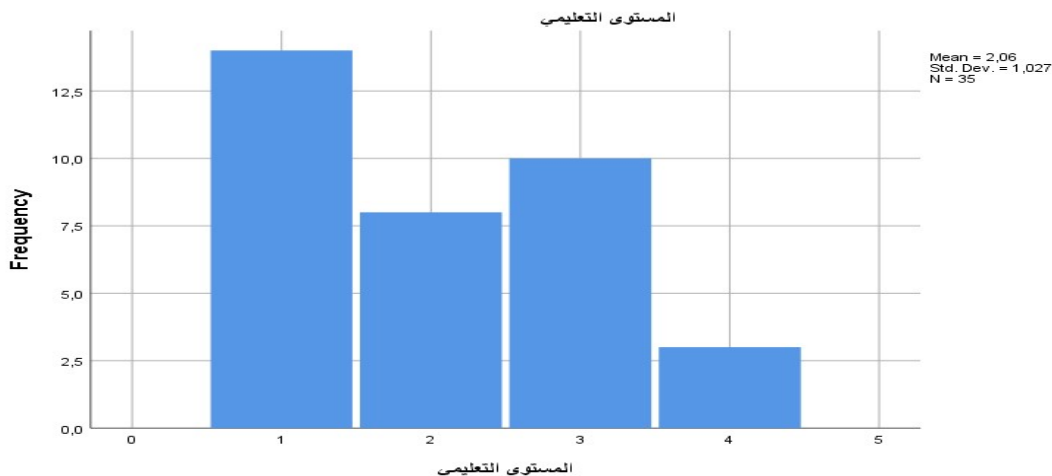
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
40,0	14	ثانوي
22,9	8	ليسانس
28,6	10	ماستر
8,6	3	دكتوراه
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

بناء على الجدول رقم (12-02)، نجد تنوعا في المستويات التعليمية، حيث تصدر أصحاب المستوى الثانوي المرتبة الأولى بـ 14 تكرارا ونسبة 40.0% وفي المقابل، نجد حضورا

جيدالكفاءات الجامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه) التي تشكل مجتمعة 60% من العينة. هذا التنوع يشير إلى أن المؤسسة تمزج بين العمالة التنفيذية والكوادر العلمية المؤهلة، مما يسهم في استيعاب البرامج التدريبية المتعلقة بالبعد البيئي وتطبيقها ميدانيا

الشكل 8 :توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

د-الخبرة: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

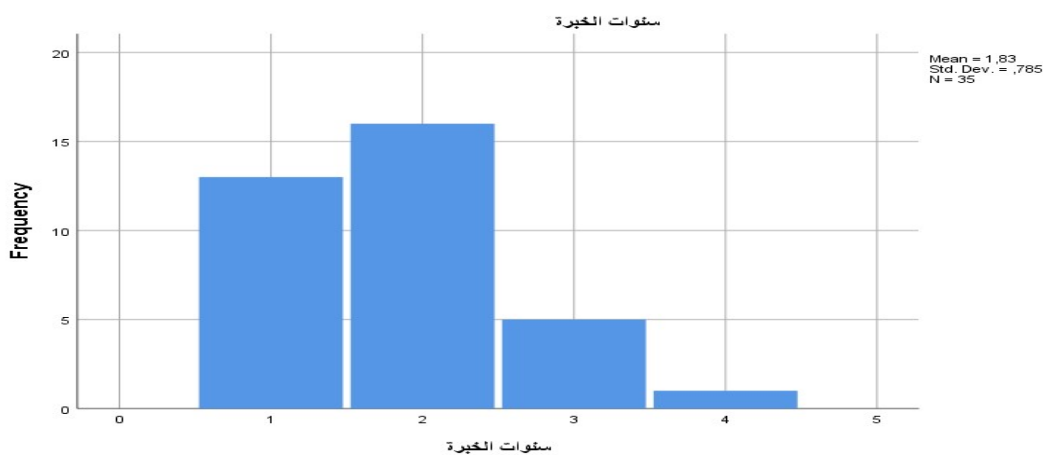
جدول 15:توزيع العينة حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل_من_5_سنوات	13	37,1
من_5_إلى_10_سنوات	16	45,7
من_11_إلى_15_سنة	5	14,3
أكثر_من_15_سنة	1	2,9
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يشير الجدول رقم (13-02) إلى أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة ؛ حيث بلغت نسبة الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات نحو 45.7%، تليها فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 37.1% تتساؤل النسب في الفئات ذات الخبرة الطويلة (أكثر من 11 سنة) يعزز فرضية شباب القوة العاملة في المؤسسة، ويؤكد أن المؤسسة تعتمد على دماء جديدة قد تكون أكثر مرونة في تبني الممارسات المستدامة المبتكرة.

الشكل 9: توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

هـ - المنصب الوظيفي: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

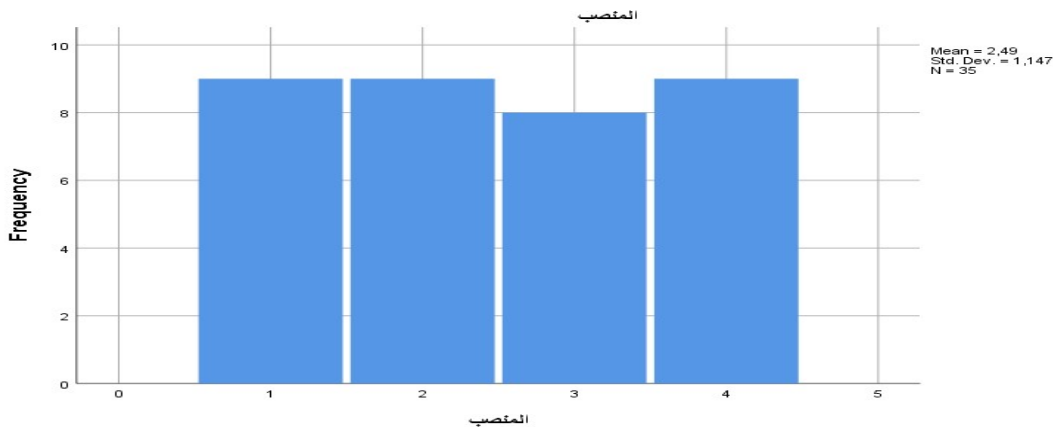
جدول 16: توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار إداري	9	25,7
رئيس مصلحة	9	25,7
موظف إداري	8	22,9
أخر	9	25,7
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

يلاحظ من الجدول رقم (14-02) وجود توازن كبير وتوزيع متساو تقريبا بين المناصب الوظيفية المختلفة. فقد تساوت تكرارات الإطارات الإدارية، رؤساء المصالح، وفئة "أخرى" بـ 9 تكرارات لكل منها بنسبة 25.7%، بينما جاء الموظفون الإداريون بنسبة 22.9%، هذا الشمول في العينة يعطي قوة لنتائج الدراسة، حيث إنها استطلعت آراء كافة المستويات التنظيمية، من القيادة الوسطى (رؤساء المصالح) إلى الكوادر الإدارية والتنفيذية، مما يضمن شمولية الرؤية حول مدى تقبل التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

الشكل 10: توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26.

نستنتج مما سبق أن خصائص العينة تشير إلى مؤسسة فنية (عمريا) ومنفتحة تعليميا، مع تمثيل متوازن لمختلف الرتب الوظيفية، وهي بيئة خصبة جدا لتنمية المواهب الخضراء ودعم التحول البيئي المستدام.

المطلب الثاني: تحليل نتائج عبارات الاستبيان

1- قياس مستوى المواهب الخضراء

لقياس مستوى المواهب الخضراء في شركة القفازات بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول.

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مستوى المواهب الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
01 تمتلك المؤسسة موظفين لديهم معرفة بالممارسات البيئية المستدامة.	2.97	1.124	5	متوسطة
02 تهتم المؤسسة باستقطاب كفاءات لديها وعي بيئي.	3.06	1.056	4	متوسطة
03 تم تشجيع الموظفين على تطوير مهارات مرتبطة بالاستدامة البيئية.	3.46	0.980	2	مرتفعة
04 يوجد بالمؤسسة أفراد قادرين على اقتراح حلول صديقة للبيئة.	3.54	1.146	1	مرتفعة
05 يتم الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات البيئية عند اختيار الموظفين للمناصب.	3.15	1.132	3	متوسطة
المحور الأول: مستوى المواهب الخضراء				
	3.23	0.887		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

تبين نتائج الجدول رقم (02-15) أن مستوى المواهب الخضراء داخل شركة القفازات بولاية عين تموشنت جاء في مستوى متوسط بمتوسط حسابي كلي قدره (3.23) وانحراف معياري (0.887)، وهو ما يدل على توفر قدرات وكفاءات بيئية لدى العاملين، إلا أنها ما تزال في مستوى غير مرتفع وتحتاج إلى تطوير وتعزيز أكبر.

حيث سجلت عبارة وجود أفراد قادرين على اقتراح حلول صديقة للبيئة أعلى متوسط حسابي (3.54)، مما يعكس امتلاك المؤسسة لفئة من الموظفين لديهم قدرات إبداعية ومهارات عملية تمكنهم من تقديم حلول مبتكرة تدعم التوجه نحو الاستدامة. ويُفهم من ذلك أن عنصر الإبداع البيئي يُعد من أبرز نقاط القوة داخل المؤسسة.

كما جاءت عبارة تشجيع الموظفين على تطوير مهارات مرتبطة بالاستدامة البيئية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.46)، وهو ما يشير إلى وجود توجه إيجابي من طرف المؤسسة نحو دعم وتنمية المهارات البيئية للعاملين، سواء من خلال التكوين أو التحفيز على التعلم والتطوير المستمر في هذا المجال.

وفي المرتبة الثالثة، سجلت عبارة الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات البيئية عند اختيار الموظفين للمناصب متوسطاً قدره (3.15)، مما يدل على أن معايير التوظيف أو الترقية في المؤسسة تأخذ البعد البيئي بعين الاعتبار بشكل متوسط فقط، أي أنه ليس معياراً أساسياً أو حاسماً في أغلب الحالات.

أما عبارة الاهتمام باستقطاب كفاءات لديها وعي بيئي فقد حققت متوسطاً قدره (3.06)، وهو ما يشير إلى أن عملية استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة البيئية ما تزال محدودة نسبياً، ولا تمثل توجهها استراتيجياً واضحاً داخل سياسة التوظيف.

وفي المقابل، سجلت عبارة امتلاك المؤسسة موظفين لديهم معرفة بالممارسات البيئية المستدامة أدنى متوسط حسابي (2.97)، مما يكشف عن وجود نقص نسبي في مستوى المعرفة البيئية الأساسية لدى بعض العاملين، وهو ما يعكس فجوة معرفية تستدعي تعزيز برامج التكوين والتوعية البيئية داخل المؤسسة.

وبشكل عام، يمكن استنتاج أن المؤسسة تمتلك قاعدة أولية من المواهب الخضراء، تتميز أساساً بالقدرة على الابتكار وتقديم الحلول، إلا أن هذا المستوى لا يزال محدوداً من حيث الانتشار والعمق، خاصة فيما يتعلق بالمعرفة البيئية العامة والاستقطاب المبني على الكفاءة البيئية، مما يستدعي تعزيز جهود التكوين والتوظيف الأخضر بشكل أكثر استراتيجية.

2- قياس ممارسات إدارة المواهب الخضراء

الفصل الثالث

لقياس مستوى ممارسات إدارة المواهب الخضراء في شركة القفزات بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.

جدول 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ممارسات إدارة المواهب

الخضراء

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	درجة الاستجابة
1	0.896	3.47	تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين في مجال الاستدامة البيئية.	مرتفعة
3	0.867	3.31	يتم إدماج البعد البيئي في برامج التكوين والتطوير.	متوسطة
2	1.056	3.34	تشجع المؤسسة الموظفين على الابتكار في مجال حماية البيئة.	متوسطة
4	0.950	3.26	توفر الإدارة الدعم للمبادرات البيئية التي يقترحها الموظفون.	متوسطة
5	1.079	3.20	يتم تحفيز الموظفين الذين يساهمون في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.	متوسطة
	0.776	3.31	المحور الثاني: ممارسات إدارة المواهب الخضراء	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

تظهر نتائج الجدول رقم (02-16) أن ممارسات إدارة المواهب الخضراء داخل المؤسسة جاءت في مستوى متوسط بمتوسط حسابي كلي قدره (3.31) وانحراف معياري (0.776)، مما يعكس وجود ممارسات إدارية قائمة في هذا المجال، لكنها لا تزال في مرحلة التطور ولم تصل بعد إلى مستوى النضج المؤسسي الكامل.

حيث سجلت عبارة التدريب في مجال الاستدامة البيئية أعلى متوسط حسابي (3.47)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما ملحوظا بالجانب التكويني باعتباره المدخل الأساسي لتأهيل الموظفين وتنمية قدراتهم في مجال الاستدامة، ويعكس ذلك توجهها إيجابيا نحو بناء كفاءات قادرة على التعامل مع التحديات البيئية.

كما جاءت عبارة تشجيع الموظفين على الابتكار في مجال حماية البيئة في المرتبة الثانية بمتوسط (3.34)، مما يشير إلى وجود بيئة تنظيمية تسمح نسبيا بطرح الأفكار الجديدة والمبادرات البيئية، حتى وإن كان هذا الدعم لا يزال غير قوي أو شامل بالشكل الكافي.

وفيما يتعلق بعبارة إدماج البعد البيئي في برامج التكوين والتطوير فقد سجلت متوسطا قدره (3.31)، وهو ما يدل على أن إدماج الاستدامة في البرامج التكوينية يتم بشكل جزئي، أي أنه موجود لكنه غير مهيكّل بشكل عميق داخل جميع برامج التكوين والتطوير داخل المؤسسة.

أما عبارة توفير الدعم للمبادرات البيئية التي يقترحها الموظفون فقد حصلت على متوسط (3.26)، مما يعكس أن دعم الإدارة لمبادرات الموظفين في المجال البيئي موجود لكنه محدود نسبيا، وقد لا يرقى إلى مستوى التشجيع المستمر أو النظامي.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة تحفيز الموظفين الذين يساهمون في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة بمتوسط (3.20)، وهو ما يشير بوضوح إلى وجود ضعف في منظومة الحوافز الموجهة نحو السلوك البيئي، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، مما قد يؤثر سلبا على دافعية الموظفين للمشاركة الفعالة في تحسين الأداء البيئي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن المؤسسة تعتمد بالفعل ممارسات في مجال إدارة المواهب الخضراء، إلا أن هذه الممارسات تبقى متوسطة وغير متكاملة، حيث يبرز الجانب

التكويني بشكل أكبر مقارنة بجانب التحفيز والدعم المؤسسي، مما يستدعي تعزيز السياسات التحفيزية وتطوير آليات إدارة المواهب بما يدعم بشكل أكبر السلوكيات البيئية داخل المؤسسة.

3- قياس مستوى التغيير التنظيمي نحو الاستدامة

لقياس مستوى التغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث.

جدول 19 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التغيير التنظيمي نحو الاستدامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
11 تسعى المؤسسة إلى إدخال تغييرات تنظيمية تدعم الاستدامة.	3.23	1.003	5	متوسطة
12 تعتمد الإدارة سياسات تقلل من التأثيرات البيئية للنشاط الإنتاجي.	3.34	0.938	3	متوسطة
13 يتم إدماج الاستدامة في رؤية واستراتيجية المؤسسة.	3.26	1.067	4	متوسطة
14 يشهد أسلوب العمل داخل المؤسسة تغييرات نحو ممارسات أكثر استدامة.	3.43	1.065	2	مرتفعة
15 تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة استخدام الموارد (الطاقة، الماء، المواد).	3.51	0.981	1	مرتفعة
المحور الثالث: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة	3.35	0.838		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

يظهر الجدول رقم (02-17) أن مستوى التغيير التنظيمي نحو الاستدامة في المؤسسة جاء في

مستوى متوسط بمتوسط حسابي كلي قدره (3.35) وانحراف معياري (0.838)، مما يدل على

وجود جهود تنظيمية قائمة فعليا في اتجاه الاستدامة، إلا أنها ما تزال غير مكتملة أو غير متجانسة بالشكل الكافي.

حيث سجلت العبارة المتعلقة بـ تحسين كفاءة استخدام الموارد (الطاقة، الماء، المواد) أعلى متوسط حسابي (3.51)، وهو ما يعكس أن المؤسسة تركز بشكل واضح على البعد التشغيلي والاقتصادي للاستدامة، من خلال ترشيد الاستهلاك وتقليل الهدر وتحسين استغلال الموارد المتاحة. ويفهم من ذلك أن الاستدامة تُعالج داخل المؤسسة من منظور كفاءة الإنتاج أكثر من كونها رؤية استراتيجية شاملة.

كما جاءت عبارة إحداث تغييرات في أسلوب العمل نحو ممارسات أكثر استدامة في المرتبة الثانية بمتوسط (3.43)، مما يدل على وجود تحول تدريجي في طرق العمل اليومية، سواء على مستوى الإجراءات أو السلوكيات التنظيمية، وهو ما يعكس بداية ترسيخ ثقافة الاستدامة داخل بيئة العمل.

أما عبارة اعتماد الإدارة لسياسات تقلل من التأثيرات البيئية للنشاط الإنتاجي فقد سجلت متوسطا قدره (3.34)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة بدأت فعلا في تبني سياسات بيئية، إلا أن هذه السياسات ما تزال في مستوى متوسط من الفعالية والتطبيق، وقد لا تكون مدمجة بشكل كامل في جميع مستويات القرار الإداري.

وفيما يتعلق بعبارة إدماج الاستدامة في رؤية واستراتيجية المؤسسة فقد حققت متوسطا قدره (3.26)، وهو ما يعكس ضعفا نسبيا في دمج البعد البيئي ضمن التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، حيث يبدو أن الاستدامة لا تزال أقرب إلى إجراءات تشغيلية أكثر منها توجهها استراتيجيا مؤسسيا واضحا.

أما العبارة التي سجلت أدنى متوسط حسابي وهي السعي إلى إدخال تغييرات تنظيمية تدعم الاستدامة بشكل عام وشامل (3.23)، فإنها تشير إلى أن عملية التغيير داخل المؤسسة لا تزال جزئية وتدرجية، وليست تحولاً تنظيمياً جذرياً يشمل الهيكل والثقافة والاستراتيجية بشكل متكامل. وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة يتم بطريقة تدرجية ومحدودة نسبياً، حيث يتركز بشكل أساسي على تحسين الكفاءة التشغيلية وترشيد الموارد، في حين لا يزال الانتقال نحو تحول استراتيجي شامل ومستدام في مراحله الأولى.

4- قياس مستوى دور المواهب الخضراء

لقياس مستوى دور المواهب الخضراء في شركة القفزات بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع.

جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات دور المواهب الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
16 تساهم المواهب الخضراء في نشر الثقافة البيئية داخل المؤسسة.	3.46	0.980	5	مرتفعة
17 تساعد الكفاءات البيئية في اقتراح حلول تنظيمية أكثر استدامة.	3.63	0.942	2	مرتفعة
18 تلعب المواهب الخضراء دوراً مهماً في دعم التحول نحو الاستدامة.	3.66	0.938	1	مرتفعة
19 يسهم الموظفون ذوو الوعي البيئي في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.	3.60	0.914	3	مرتفعة
20 وجود مواهب خضراء يسهل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.	3.54	0.950	4	مرتفعة
المحور الرابع: دور المواهب الخضراء				
	3.57	0.812		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

تبين نتائج الجدول رقم (02-19) أن دور المواهب الخضراء داخل المؤسسة جاء في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي كلي قدره (3.57) وانحراف معياري (0.812)، مما يدل على وجود إدراك واضح ومشترك لدى أفراد العينة لأهمية هذه الكفاءات في دعم مختلف عمليات التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

وقد أظهرت النتائج أن العبارة المتعلقة بدور المواهب الخضراء في دعم التحول نحو الاستدامة سجلت أعلى متوسط حسابي (3.66)، وهو ما يعكس قناعة قوية لدى الموظفين بأن هذه الكفاءات تمثل ركيزة أساسية ومحورية في إنجاح مسار التحول البيئي داخل المؤسسة.

كما جاءت عبارة مساعدة الكفاءات البيئية في اقتراح حلول تنظيمية أكثر استدامة في المرتبة الثانية بمتوسط (3.63)، مما يشير إلى قدرة هذه المواهب على تقديم أفكار ومبادرات تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتطويره بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة.

وفي المرتبة الثالثة، سجلت عبارة إسهام الموظفين ذوي الوعي البيئي في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة متوسطاً قدره (3.60)، وهو ما يدل على دور فعال لهذه الفئة في تعزيز الأداء البيئي من خلال السلوكيات والممارسات اليومية داخل العمل.

أما العبارة المتعلقة بـ تسهيل عملية التغيير التنظيمي بوجود المواهب الخضراء فقد جاءت بمتوسط (3.54)، مما يعكس أن هذه الكفاءات تسهم أيضاً في تخفيف مقاومة التغيير ودعم الانتقال التدريجي نحو ممارسات تنظيمية أكثر استدامة، رغم أنها أقل تأثيراً نسبياً مقارنة بباقي الأبعاد.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن المواهب الخضراء تُشكل عنصراً استراتيجياً فاعلاً داخل المؤسسة، ليس فقط في تحسين الأداء البيئي، وإنما أيضاً في دعم عمليات التغيير التنظيمي وتوجيه المؤسسة نحو تبني نماذج أكثر استدامة على المدى المتوسط والطويل.

5- قياس معوقات المواهب الخضراء

لقياس مستوى معوقات المواهب الخضراء في شركة الققازات بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس.

جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معوقات المواهب الخضراء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
21 نقص التكوين البيئي يحد من تطوير المواهب الخضراء.	3.63	0.877	4	مرتفعة
22 ضعف الدعم الإداري يقلل من المبادرات البيئية للموظفين.	3.80	0.797	1	مرتفعة
23 قلة الحوافز تؤثر على مشاركة الموظفين في الأنشطة البيئية.	3.77	0.910	2	مرتفعة
24 لا تحظى الاستدامة بالأولوية الكافية داخل المؤسسة.	3.49	1.121	5	مرتفعة
25 نقص الوعي البيئي يمثل عائقاً أمام التغيير التنظيمي.	3.72	0.960	3	مرتفعة
المحور الخامس: معوقات المواهب الخضراء				
	3.68	0.728		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

تبين نتائج الجدول رقم (02-19) أن معوقات تطوير المواهب الخضراء داخل المؤسسة جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي كلي قدره (3.68) وانحراف معياري (0.728)، مما يدل على وجود مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تمثل عائقاً واضحاً أمام تنمية واستثمار المواهب الخضراء بشكل فعال داخل المؤسسة.

حيث سجلت عبارة ضعف الدعم الإداري يقلل من المبادرات البيئية للموظفين أعلى متوسط حسابي (3.80)، وهو ما يعكس أن غياب أو محدودية دعم الإدارة العليا للمبادرات البيئية يعد العائق الأكثر تأثيراً، حيث يحد من قدرة الموظفين على المبادرة والمشاركة في الأنشطة المرتبطة بالاستدامة.

كما جاءت عبارة قلة الحوافز تؤثر على مشاركة الموظفين في الأنشطة البيئية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.77)، مما يشير إلى أن ضعف نظام التحفيز، سواء كان ماديا أو معنويا، يؤدي إلى انخفاض مستوى الانخراط الفعلي للموظفين في المبادرات البيئية، وبالتالي يقلل من فاعلية إدارة المواهب الخضراء.

وفي المرتبة الثالثة، سجلت عبارة نقص الوعي البيئي يمثل عائقا أمام التغيير التنظيمي متوسطا قدره (3.72)، وهو ما يدل على أن محدودية الوعي البيئي لدى بعض العاملين تؤثر بشكل مباشر على سرعة تبني الممارسات المستدامة داخل المؤسسة، وتبطئ عملية التحول التنظيمي نحو الاستدامة.

أما عبارة نقص التكوين البيئي يحد من تطوير المواهب الخضراء فقد جاءت بمتوسط (3.63)، مما يعكس وجود ضعف نسبي في برامج التكوين والتأهيل البيئي، وهو ما يحد من تطوير مهارات الموظفين في هذا المجال الحيوي.

وفي المقابل، سجلت عبارة عدم إعطاء الاستدامة الأولوية الكافية داخل المؤسسة أدنى متوسط حسابي (3.49)، ورغم أنها الأقل نسبيا، إلا أنها تشير إلى أن البعد البيئي والاستدامة لا يزالان لا يحتلان موقعا مركزيا، ضمن أولويات المؤسسة، مما يؤثر على مستوى الاهتمام الاستراتيجي بهذا المجال.

وبناء على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن معوقات المواهب الخضراء داخل المؤسسة ذات طابع تنظيمي وتحفيزي بالدرجة الأولى، حيث تصدرها مشكلات الدعم الإداري ونقص الحوافز والوعي البيئي، وهي عوامل مجتمعة تحد من فعالية استثمار الكفاءات الخضراء وتؤثر سلبا على وتيرة التحول نحو الاستدامة.

في ضوء النتائج المتحصل عليها من تحليل محاور الدراسة، يتضح أن واقع إدارة المواهب

الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة في مؤسسة **Top Gloves Latex Industries**

يتميز بتباين نسبي بين الجوانب الإيجابية ونقاط الضعف.

فمن جهة، أظهرت النتائج أن مستوى المواهب الخضراء داخل المؤسسة جاء في مستوى متوسط، مع وجود قدرات ابتكارية لدى الموظفين وقدرة على اقتراح حلول بيئية، إلا أن هذا المستوى يظل محدوداً بفعل نقص المعرفة البيئية وضعف إدماج المعايير الخضراء في سياسات التوظيف والاستقطاب.

كما بينت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب الخضراء هي أيضاً في مستوى متوسط، حيث يبرز الجانب التكويني والتدريبي بشكل أوضح مقارنة بضعف واضح في أنظمة التحفيز والدعم الموجه للسلوك البيئي، وهو ما يقلل من فاعلية هذه الممارسات في تحقيق نتائج مستدامة.

وفيما يتعلق بالتغيير التنظيمي نحو الاستدامة، فقد سجل بدوره مستوى متوسطاً، مع تركيز المؤسسة على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتطوير بعض ممارسات العمل، مقابل ضعف في إدماج الاستدامة ضمن الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج واستخلاص أهم الاستنتاجات

إن اختبار الفرضيات التي تم صياغتها سابقاً في الدراسة، تعتمد على نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليها باستخدام برنامج **SPSS v26**، من أجل تحديد مدى قبولها أو رفضها، كما يتناول هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، من خلال تفسيرها وتحليل دلالاتها العلمية في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي الأخير، يتم استخلاص أهم الاستنتاجات التي تعكس واقع متغيرات الدراسة، مع التركيز على دور المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات -عين تموشنت"

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات.

لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين هما: المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة. وقد تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 26) لاستخراج النتائج، مع اعتماد مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي.

جدول 22 : نتائج اختبار معامل الارتباط بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي

Correlations			
		المواهب الخضراء	التغيير التنظيمي نحو الاستدامة
المواهب الخضراء	Pearson Correlation	1	,778**
	Sig.		,000
	N	35	35
التغيير التنظيمي نحو الاستدامة	Pearson Correlation	,778**	1
	Sig.	,000	
	N	35	35

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

تشير قيمة معامل الارتباط البالغة (0.778) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متغير المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة، وهو ما يعني أن العلاقة بين المتغيرين تسير في نفس الاتجاه؛ فكلما ارتفع مستوى تبني المؤسسة للمواهب الخضراء، ارتفع في المقابل مستوى التوجه نحو التغيير التنظيمي المستدام داخل المؤسسة. وبعبارة أخرى، فإن تحسين مستوى إدارة واستقطاب وتطوير المواهب الخضراء ينعكس إيجاباً وبشكل ملحوظ على تعزيز مسار التحول التنظيمي نحو الاستدامة.

ومن الناحية الإحصائية، فإن قيمة الدلالة المعنوية (Sig. = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ليست عشوائية وإنما هي علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ومعنوية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تفترض

عدم وجود علاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

ويُظهر هذا الارتباط القوي أن المواهب الخضراء تمثل عنصرا محوريا وليس ثانويا في عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الذين يمتلكون مستوى عاليا من الوعي البيئي والمهارات المرتبطة بالاستدامة يكونون أكثر قدرة على فهم السياسات البيئية الجديدة وتطبيقها بشكل فعال. كما أنهم يساهمون في دعم عملية التغيير من خلال تقليل مقاومة التغيير التنظيمي، ونشر ثقافة الاستدامة داخل بيئة العمل، مما يعزز من قابلية المؤسسة للتحول نحو نماذج أكثر استدامة.

وعليه، فإن قيمة الارتباط المرتفعة (77.8%) تعكس أن نجاح استراتيجية الاستدامة في المؤسسة لا يرتبط فقط بالسياسات أو الإجراءات التنظيمية، بل يعتمد بشكل كبير على جودة وفعالية المورد البشري، وخاصة فئة المواهب الخضراء التي تُعد محركا أساسيا لعملية التحول التنظيمي نحو الاستدامة.

• اختبار الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى توفر المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة":

⇐ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المواهب الخضراء في

تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات عند مستوى دلالة 0.05.

⇐ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المواهب الخضراء في تعزيز

التغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات عند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر مستوى توفر المواهب الخضراء (كمتغير مستقل) على التغيير التنظيمي نحو الاستدامة (كمتغير تابع). وذلك من خلال:

جدول 23: ملخص النموذج (Model Summary) لأثر مستوى توافر المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,399	,381	,66024
a. Predictors: (Constant), مستوى توافر المواهب الخضراء				
b. Dependent Variable: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمستوى توافر المواهب الخضراء على التغيير التنظيمي نحو الاستدامة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.631) ويُستدل من قيمة معامل التحديد (R Square) البالغة (0.399) على أن المتغير المستقل (توافر المواهب) يمتلك قدرة تفسيرية متوسطة إلى قوية، فهو يساهم في تفسير ما نسبته 39.9% من التغيرات والتحولات المستدامة التي تشهدها شركة القفزات، مما يشير إلى أن الكفاءات البشرية البيئية هي الركيزة الأولى التي يستند إليها التغيير.

جدول 24: تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار لمستوى توافر المواهب

الخضراء في التغيير التنظيمي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,542	1	9,542	21,889	,000 ^b
	Residual	14,385	33	,436		
	Total	23,927	34			
a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة						
b. Predictors: (Constant), مستوى توافر المواهب بالخضراء						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

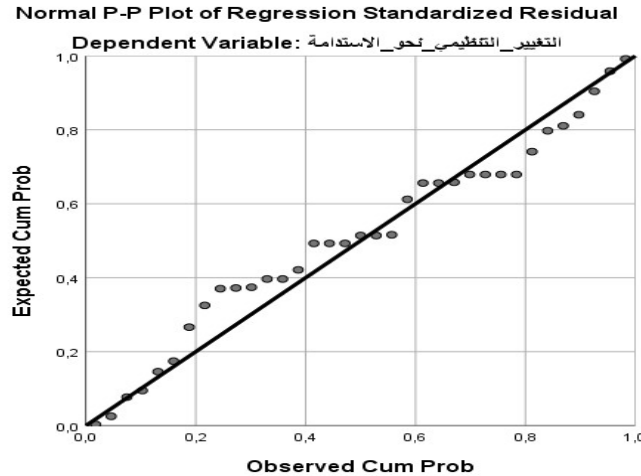
من خلال فحص قيم معاملات الانحدار (Coefficients) ، يتبين أن معامل الانحدار غير المعياري (B) قد سجل قيمة موجبة بلغت (0.597)، وبمستوى دلالة إحصائية = (Sig. = 0.000)، وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمتغير المواهب الخضراء على التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى توافر المواهب الخضراء داخل المؤسسة بمقدار وحدة واحدة، فإن مستوى التغيير التنظيمي نحو الاستدامة يرتفع بمقدار (0.597) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. ويعكس هذا المؤشر وجود أثر مباشر وملحوس للمورد البشري الأخضر في دعم مسار التحول التنظيمي داخل المؤسسة.

كما تدعم قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.679) هذه النتيجة، حيث تشير إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، ويؤكد أن معامل الانحدار ليس ناتجا عن الصدفة الإحصائية، وإنما يعبر عن علاقة حقيقية قائمة بين المتغيرين محل الدراسة.

وبناء على هذه النتائج، يمكن تفسير هذا التأثير الإيجابي بأن توافر الكفاءات التي تمتلك الوعي البيئي والمهارات الخضراء يشكل عاملا حاسما في تسهيل عملية الانتقال التنظيمي من النمط التقليدي إلى النمط المستدام، إذ تعمل هذه الفئة من الموظفين كـ "محرك بشري" يدعم تبني الممارسات البيئية، ويعزز من قدرة المؤسسة على تطبيق سياسات الاستدامة بشكل أكثر فعالية وواقعية داخل بيئة العمل.

الشكل 11 : مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) لتوزيع بواقي الانحدار لمتغير مستوى توافر المواهب الخضراء .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

بناءً على الشكل رقم (08-02) الذي يمثل مخطط الاحتمال الطبيعي للبواقي، يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نظراً لتموضع النقاط بمحاذاة الخط المستقيم المائل. وتؤكد هذه النتيجة ملاءمة النموذج المستخدم للدراسة، مما يضيف صبغة من الدقة والموثوقية على نتائج

الفصل الثالث

اختبار أثر مستوى توافر المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول 25: معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر مستوى توافر المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,425	,427		3,337	,002
	مستوى توافر المواهب الخضراء	,597	,128	,631	4,679	,000
Dependent Variable: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

يظهر الجدول رقم (02-23) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل:

- **قيمة Beta:** بلغت **0.631**، مما يدل على وجود أثر إيجابي (طردى).
- **اختبار t:** سجلت قيمة **t** المحسوبة للمتغير المستقل **4.679** بمستوى دلالة **0.000**، وهو ما يثبت معنوية هذا الأثر إحصائياً.
- **وتصبح معادلة خط الانحدار لهذه الفرضية .**

$$Y = 1.425 + 0.597X$$

التغيير التنظيمي $\times 0.597 + 1.425$ = مستوى توافر المواهب الخضراء.

بناء على قيمة مستوى الدلالة المحققة (0.000) وهي أقل من (0.05) ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات".

تشير هذه النتائج إلى أن مجرد وجود وتوافر موظفين يمتلكون مهارات ووعيا بيئيا داخل شركة Top Gloves يساهم بشكل مباشر في تسهيل وتيرة التحول نحو الاستدامة. فالمواهب المتوفرة تعمل كركيزة بشرية تدعم المبادرات الخضراء للمؤسسة، حيث يفسر معامل الانحدار (0.597) بأن أي زيادة في استقطاب أو توفير المواهب الخضراء بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسن في عملية التغيير التنظيمي بنسبة تقارب 60%، وتؤكد هذه النتيجة أن شركة القفازات بعين تموشنت تدرك أن "المورد البشري الأخضر" هو نقطة الانطلاق ، فبدون توافر هذه الكفاءات، ستواجه عمليات التغيير نحو الاستدامة صعوبات في التنفيذ الميداني.

• اختبار الفرضية الثالثة: "تلعب المواهب الخضراء دورا جوهريا في تسهيل عملية التحول ونشر الثقافة البيئية داخل المؤسسة":

⇐ الفرضية الصفرية H_0 : لا تؤدي المواهب الخضراء دورا جوهريا ودالا إحصائيا في تسهيل عملية التحول ونشر الثقافة البيئية داخل شركة القفازات.

⇐ الفرضية البديلة H_1 : تؤدي المواهب الخضراء دورا جوهريا ودالا إحصائيا في تسهيل عملية التحول ونشر الثقافة البيئية داخل شركة القفازات.

الفصل الثالث

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أيضا، لقياس دور المواهب الخضراء في تسهيل عملية التحول التنظيمي ونشر الثقافة البيئية داخل المؤسسة، من خلال اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال:

جدول 26 : ملخص النموذج (Model Summary) لأثر دور المواهب الخضراء في التغيير

التنظيمي

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,699 ^a	,489	,473	,60897
a. Predictors: (Constant), دور المواهب الخضراء				
b. Dependent Variable: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 .

يظهر الجدول رقم (02-27) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.699، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين دور المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغ 0.489؛ وهذا يعني أن دور المواهب الخضراء يفسر ما نسبته 48.9% من التباين (التغير) الحاصل في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة في شركة القفازات، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج.

جدول 27: تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار لدور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,689	1	11,689	31,519	,000 ^b
	Residual	12,238	33	,371		
	Total	23,927	34			
Dependent Variable: a. التغيير التنظيمي نحو الاستدامة						
Predictors: (Constant), b. دور المواهب بالخضراء						

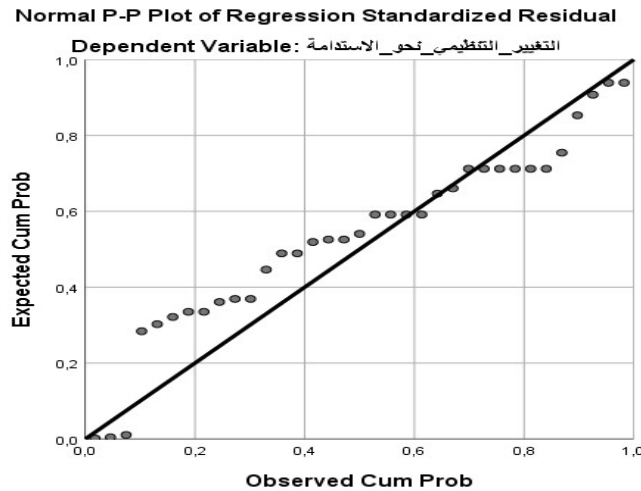
المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26 .

من خلال نتائج الجدول رقم (02-28)، يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين (F) بلغت (31.519) بمستوى دلالة إحصائية (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.

ويعني ذلك أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بصلاحية جيدة من حيث القدرة على تفسير العلاقة بين متغير المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي، وأن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة الإحصائية، وإنما تعكس ارتباطاً حقيقياً ومنظماً بين المتغيرين محل الدراسة. كما تؤكد هذه النتيجة وجود أثر جوهري ودال إحصائياً لدور المواهب الخضراء في دعم التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، مما يعزز من قوة النموذج الإحصائي المستخدم ويؤكد إمكانية الاعتماد عليه في تفسير الظاهرة المدروسة. وبناء عليه، يمكن الاستنتاج أن المواهب الخضراء تمثل متغيراً مؤثراً وفعالاً في توجيه عملية التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (10-02): مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot) لتوزيع البواقي في

نموذج الانحدار لمتغير التغيير التنظيمي نحو الاستدامة



المصدر: من إعداد الطالبتين 0-0- بناء على مخرجات برنامج SPSS v26.

يوضح الشكل رقم (10-02) مخطط الاحتمال الطبيعي للبواقي (Normal P-P Plot)، حيث نلاحظ تراكم نقاط البيانات حول الخط المستقيم، مما يشير إلى أن بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا يعد مؤشراً قوياً على جودة وملاءمة نموذج الانحدار المستخدم، ويعزز من

إمكانية تعميم النتائج المستخلصة حول دور المواهب الخضراء في قيادة التغيير التنظيمي نحو الاستدامة بشركة القفازات.

جدول 28 معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر دور المواهب الخضراء في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,774	,471		1,643	,110
	دور المواهب الخضراء	,721	,128	,699	5,614	,000
Dependent Variable: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS v26.

يظهر جدول المعاملات نتائج اختبار الأثر الفردي، حيث نلاحظ ما يلي:

- **قيمة Beta:** بلغت **0.699**، وهي قيمة موجبة تدل على أثر طردي؛ أي أن زيادة تفعيل دور المواهب الخضراء بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التغيير التنظيمي بمقدار **0.721** حسب المعامل B غير المعياري.

- **اختبار t:** بلغت قيمة **t** المحسوبة للمتغير المستقل **5.614** بمستوى دلالة **0.000**، وهو ما يؤكد الأثر المعنوي والقوي لهذا المتغير.

بناء على نتائج معاملات الانحدار تصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

(دور المواهب الخضراء $0.721x + 0.774$) = التغيير التنظيمي

حيث:

- y : التغيير التنظيمي نحو الاستدامة (المتغير التابع) .
 - x : دور المواهب الخضراء (المتغير المستقل) .
 - 0.774 الثابت (Constant) .
 - 0.721 معامل الانحدار (يمثل مقدار التأثير).
- هذه العلاقة الطردية القوية (بميل يقترب من الواحد الصحيح) تؤكد أن الاستثمار في المورد البشري "الأخضر" هو الرافعة الأساسية لعمليات التحول الاستراتيجي في شركة **Top Gloves**. بما أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من (0.05) ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن "تؤدي المواهب الخضراء دورا جوهريا ودالا إحصائيا في تسهيل عملية التحول ونشر الثقافة البيئية داخل شركة القفازات".
- تؤكد هذه النتائج أن المواهب الخضراء داخل شركة **Top Gloves** ليست مجرد كفاءات تقنية، بل هي قاطرة التغيير؛ فهي تساهم بشكل مباشر في تسهيل التحول التنظيمي من خلال تبني الممارسات الصديقة للبيئة ونشر هذه الثقافة بين أوساط الموظفين. إن القوة التفسيرية للنموذج (قرب الـ 50%) تشير إلى أن الاستثمار في "دور" هذه المواهب وتمكينها هو أقصر طريق للمؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في مجال الاستدامة.

- اختبار الفرضية الرابعة : "توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطوير المواهب الخضراء وبين التغيير التنظيمي نحو الاستدامة".

⇐ الفرضية الصفرية: H_0 : لا توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطوير

المواهب الخضراء وبين التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

⇐ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطوير

المواهب الخضراء وبين التغيير التنظيمي نحو الاستدامة.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين

معوقات تطوير المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة، من خلال:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار معامل الارتباط بين معوقات تطوير المواهب الخضراء والتغيير

التنظيمي نحو الاستدامة

Correlations			
		التغيير التنظيمي نحو الاستدامة	معوقات تطوير المواهب الخضراء
التغيير التنظيمي نحو الاستدامة	Pearson Correlation	1	-,558
	Sig.		,000
	N	35	35
معوقات تطوير المواهب الخضراء	Pearson Correlation	-,558	1
	Sig.	,000	
	N	35	35

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS v26 .

تشير قيمة معامل الارتباط (-0.558) إلى وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين معوقات تطوير المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة، أي أنه كلما زادت المعوقات التي تواجه تطوير المواهب الخضراء، انخفض مستوى التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة.

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فإن قيمة $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على: "توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطوير المواهب الخضراء وبين التغيير التنظيمي نحو الاستدامة".

تشبت النتائج أن المعوقات المرصودة (مثل نقص البرامج التكوينية، وضعف الدعم الإداري، وغياب الحوافز) ليست مجرد تحديات ثانوية، بل هي عقبات هيكلية حقيقية تؤدي بشكل مباشر وملحوس إلى إبطاء وتيرة التحول نحو الاستدامة. إن وجود الارتباط العكسي يعني أن هذه المعوقات تعمل "كقوة مقاومة" تمنع انطلاق المبادرات الخضراء من حيز الاقتراح إلى حيز التنفيذ.

ويظهر تأثير المعوقات بشكل جلي في الجانب السلوكي للموظفين؛ فكلما تصاعد شعور الموظفين بيئياً بوجود هذه العقبات، تراجعت دافعيتهم للمشاركة الفعالة في التغيير التنظيمي. وهذا يؤدي بالضرورة إلى "تعثر" السياسات البيئية للمؤسسة، حيث تفقد المواهب الخضراء حماسها للمبادرة في بيئة تدركها على أنها غير داعمة أو تفتقر للمحفزات، مما يحول الاستدامة من "ثقافة طوعية" إلى "عبء وظيفي".

فلكي تتجش شركة القفازات في تسريع عملية التغيير نحو الاستدامة، فإن الأولوية لا تكمن فقط في زيادة البرامج الخضراء، بل في "تخفيض" حدة هذه المعوقات أولاً. كما أن معالجة "نقص الدعم" وتوفير "نظام حوافز بيئي" سيؤدي آلياً (حسب منطق العلاقة العكسية) إلى تحرير طاقات المواهب الخضراء ورفع مستوى انخراطها في التغيير، مما يضمن استمرارية التحول التنظيمي ونجاحه على المدى الطويل.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

تؤكد نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة. ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى تبني المؤسسة للمواهب ذات الوعي والمهارات البيئية يرافقه تحسن واضح في مستوى التوجه نحو الاستدامة داخل المؤسسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة من الناحية النظرية بأن المواهب الخضراء تمثل عنصراً سلوكياً ومعرفياً يساهم في إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث لا يقتصر دورها على الأداء الفردي، بل يمتد إلى التأثير في السلوك الجماعي ونشر الوعي البيئي، وهو ما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز تقبل الممارسات المستدامة.

أما نتائج الفرضية الثانية، فقد أظهرت أن للمواهب الخضراء أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على التغيير التنظيمي نحو الاستدامة. ويفهم من ذلك أن مجرد توفر هذه الكفاءات داخل المؤسسة لا يعد عاملاً محايداً، بل هو عنصر فاعل ومؤثر في دفع عجلة التغيير. فالموظفون الذين يمتلكون معرفة بيئية ومهارات خضراء يساهمون في تحويل السياسات البيئية من مجرد توجهات نظرية إلى تطبيقات عملية داخل بيئة العمل، مما يعزز من فعالية الاستراتيجية البيئية للمؤسسة.

أما نتائج الفرضية الثالثة فقد أثبتت أن المواهب الخضراء تسهم بشكل جوهري في تسهيل عملية التحول التنظيمي ونشر الثقافة البيئية داخل المؤسسة. ويُفسر ذلك بأن هذه الفئة من الموظفين لا تكتفي بتطبيق السياسات البيئية، بل تعمل أيضا على نقل المعرفة والسلوك البيئي إلى باقي العاملين، مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الاستدامة والتعاون البيئي.

وفيما يخص الفرضية الرابعة، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطوير المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي نحو الاستدامة. ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى المعوقات التنظيمية والإدارية مثل ضعف الدعم الإداري، ونقص الحوافز، وضعف التكوين البيئي، يؤدي إلى إبطاء عملية التغيير وتقليل فعاليتها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذه العوامل تعمل كحاجز نفسي وتنظيمي يحد من دافعية الموظفين ويقلل من انخراطهم في المبادرات البيئية.

ففي ضوء النتائج المتوصل إليها من التحليل الإحصائي، يمكن تعميق الاستنتاجات من خلال إبراز البنية التفسيرية للعلاقات بين المتغيرات، وليس فقط وصفها بشكل عام. إذ يتبين بوضوح أن المواهب الخضراء لا تشكل مجرد متغير داعم لعملية التغيير التنظيمي نحو الاستدامة، بل تمثل في الواقع محورا بنيويا (Structural Core) ترتكز عليه قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل ممارساتها التنظيمية وفق منطق الاستدامة.

ويفهم من قوة العلاقات الإحصائية (ارتباط مرتفع، تأثير معنوي، ونسب تفسير معتبرة) أن المواهب الخضراء تؤدي دورا مزدوجا: فهي من جهة ترفع جاهزية المؤسسة للتغيير من خلال امتلاكها لمعارف ومهارات وسلوكيات بيئية، ومن جهة أخرى تُسهم في تحويل الثقافة التنظيمية نحو نمط أكثر استدامة. وهذا يعني أن أثرها لا يقتصر على مستوى الأداء الفردي، بل يمتد ليشمل مستوى الثقافة التنظيمية والهياكل الداخلية لعملية اتخاذ القرار.

كما توضح النتائج أن هذا التأثير يصبح أكثر فاعلية عندما يتم دعمه عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التدريب البيئي، والتحفيز المرتبط بالأداء المستدام، وإدماج البعد البيئي في عمليات التوظيف والتقييم. وبذلك، فإن العلاقة بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة تفاعلية وتكاملية، حيث تعمل الممارسات الإدارية كآلية تضخيم (Amplification Mechanism) لأثر هذه المواهب داخل المؤسسة.

ومن زاوية أخرى، تشير النتائج إلى أن التغيير نحو الاستدامة داخل المؤسسة لا يمكن تفسيره باعتباره استجابة آنية أو شكلية لتوجهات بيئية عامة، بل هو نتيجة لعملية استثمار تدريجي في المورد البشري. بمعنى أن التحول التنظيمي الفعال يتطلب إعادة توجيه استراتيجية لإدارة رأس المال البشري نحو دمج البعد البيئي في مختلف الوظائف التنظيمية، بدل الاكتفاء بإجراءات رمزية أو سياسات غير مفعلة ميدانياً.

وفي المقابل، تكشف النتائج أن المعوقات التنظيمية تمثل عامل كبح (Constraint Factor) ذو تأثير سلبي مباشر على ديناميكية التغيير. فهذه المعوقات لا تؤثر فقط على مستوى الأداء، بل تعمل على إضعاف الدافعية الداخلية للمواهب الخضراء، وتقليل مستوى مشاركتها في المبادرات البيئية، مما يؤدي إلى خلق فجوة بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المحققة فعلياً في مجال الاستدامة.

أكدت نتائج الدراسة أن المواهب الخضراء تؤدي دوراً محورياً وحاسماً في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يتجاوز هذا الدور البعد الوظيفي التقليدي ليصل إلى مستوى التأثير الاستراتيجي في توجيه مسار المؤسسة نحو ممارسات أكثر استدامة.

فمن الناحية التحليلية، يتبين أن المواهب الخضراء تمثل قوة دافعة داخلية للتغيير، إذ تساهم في إدخال مفاهيم الاستدامة إلى الممارسات اليومية للعمل، سواء من خلال اقتراح حلول تنظيمية صديقة للبيئة، أو من خلال تحسين أساليب استخدام الموارد، أو عبر تعزيز الوعي البيئي بين مختلف العاملين. وهذا ما يجعلها عنصراً فاعلاً في تحويل الاستدامة من مجرد توجه إداري إلى سلوك تنظيمي فعلي.

كما تؤكد النتائج أن هذه المواهب تلعب دوراً مهماً في تسهيل عملية التحول التنظيمي، وذلك من خلال تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة، حيث يمتلك الأفراد ذوا الوعي البيئي قدرة أكبر على تقبل السياسات الجديدة المتعلقة بالاستدامة، بل والمساهمة في نشرها داخل بيئة العمل. وبذلك تصبح المواهب الخضراء بمثابة حلقة وصل بين الإدارة وبقية الموظفين في عملية التغيير.

ومن جهة أخرى، يتضح أن تأثير المواهب الخضراء لا يقتصر على الجانب السلوكي فقط، بل يمتد إلى البعد الابتكاري والتطويري، حيث تساهم في تقديم أفكار جديدة وحلول عملية تساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة. وهذا يعزز من قدرة المؤسسة على الانتقال من مرحلة الامتثال البيئي إلى مرحلة المبادرة والابتكار في مجال الاستدامة.

كما تشير النتائج إلى أن فعالية هذا الدور ترتبط بشكل مباشر بمدى دعم المؤسسة لهذه المواهب، من خلال توفير بيئة تنظيمية محفزة، وهو ما يبرز أهمية التكامل بين الموارد البشرية الخضراء وممارسات إدارة المواهب، لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الفئة.

وبناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن المواهب الخضراء تمثل محركاً أساسياً للتغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة، ليس فقط باعتبارها عنصراً منفذاً للسياسات البيئية، بل باعتبارها فاعلاً تنظيمياً يساهم في صياغة وتوجيه وتفعيل مسار التحول المستدام بشكل فعال ومستمر.

وبناء على ذلك، يمكن تعميق الاستنتاج العام بالقول إن نجاح عملية التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة لا يتحدد فقط بوجود مواهب خضراء، بل يعتمد على مدى تكامل ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **البعد البشري (المواهب الخضراء):** باعتباره مصدر الفكرة والسلوك والابتكار البيئي داخل المؤسسة .

2. **البعد الإداري (ممارسات إدارة المواهب):** بوصفه الإطار الذي يوجه ويحفز ويؤطر هذه المواهب نحو أهداف الاستدامة .

3. **البعد التنظيمي (تقليص المعوقات):** باعتباره شرطاً ضرورياً لتهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة للتغيير .

وعليه، فإن الاستدامة التنظيمية لا تتحقق كمرحلة نهائية معزولة، بل كمسار تطوري مستمر يقوم على التفاعل بين الإنسان (المواهب)، والإدارة (الممارسات)، والبيئة التنظيمية (المعوقات أو الميسرات)، بما يضمن تحقيق تغيير تنظيمي عميق ومستدام على المدى الطويل داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

خصص هذا الفصل لعرض الإطار المنهجي للدراسة وتقديم النتائج الميدانية وتحليلها، وذلك بهدف تقييم مستوى أبعاد الدراسة واختبار فرضياتها في شركة القفازات (عين تموشنت)، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS v26 .

وفي الجانب التحليلي، خلصت الدراسة الميدانية إلى أن إدارة المواهب الخضراء تمثل الركيزة الأساسية لقيادة التغيير التنظيمي نحو الاستدامة بشركة محال الدراسة؛ حيث أثبتت النتائج الإحصائية وجود أثر إيجابي ودال للمواهب الخضراء بمختلف أبعادها في دعم التحول البيئي. وقد تبين أن الممارسات الإدارية الخضراء هي المحرك الأكثر فاعلية وقوة في إحداث التغيير بنسبة تفسيرية بلغت 62.7%، مما يؤكد أن الاستدامة في المؤسسة هي نتيجة لسياسات إدارية نظامية تستهدف بناء كفاءات بشرية واعية بيئياً. كما كشفت النتائج أن توافر هذه المواهب ودورها كوكلاء للتغيير يساهمان بشكل فعال في ترسيخ الثقافة المستدامة، رغم وجود بعض المعوقات الميدانية التي لا تزال تشكل قوة عكسية كابحة تتطلب معالجة إدارية لتقليص حدتها، لضمان انسيابية ونجاح عملية التغيير التنظيمي على المدى الطويل.



تندرج هذه الدراسة ضمن المواضيع الحديثة التي تجمع بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتغيير التنظيمي، والاستدامة، في ظل التحولات البيئية والاقتصادية التي تشهدها المؤسسات المعاصرة. وقد سعت الدراسة إلى إبراز أهمية المواهب الخضراء باعتبارها موردا استراتيجيا قادرا على دعم التحول التنظيمي نحو الاستدامة، من خلال ما تمتلكه من مهارات ومعارف وسلوكيات بيئية تساهم في تحسين الأداء البيئي والتنظيمي للمؤسسات الاقتصادية. كما ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي، مع توضيح دور الممارسات الإدارية الحديثة في تطوير هذه المواهب وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة.

لقد تمحورت دراستنا حول البحث عن الإجابة على الإشكالية المتعلقة بمعرفة أي مدى تساهم المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية .

وقد تم تناول هذه الإشكالية من خلال دراسة نظرية وميدانية هدفت إلى فهم طبيعة العلاقة بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي، وتحليل مدى مساهمة هذه المواهب في دعم التحول المستدام داخل المؤسسة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي أكدت أهمية المواهب الخضراء كأحد المراكز الحديثة الداعمة للتغيير التنظيمي وتحقيق الاستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية.

فمن الناحية النظرية تم التوصل الى النتائج التالية:

- الاستدامة أصبحت ضرورة استراتيجية وليست خيارا للمؤسسات الحديثة .

- التحول نحو الاقتصاد الأخضر يعتمد على تكامل الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية .
- المواهب الخضراء تمثل موردا بشريا استراتيجيا داعما للتغيير التنظيمي .
- التغيير التنظيمي يعد آلية أساسية لنجاح التحول نحو الاستدامة داخل المؤسسات .
- إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في ترسيخ الثقافة البيئية داخل المنظمة .
- تحقيق الاستدامة يرتبط بتطوير الكفاءات والمهارات الخضراء للعاملين.

أما النتائج التطبيقية جاءت على النحو التالي:

- وجود علاقة وتأثير إيجابي للمواهب الخضراء على التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة .
- الممارسات الإدارية الخضراء (تكوين، تحفيز، توظيف) تعتبر العامل الأكثر تأثيرا في نجاح التغيير .
- المواهب الخضراء تساهم في نشر الوعي البيئي وتحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة .
- انخفاض مقاومة التغيير عند توفر موظفين ذوي وعي بيئي ومهارات خضراء .
- وجود بعض المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية التحول نحو الاستدامة .
- الاستدامة داخل المؤسسة ترتبط بمدى الاستثمار في العنصر البشري الأخضر.

فقد أظهرت النتائج التوصل إليها أن المواهب الخضراء تمثل عاملا محوريا في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما ينسجم مباشرة مع مضمون الإشكالية التي تساءلت عن مدى إسهام هذه المواهب في تحقيق هذا التحول. فقد تبين أن العلاقة

بين المواهب الخضراء والتغيير التنظيمي ليست مجرد علاقة نظرية، بل علاقة واقعية ذات دلالة إحصائية تؤكد أن الاستثمار في الكفاءات ذات الوعي البيئي ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على تبني ممارسات مستدامة. كما أن النتائج التطبيقية دعمت هذا التوجه من خلال إبراز الدور الفعّال للممارسات الإدارية الخضراء في تفعيل هذا التأثير، بما يعزز من فهم أن التغيير التنظيمي نحو الاستدامة يركز أساساً على العنصر البشري الأخضر. وبذلك يمكن القول إن الإشكالية الرئيسية قد تمت الإجابة عنها من خلال إثبات أن المواهب الخضراء ليست مجرد عنصر داعم، بل هي محرك أساسي لعملية التحول التنظيمي المستدام داخل المؤسسة.

بعد ما سبق نستطيع القول أن الفرضية الأولى قد تم تأكيدها حيث أثبت الإطار النظري أن المواهب والمهارات والوظائف الخضراء تساهم في دعم الاستدامة والنمو الأخضر، أما الفرضية الثانية كذلك قد تم تأكيدها، إذ أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابي ودال للمواهب الخضراء على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال دورها في تحسين السلوك التنظيمي، ونشر الوعي البيئي، ودعم التحول نحو ممارسات أكثر استدامة .

وبخصوص الفرضية الثالثة هي الأخرى تم تأكيدها حيث بينت الدراسة الميدانية أن المواهب الخضراء داخل المؤسسة محل الدراسة تساهم بشكل فعال في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة، وتحسين الأداء البيئي والتنظيمي، خاصة في ظل دعم الممارسات الإدارية الخضراء وتوفير بيئة تنظيمية محفزة.

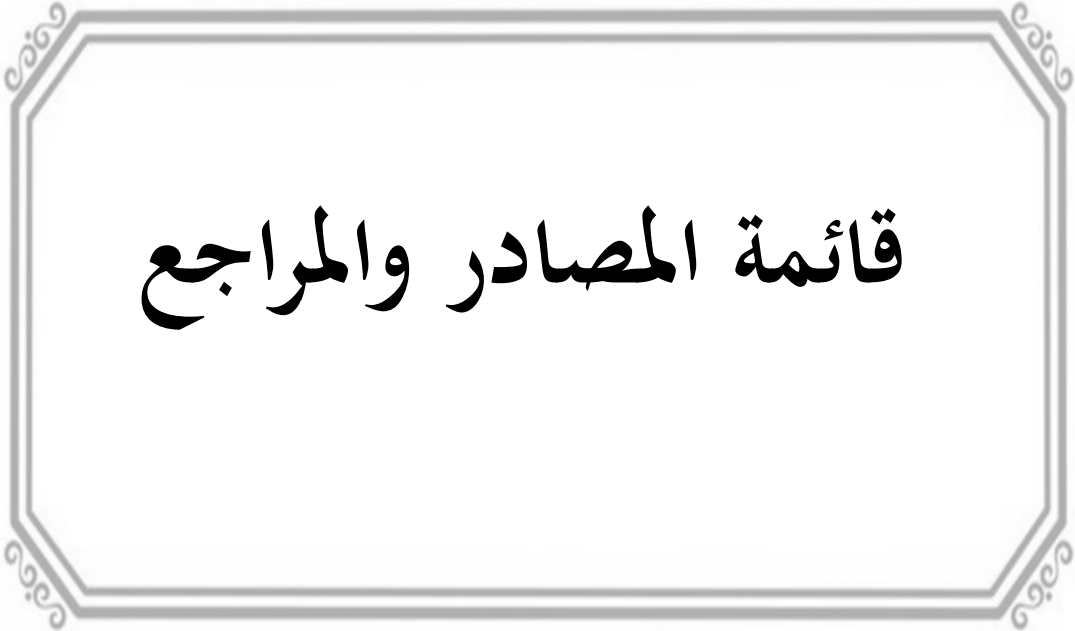
أهم التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وما أظهرته من أهمية المواهب الخضراء في دعم التغيير التنظيمي نحو الاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز هذا التوجه وتحسين فعاليته على أرض الواقع.

- تعزيز اهتمام المؤسسة باستقطاب وتوظيف المواهب الخضراء ضمن سياسات الموارد البشرية .
- تطوير برامج تدريب مستمرة لاكتساب المهارات الخضراء وترسيخ السلوك البيئي لدى العاملين .
- إدماج البعد البيئي والاستدامة في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التقييم، التحفيز) .
- دعم ممارسات إدارة المواهب الخضراء باعتبارها رافعة أساسية للتغيير التنظيمي .
- توفير بيئة تنظيمية محفزة تقلل من مقاومة التغيير وتشجع على تبني الممارسات المستدامة .
- تعزيز الثقافة التنظيمية البيئية داخل المؤسسة من خلال التحسيس والتوعية المستمرة .
- تشجيع الابتكار الأخضر داخل المؤسسة من خلال دعم الأفكار والمبادرات البيئية للعاملين .
- استحداث آليات تقييم لقياس مدى مساهمة المواهب الخضراء في تحسين الأداء البيئي والتنظيمي .
- العمل على تقليص المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية التحول نحو الاستدامة .

- تعزيز التكامل بين الإدارة العليا والموارد البشرية لضمان نجاح التحول الأخضر داخل المؤسسة .

في الأخير يمكن القول ان نتائج العمل المنجز ستسمح لنا بالتطلع الى آفاق البحث المستقبلية التي قد تساهم في تعميق فهم موضوع الدراسة، من خلال التوسع في دراسة دور القيادة الخضراء في دعم التغيير التنظيمي، أو التطرق إلى معوقات تطبيق إدارة المواهب الخضراء في مختلف أنواع المؤسسات.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: الكتب العربية

- أبو النصر، مدحت، وأحمد، ياسمين مدحت، التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها ومؤشراتها، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.
- أباطة، حسين، وصعب، نجيب شارب ريتون، الاقتصاد الأخضر في عالم عربي متغير، التقرير السنوي للمنتدى العربي للبيئة والتنمية (أفد).
- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
- العربي، شيماء سعيد دخیل، اقتصاديات الطاقة النووية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2014.
- الهيتي، نورزاد عبد الرحمن، الاقتصاد الأخضر: مضامين وتطبيقات، وزارة الخارجية، قطر، 2021.
- التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء، التقرير الخامس، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2013.
- غنيم، عثمان محمد، وأبوزنط، ماجدة، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
- فؤاد وراد، استراتيجية إرساء التحول الأخضر وصناعة مواهب المستقبل، الطبعة الأولى، دار الباحث للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2025.

- عبر، سيف ضياء، التنمية المستدامة وبناء الأمن المجتمعي في ظل الحكم الرشيد، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2021.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- بوعبد الله، فاطمة الزهراء، "الوظائف الخضراء كآلية لدعم التنمية المستدامة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، ASJP، 2022.
- سامي فاتح، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
- فاطمي، جميلة، ومحوز، خالدية، واقع التنمية المستدامة في الجزائر، مذكرة جامعية، كلية العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2015/2014.
- لعمارة، محمد العربي، الاقتصاد الأخضر والتحول الطاقوي في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة وهران 2، 2021.
- مريم قطوش، برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009.

ثالثا: المقالات والدوريات العربية

- أحمد إبراهيم حسن إبراهيم، ومحمد عيد كليس، "دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم الاقتصاد الأخضر"، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال (JECE)، المجلد 07، العدد 04، 2024.

- أميرة عبد الباقي، وإكرام بودبزة، "أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07، العدد 02، 2022.
- إيمان مقداد، ونسيم حمودة، "أثر القيادة الإبداعية الخضراء على الأداء البيئي لشركة نفطال"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024.
- بركنو، نصيرة، وثابتي، الحبيب، "أهمية التدريب لتحقيق التحول الفعال نحو الوظائف الخضراء في ظل الاقتصاد الجديد"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016.
- بن مزاري، فريال، وعكروف، إيمان، "التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، 2019.
- حاج نعاس، كوثر، ودحمان زناتي، نبيلة، "إدارة الموارد البشرية الخضراء توجه نحو المعاصرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، 2023.
- حفصة عمر موسى صلاح، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي"، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد 48، 2022.
- خنفر، عايد راضي، "الاقتصاد البيئي والاقتصاد الأخضر"، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد 39، 2014.
- دحية، محمد، وحساب، محمد لمين، "قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 2022.

- شويعل، يزيد، وفارس، علي، "التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع.
- شيماء السيد، وفاضل الرلاط، "دور النمو الأخضر في دعم قطاع الطاقة في مصر: التحديات والحلول"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، 2022.
- عبد القادر بن عيسى، "دور الاقتصاد الأخضر في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد 10، جامعة الجزائر 3، 2023.
- كرار فاضل خلف منحي، "ممارسات العمليات الخضراء ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية"، المجلة العلمية للحوار الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، 2024.
- محمد يوسف، "التحول نحو الاقتصاد الأخضر وأبعاده التنموية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 18، 2022.

رابعاً: المراجع الأجنبية

- Carol McClelland, Green Careers for Dummies, Wiley Publishing, USA.
- Christian F. Lettmayr & Hermann Nehls, Green Skills and Environmental Awareness in Vocational Education and Training, European Centre for the Development of Vocational Training, Luxembourg, 2012.

- Ellen MacArthur Foundation, Towards the Circular Economy, 2020.
- Howard Schiffman, Green Issues and Debates: An A-to-Z Guide, Sage Publications, USA, 2011.
- International Labour Organization, Green Skills Report, Geneva, 2019.
- International Labour Organization, Skills for a Greener Future: Global Report, Geneva, 2019.
- International Labour Organization, Skills for Green Jobs, 2018.
- John Zysman and Mark Huberby, “Green Growth”, Leibniz Information Centre for Economics, 2012.
- Juliann Waits et al., “Green Jobs Don’t Grow on Trees”, Business Perspectives, Winter 2011.
- Nora Rathzel & David Uzzell, Environmental Politics and Climate Change.
- OECD, Green Growth and Sustainable Development, 2021.
- OECD, Green Innovation and Sustainable Development, 2021.

- Paul Hampton, Workers and Trade Unions for Climate Solidarity: Tackling Climate Change in a Neoliberal World, Routledge, New York, 2015.
- UNEP, Environmental Policy Instruments for Green Transition, 2019.
- UNEP, Green Economy Report, United Nations Environment Programme, 2011.
- UNEP, Sustainable Development Report, 2021.
- UNESCO, Education for Sustainable Development, 2020.

خامسا: التقارير والمنظمات الدولية

- البنك الدولي، الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة: آفاق وتحديات، 2019.
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، تقرير الوظائف الخضراء، 2019.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، نحو نمو أخضر، تقرير سنوي، 2020.
- منظمة العمل الدولية، المهارات من أجل الاقتصاد الأخضر، جنيف، 2018.
- منظمة العمل الدولية، مجلة عالم العمل، العدد 70، مارس 2011.
- معهد النمو الأخضر العالمي، التقرير السنوي لمؤشرات النمو الأخضر، 2020.
- International Renewable Energy Agency (IRENA), Renewable Energy Reports.

سادسا: المواقع الإلكترونية

- شبكة البصمة البيئية العالمية، "19 أغسطس يوم التجاوز لقدرة الأرض"، متاح على:

<https://www.footprintnetwork.org/resources/reviews/>

- Sustainable Development, "Green Collar Jobs", متاح على:

http://www.michigan.gov/documents/nwlb/Green_Collar_Jobs_23

[6013_7.pdf](#)



الملاحق



الملحق 1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة top gloves

Date d'édition : 02-06-2021



استبيان حول دور المواهب الخضراء في تعزيز التغيير التنظيمي نحو الاستدامة

أولاً: معلومات عامة عن المبحوث

1. الجنس

أنثى	ذكر	
		الجنس

2. العمر

أكثر من 50	50-41	40-30	أقل من 30	
				العمر

3. المستوى التعليمي

دكتورة	ماستر	ليسانس	ثانوي	
				المستوى التعليمي

4. سنوات الخبرة المهنية

أكثر من 15	15-11	10-5	أقل من 5	
				سنوات الخبرة

5. المنصب الوظيفي

أخرى	موظف اداري	رئيس مصلحة	اطار اداري	
				المنصب

				الوظيفي
--	--	--	--	---------

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	المحور الأول: مستوى توفر المواهب الخضراء في المؤسسة
					تمتلك المؤسسة موظفين لديهم معرفة بالممارسات البيئية المستدامة.
					تهتم المؤسسة باستقطاب كفاءات لديها وعي بيئي
					تم تشجيع الموظفين على تطوير مهارات مرتبطة بالاستدامة البيئية.
					يوجد بالمؤسسة أفراد قادرين على اقتراح حلول صديقة للبيئة.
					يتم الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات البيئية عند اختيار الموظفين للمناصب.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	المحور الأول: ممارسات إدارة المواهب الخضراء في المؤسسة
					تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين في مجال الاستدامة البيئية.
					يتم إدماج البعد البيئي في برامج التكوين والتطوير.
					تشجع المؤسسة الموظفين على الابتكار في مجال حماية البيئة.
					توفر الإدارة الدعم للمبادرات البيئية التي يقترحها الموظفون.
					يتم تحفيز الموظفين الذين يساهمون في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	المحور الثالث: التغيير التنظيمي نحو الاستدامة
					تسعى المؤسسة إلى إدخال تغييرات تنظيمية تدعم الاستدامة
					تعتمد الإدارة سياسات تقلل من التأثيرات البيئية للنشاط الإنتاجي.
					يتم إدماج الاستدامة في رؤية واستراتيجية المؤسسة.
					يشهد أسلوب العمل داخل المؤسسة تغييرات نحو ممارسات أكثر استدامة.

					تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة استخدام الموارد (الطاقة، الماء، المواد).
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	المحور الرابع: دور المواهب الخضراء في دعم التغيير التنظيمي
					تساهم المواهب الخضراء في نشر الثقافة البيئية داخل المؤسسة.
					تساعد الكفاءات البيئية في اقتراح حلول تنظيمية أكثر استدامة.
					تلعب المواهب الخضراء دورا مهما في دعم التحول نحو الاستدامة.
					يسهم الموظفون ذوو الوعي البيئي في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة
					وجود مواهب خضراء يسهل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	المحور الخامس: معوقات تطوير المواهب الخضراء
					نقص التكوين البيئي يحد من تطوير المواهب الخضراء
					ضعف الدعم الإداري يقلل من المبادرات البيئية للموظفين.
					قلة الحوافز تؤثر على مشاركة الموظفين في الأنشطة البيئية.
					لا تحظى الاستدامة بالأولوية الكافية داخل المؤسسة.
					نقص الوعي البيئي يمثل عائقا أمام التغيير التنظيمي.

