



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



الرقم التسلسلي : .....

السنة الجامعية: 2022/2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

واقع تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء  
في مديرية التجارة لولاية الطارف

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتورة :

عبيدات سارة

من إعداد الطلبة:

حريزي سهيلة

دالي سماح



## شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد المصطفى ﷺ الحمد لله كثيرا والشكر له على نعمه التي انعم بها علينا فبعونه جلى وعلى تم انجاز هذه المذكرة

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

انطلاقا من قول الرسول ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" وقوله ﷺ: " من اوتي معروفا فليذكره فمن شكره ذكره ومن كتبه فقد نكره".

باسمي معاني الشكر والتقدير والاحترام نتقدم جزيل الشكر الى الاستاذة المشرفة الدكتورة "عبيدات سارة" لمجهوداتها التي بذلتها معنا وتوجيهاتها القيمة التي امدتنا بها في سبيل نجاح هذا العمل والى كل من ساعدنا من قريب او بعيد في اتمام هذا العمل.

كما لا انسى ان اشكر كل عمال مؤسسة مديرية التجارة لولاية \_الطارف\_ على تعاونهم معنا.

والى كل اللذين غمرونا برحابة صدورهم وتابعونا بصدق ويسروا لنا الطريق في اعداد هذه المذكرة التي نرجو ان تكون مرجعا يستفاد منه.

## اهداء

الحمد لله فائق الانوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة على سيدنا محمد المختار ﷺ  
اهدي هذا العمل المتواضع الى من ربنتي وانارت دربي واعانتني بالصلوات والدعوات،  
الى اغلى انسانة فالوجود امي الحبيبة اطل الله  
في عمرها،  
الى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح واوصلني الى ما انا عليه ابي العزيز  
اطال الله في عمره،  
الى قرة عيني زوجي الحبيب "وليد" والى كافة افراد عائلتي الثانية كبرها وصغيرها،  
الى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم اخوتي واخواتي  
الى كتايب العائلة حسناء، مرام، شهد، احمد جواد،  
الى من بنا لي لطريق في سبيل تحصيل العلم لو بقدر بسيط من المعرفة اساتذتي الكرام،  
الى اعز صديقاتي نوال ، اكرام، سهيلة، بشرى، امل.

سماح

## الإهداء

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي إلى طريق  
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى -أبي العزيز حفظه الله-

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى

-والدتي العزيزة أطال الله في عمرها-

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي .

إلى من أخلص في مساندي بعد والدي إلى - زوجي الغالي- وإلى بهجتي في هذه الدنيا  
وفرحتي بناتي الغاليات أدامهن الله لي ذخرا في هاته الحياة ووقفهن في مشوارهن.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

سهيلة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة الى إبراز واقع تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة بولاية الطارف، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج الوصف التحليلي حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية تتكون من 35 موظفا من مجتمع الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الاداء الأخضر، والمكافآت الخضراء) حسب وجهة نظرهم. ولإختيار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وفي الاخير توصلت الدراسة الى ان درجة تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء متوسطة في مديرية التجارة بالطارف.

### الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، ادارة الموارد البشرية الخضراء.

## Resumé

L'étude vise à mettre en évidence la réalité de l'application de la stratégie de gestion verte des ressources humaines à la Direction du commerce de l'Etat d'el Tarf. Pour ce faire, une approche analytique descriptive a été utilisée, ou un questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de 35 employés de la communauté d'étude pour voir dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines vertes sont appliquées, représentées dans (emploi vert, formation verte, évaluation de performance verte, récompenses vertes) selon leur point de vue. Pour tester les hypothèses, des méthodes statistiques appropriées ont été utilisées. Enfin, l'étude a conclu que la réalité de l'application de la stratégie des ressources humaines vertes à la direction du commerce est modérément.

### Les Mots Clés

Stratégie , ressources humain , gestion des ressources humains vertes .

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                     | المحتوى  |
|--|--|
|  | البسمة   |
|  | شكر و عرفان  |
|  | اهداء  |
|  | ملخص   |
|  | Résumé   |
| <b>I</b>                                   | فهرس المحتويات   |
| <b>III</b>                                 | قائمة الجداول  |
| <b>III</b>                                 | قائمة الاشكال  |
| <b>الفصل الاول: الاطار العام للدراسة</b>   |  |
| <b>02</b>                                  | مقدمة  |
| <b>02</b>                                  | مشكلة الدراسة  |
| <b>03</b>                                  | الاسئلة الفرعية للدراسة  |
| <b>03</b>                                  | فرضيات الدراسة   |
| <b>03</b>                                  | اهمية الدراسة  |
| <b>04</b>                                  | اهداف الدراسة  |
| <b>04</b>                                  | التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة)  |
| <b>04</b>                                  | حدود الدراسة   |
| <b>16</b>                                  | مناقشة الدراسات السابقة  |
| <b>17</b>                                  | هيكله الدراسة  |
| <b>18</b>                                  | خلاصة الفصل الاول  |
| <b>الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة</b> |  |
| <b>20</b>                                  | تمهيد  |
| <b>20</b>                                  | <b>1 عموميات حول ادارة الموارد البشرية</b>                                   |
| <b>20</b>                                  | تمهيد  |
| <b>20</b>                                  | 1-1 مفهوم وتطور ادارة الموارد البشرية واهميتها                               |
| <b>24</b>                                  | 2-1 وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية  |
| <b>25</b>                                  | 3-1 برنامج ومقومات نجاح ادارة الموارد البشرية                                |
| <b>28</b>                                  | 4-1 رسالة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية                                 |
| <b>30</b>                                  | 5-1 تحديات ادارة الموارد البشرية والاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه التحديات |
| <b>34</b>                                  | <b>2 ادارة الموارد البشرية الخضراء</b>                                       |
| <b>34</b>                                  | تمهيد  |
| <b>34</b>                                  | 1-2 مفهوم وتطور ادارة الموارد البشرية الخضراء واهميتها                       |
| <b>37</b>                                  | 2-2 اهداف وخصائص ادارة الموارد البشرية الخضراء                               |

|  |   |
|--|---|
| 39   | <b>3 الجانب الإستراتيجي ومبادرات إدارة الموارد البشرية الحضراء</b>    |
| 39   | 1-3 الجانب الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الحضراء                 |
| 40   | 2-3 مبادرات إدارة الموارد البشرية الحضراء                             |
| 42   | <b>4 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها</b> |
| 42   | 1-4 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء                             |
| 44   | 2-4 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء                 |
| 45   | <b>5/ مزايا وعيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء</b>                   |
| 45   | 1-5 مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء                               |
| 46   | 2-5 عيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء                                |
| 48   | خلاصة الفصل الثاني  |
| <b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف</b> |   |
| 50   | تمهيد   |
| 50   | <b>1 التعريف بمديرية التجارة لولاية الطارف</b>                        |
| 50   | 1-1 التطور التاريخي لمديرية التجارة لولاية الطارف                     |
| 53   | 2-1 الشكل التأسيسي لمديرية التجارة لولاية الطارف                      |
| 58   | 3-1 التركيبة البشرية لمديرية التجارة لولاية الطارف                    |
| 59   | <b>2 منهجية إجراء الدراسة الميدانية لمديرية التجارة</b>               |
| 59   | 1-2 منهج الدراسة  |
| 59   | 2-2 ادوات جمع البيانات  |
| 61   | 3-2 تصميم الاستبيان   |
| 62   | 4-2 الاساليب الاحصائية المستخدمة                                      |
| 62   | 3/ عرض النتائج ومناقشتها  |
| 62   | 1-3 تحليل النتائج   |
| 69   | 2-3 اختبار الفرضيات   |
| 70   | 3-3 الاستنتاجات   |
| 71   | 4-3 الاقتراحات  |
| 73   | خلاصة الفصل الثالث  |
| 75   | خاتمة   |
| 77   | المصادر والمراجع  |
|  | الملاحق   |

## قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 61     | درجة مقياس ليكارت الثلاثي  | 1          |
| 63     | معدل استجابة المبحوثين   | 2          |
| 63     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوظيف<br>الاخضر في مديرية التجارة       | 3          |
| 65     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب<br>الاخضر في مديرية التجارة       | 4          |
| 67     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الاداء<br>الاخضر في مديرية التجارة | 5          |
| 68     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمكافآت<br>الخضراء في مديرية التجارة     | 6          |

## قائمة الاشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                                   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 57     | الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف | 1         |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## مقدمة

تعد قضايا حماية البيئة من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، وخاصة بعد حالات الحرائق الكثيرة وقلّة الغطاء الاخضر، وازدياد حالات التلوث البيئي لما يخلفه من اضرار تصيب الصحة البشرية، الامر الذي يستوجب على المنظمات تحسين ادائها البيئي، وذلك من خلال تبني كافة الوسائل والطرق المختلفة للحد من هذه الازمة البيئية، وقيامها بدورها الحيوي المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الانساني من سلع وخدمات، عن طريق الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة والموائمة بالتالي ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد، وإدارة الموارد البشرية الحظ الاكبر من التغيرات البيئية وذلك باعتبارها احدى الادوات الحديثة للحد من هذه الازمة العالمية، فكانت قد استبدلت من ادارة الموارد البشرية بشكلها وممارساتها التقليدية الى ادارة الموارد البشرية الخضراء بطلتها الجديدة المنسجمة مع حاجة وروح العصر، اذ تشير ادارة الموارد البشرية الخضراء الى استخدام سياسات ادارة الموارد البشرية بطريقة تساهم في تعزيز الاستخدام للموارد في المنظمة لجعلها صديقة للبيئة، كما انها تعمل على زيادة الوعي لدى الموظفين وتعزيز اتجاهاتهم تجاه قضايا الاستدامة، وتتكون ادارة الموارد البشرية الخضراء من عنصرين اساسيين هما: ممارسات ادارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة، والمحافظة على راس المال المعرفي، مما تؤدي الى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة الانتاج والانتاجية لدى الموظفين اي انها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الابداع في ادارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

اصبح الحفاظ على البيئة من اهتمامات منظمات الاعمال وتمثل ميزة تنافسية لها، ففي وقتنا الحاضر تتميز البيئة بالديناميكية العالية والتغيرات المتسارعة والتعقيد العالي مما يخلق الكثير من الصعوبات والتحديات بنفس الوقت.

ونظرا للموارد البشرية دور كبير ومؤثر في مجال الاعمال حاليا وكافة السياسات أو الاجراءات الواجب اتباعها تبدأ من دوائر إدارة الموارد البشرية لدورها الريادي والقيادي للقوى البشرية، ونظرا للتغيرات البيئية الحالية لا بد من دراسة الممارسات البيئية لإدارة الموارد البشرية او ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

✓ ما هو واقع تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف؟

### الاسئلة الفرعية:

للإجابة على اشكالية الدراسة يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي المتطلبات اللازمة لخلق موارد بشرية خضراء؟
- ✓ ما مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف؟
- ✓ فيما تتمثل أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية تم بناء وصياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الرئيسية:

✓ هناك درجة تطبيق متوسطة لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف .

### الفرضيات الفرعية:

- ✓ هناك درجة تطبيق ضعيفة لوظيفة التوظيف الأخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف.
- ✓ هناك درجة تطبيق متوسطة لوظيفة التدريب الأخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف.
- ✓ هناك درجة تطبيق مرتفعة لوظيفة تقييم الأداء الأخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف.
- ✓ هناك درجة تطبيق مرتفعة لوظيفة المكافآت الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف.

### اهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على موضوع في غاية الاهمية وهو "واقع تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء"، حيث تم ابراز اهتمام هذه

الدراسة بجوانب البيئة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال تحقيق الاستدامة البيئية وتخفيض التكاليف، كما تم الإشارة الى اهمية استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من اجل ايجاد حل لمشكلاتها البيئية وتنمية موردها البشري، ونامل ان تكون هذه الدراسة ذات اهمية تطبيقية على مستوى مديرية التجارة، سعيا الى تنمية وزيادة تحسيس المديرين بأهمية تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء.

### اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- ✓ التعرف على واقع تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة بولاية الطارف؛
- ✓ توعية القادة والموظفين بضرورة تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء؛
- ✓ اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تجاوز العقبات التي تقف امام تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء؛
- ✓ تحقيق الاهداف البيئية لمديرية التجارة، وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب افضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة.

### التعريفات الاجرائية:

يمكن تحديد اهم المصطلحات والتعاريف الاجرائية كالتالي:

الموارد البشرية: مجموعة من الافراد الذين يشكلون القوى العاملة في مديرية التجارة؛

الاستراتيجية: الإطار العام الذي يسمح لمديرية التجارة بتحديد اهدافها طويلة المدى، ومن ثم العمل على تحقيقها من خلال حشد كافة مواردها الداخلية و الخارجية المتاحة؛

ادارة الموارد البشرية الخضراء: هي التي تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الزمانية: تستلزم اي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وتمت هذه الدراسة تم تحديد الفترة من 2022/05/15 إلى غاية 2022/05/30 ؛

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مديرية التجارة بولاية الطارف؛

**الحدود البشرية:** أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة مكون من (190) موظف، وقد تم التعامل مع عينة مختارة عشوائية من هذا المجتمع مكونة من (35) موظف.

### الدراسات السابقة ومناقشتها:

في حدود علمنا هناك بعض الدراسات التي تناولت جانبا من الموضوع الذي تناولنا دراسته، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

### الدراسات العربية:

**1- دراسة (محمد احسان السكارنه 2017)** بعنوان: **اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل:**

دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان حيث تهدف هذه الدراسة الى فحص اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان وعددها 78 شركة، اما عينة الدراسة، فقد تكونت من كافة المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الانتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عددهم 165، اعتمد الباحث الى المنهج الكمي - الوصفي التحليلي- من خلال استخدامه الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss بهدف تحقيق اهداف الدراسة.

وكان من ابرز نتائج الدراسة، وجود اثر ذو دلالة احصائية للممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، وحفظ الطاقة)، على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة احصائية للإبداع (راس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان.

وفي ضوء النتائج، اوصت الدراسة ضرورة اشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الطاقة المتجددة في عمان واهمية تبني المبادرات الخضراء

للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الاقسام والوحدات المختلفة للشركات محل الدراسة.

## 2- دراسة (احمد بلالي، يحضيه سملاي 2018) بعنوان: ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل وبلورة الاطار المفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وابرار اثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال، وذلك عبر موائمة ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، علما ان هذه الدراسة تستعد اهميتها بشكل اساسي من كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية وبشكل يحقق المواءمة بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي الذي يعتبر هدفا جوهريا لمنظمات الاعمال. ومن جهة اخرى فانها تمثل قيمة مضافة في مجال الدراسات باللغة العربية التي تعتبر نادرة في هذا المجال، وقد اعتمدت منهجية الدراسة على مقارنة تحليلية لأدبيات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة الى نتائج تؤكد على التأثير الايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء البيئي والميزة التنافسية.

## 3- دراسة (جمانة بشير ابو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي 2019) بعنوان: اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية في جامعة الطائف:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر) في مدى تحسين تطبيق الادارة البيئية (تحسين استخدام الطاقة، تحسين استخدام المياه)، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، تكونت عينة الدراسة من 220 اداريا، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد اظهرت النتائج ان مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تقع ضمن المستوى المتوسط، كما ان مدى تحسين تطبيق الادارة البيئية تقع ضمن المستوى المتوسط. كما اظهرت النتائج ان مستوى تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام تفسر ما نسبته 67.1% من تحسين تطبيق الادارة البيئية، وكما اظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عملية تقييم الاداء الاخضر بجامعة الطائف تسهم في تحسين تطبيق الادارة البيئية، في حين ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء المتبناة في عمليات التوظيف الاخضر والتدريب والتطوير الاخضر لا تسهم في تحسين تطبيق الادارة البيئية، وقدمت الدراسة مجموعة من

التوصيات، منها: يجب على ادارة الجامعة تنفيذ ادارة موجهة بيئيا من خلال توظيف الافراد الذين يعبرون عن مواقف ايجابية تجاه البيئة، وتدريب العاملين بحيث يصبحوا مؤهلين في علم البيئة، بالإضافة الى وضع خططا شاملة والتي تحدد الاهداف العامة والمبادئ الاساسية لحماية البيئة، والعمل على رصد وتقييم البيانات البيئية فيما يتعلق بتحسين استخدام مواردها(الطاقة، المياه)، وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية في حرمها الجامعي.

**4- دراسة (بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، احمد راكان محمد الطيار 2020) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية الخضراء واثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG:**

دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، يهدف البحث الى تسليط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل، اذ تشكل الممارسات الخضراء الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمة المبحوثة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والاداء المتميز نحو حماية البيئة، كما تعد المقدره الجوهرية للموارد البشرية الحجر الاساسي لتنفيذ كافة المهام والواجبات البيئية التي تقوم بها المنظمة المبحوثة وتشكل اهم مقدراتها، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم صياغة فرضيات اساسية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، اذ تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ووزعت على عينة مكونة من 36 موظفا من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، ولتحليل بيانات البحث استخدم برنامج الاحصائي الجاهز (Spss.v.24) وقد افرزت الاساليب الاحصائية عددا من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية CCG في رئاسة جامعة الموصل، وان اعلى تأثير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG كان من نصيب ممارسة التوظيف الاخضر في المنظمة المبحوثة، وفي اطار النتائج قدم البحث عددا من المقترحات اهمها تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن لدعم التوجه البيئي.

**5- دراسة (نورا منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدي 2020) بعنوان: تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي:**

تعتبر ادارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الادارة التي تركز على دمج مفاهيم الادارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية. ومع زيادة الوعي بشأن الادارة البيئية والتنمية المستدامة اكتسبت ادارة الموارد البشرية الخضراء مكانتها الفريدة في مجال

البحوث، وقد هدفت الدراسة الى استكشاف مدى تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم توزيع 400 استمارة استقصاء على عينة عشوائية من مديري الموارد البشرية في شركات السياحة فئة "أ"، بينما تم الاعتماد على تحليل 336 استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة الى ان شركات السياحة المصرية لا يوجد لديها نظام للإدارة البيئية، بجانب عدم الاهتمام بتطبيق ممارسات الادارة البيئية، كما ثبتت الدراسة ان هناك انخفاض واضح وبشكل كبير في تبني شركات السياحة للممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء. كما ان هناك انخفاض واضح في تبني شركات السياحة للتحليل والتوصيف الوظيفي الاخضر، والاستقطاب الاخضر، والاختيار الاخضر، والتوجيه الاخضر، والتدريب والتطوير الاخضر، وتقييم الاداء الاخضر، والمكافآت الخضراء.

#### 6- دراسة (جيمس يوحنا عوديش وسامي فريق صالح 2020) بعنوان: دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الازرق:

دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الاهلي، يسعى البحث الحالي الى تشخيص الدور الذي تلعبه وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الازرق من خلال استخدام منهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثان بإعداد اطار نظري مستفيدين من الادبيات النظرية للموضوع، ولتحقيق اهداف البحث ثم بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) واستراتيجية المحيط الازرق (المتغير المعتمد)، وعلى ضوءه ثم صياغة فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية، وبالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية ثم اختبار وتحليل البيانات المجمعة من خلال 44 استبانة وزعت على الموظفين والتدريسيين (عينة البحث) العاملين في معهد دهوك التقني الاهلي (مجتمع البحث)، وتمثلت اهم استنتاجات بوجود علاقة ارتباط طردي وتأثير موجب ومعنوي بين وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية المحيط الازرق، في حين تمثلت اهم المقترحات بضرورة ادراك معهد دهوك التقني الاهلي بان تعزيز استراتيجية المحيط الازرق فيها يتطلب زيادة تبني والاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، والتعويض الاخضر).

#### 7- دراسة (علاء ميشيل الحداد) بعنوان: اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في اداء الموارد البشرية، 2020:

دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري، مستقبل البشرية مرتبط بشكل كبير بمدى قدرة الاجيال الحالية في الحفاظ على البيئة ويحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة

وخضراء للأجيال القادمة، وبما ان القطاع الخاص من القطاعات الواسعة النطاق، والدور الكبير الذي يلعبه الافراد في التطبيق بهذا المجال، وما له من تأثير على ادائهم الوظيفي.

ومن هنا تبلور سؤال البحث، وهو هل ادارة الموارد البشرية الخضراء اثر على تعزيز اداء الموارد البشرية. للإجابة على هذه التساؤل قام الباحث بقياس توافر كل من ادارة الموارد البشرية الخضراء واداء الموارد البشرية لدى 103 من العاملين في شركات القطاع الخاص السوري، واستخدام في تحليل البيانات برنامج Spss لدراسة معنوية النموذج المقترح.

توصل البحث الميداني الى توافر ميزة ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط بينما توافرت ميزة اداء الموارد البشرية بشكل كبير في عينة البحث، كما اوضح البحث ان ادارة الموارد البشرية الخضراء من خلال بعد التوظيف الاخضر دون باقي الابعاد بانه يؤثر بشكل ايجابي على اداء الموارد البشرية وحثهم ليكونوا اكثر ابداعا وكفاءة وفعالية، كما يوجد فروق جوهرية في اراء العاملين حول مستوى اداء الموارد البشرية باختلاف البيانات الاساسية للشركة وذلك لصالح متغيري القطاع التي تعمل به الشركة وعدد المنافسين لها.

واخيرا يوصي البحث بضرورة العمل من قبل رواد الاعمال او اصحاب الشركات بالعمال على تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على تقديم التطوير اللازم للعاملين، وخلق جو تنافسي بشكل دائم لما له من اثر حيوي و ايجابي على ادائهم.

#### 8- دراسة (محمد فليح حمزة 2021) بعنوان: تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء:

يهدف البحث الى توضيح اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء من اجل تحقيق الاستدامة البيئية، وتم اجراء البحث في القطاع الصحي المتمثل بمدينة الامامين الكاظمين (ع) الطبية بسبب غياب الثقافة الخاصة بالتوجهات الخضراء لدى المدراء والعاملين فيها، مما دفع الباحث الى اختيار موضوع البحث كونه يهتم بجوانب البيئة ويحقق ميزة تنافسية من خلال تبني الاستدامة البيئية والممارسات الخضراء للموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل الاخضر، والتوظيف الاخضر، وتقييم الاداء الاخضر، والتدريب والتطوير الاخضر، وانظمة التعويض والتحفيز الاخضر، وادارة الصحة والسلامة الخضراء)، فضلا عن تخفيض التكاليف، وتقليل النفايات، واعادة تدويرها، وانطلق البحث من فرضيتان رئيسيتان لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين عن طريق تحليل اجابات عينة البحث المتكونة من 136 موظف وموظفة من العاملين في مدينة الامامين الكاظمين (ع) الطبية، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة، والمقابلات الشخصية، فضلا عن التواجد الميداني للباحث، واستخدام البرنامج الاحصائي Spss ومجموعة من الاساليب الاحصائية كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط

spearman، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، وكانت ابرز الاستنتاجات مفادها تتبنى مدينة الامامين الكاظمين (ع) الطبية بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، وهذا يساعد على تحقيق الاستدامة البيئية، اما اهم التوصيات التي خرج بها البحث الاستفادة القصوى من فوائد الممارسات الخضراء للموارد البشرية في مدينة الامامين الكاظمين (ع) الطبية من اجل زيادة الاهتمام بالبيئة وتحسين الخدمات الصحية.

#### 9- دراسة (عماري سمير 2021) بعنوان: دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء الابداعي:

دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التحفيز الاخضر) في تعزيز الاداء الابداعي للمؤسسات الصناعية الكهرومنزلية النشطة بولاية سطيف، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من (52) عاملا بتلك المؤسسات، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل بيانات الاستبيان.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود اثر ذو دلالة احصائية يبرز مساهمة ادارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التحفيز الاخضر) في تعزيز الاداء الابداعي. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من المقترحات التي تفيد واقع العمل التنظيمي في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

#### 10- دراسة (ايناس احمد اسماعيل 2021) بعنوان: دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الاخضر، التنمية المستدامة:

دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، حيث الادارة الخضراء للموارد البشرية (مجال يساعد على دمج الاهداف والاستراتيجيات البيئية في اهداف التنمية الاستراتيجية الشاملة للمنظمة للوصول الى نظام فعال لإدارة البيئة لتحقيق مزايا مختلفة تفيد وتميز المنظمة، وقد بدأت مصر في التوجه نحو الاهتمام بهذا الاقتصاد الاخضر كأحد السبل الهامة والرئيسية في خطط التنمية الشاملة التي تجرى على ارض الوطن، من خلال تنفيذ العديد من المشروعات التي تتناسب مع الاولويات الاقتصادية والبيئية للدولة، حيث تستهدف الرؤية الاستراتيجية للبيئة في مصر بحلول عام 2030 البعد البيئي كمحور اساسي في كافة القطاعات التنموية والاقتصادية، وقد سعت الدراسة لمعرفة دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الاخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة بمصر، وقد

أثبتت نتائج الدراسة انه لا يوجد لـ GHMR، دور كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تخص مجال التطبيق والدراسات المستقبلية.

### الدراسات الاجنبية:

#### 1- دراسة ( Suhaimi Sudin 2011 ) بعنوان: **Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship:**

أصبحت مبادرات الإدارة الخضراء عاملاً مهماً في التفكير المستقبلي للأعمال التجارية في العالم. جادل الباحثون بأن الموظفين يجب أن يكونوا مصدر إلهام وتمكين ووعي بيئياً التحضير من أجل تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء. تتطلب إدارة الشركات الخضراء مستوى مرتفعاً مستوى المهارات الفنية والإدارية لدى الموظفين، حيث ستعمل الشركة على تطوير الابتكار المبادرات والبرامج البيئية التي لها آثار إدارية كبيرة. ومع ذلك ، لا تزال هناك فجوات موجودة في أدبيات إدارة الموارد البشرية (HRM) حول جوانب الموارد البشرية (HR) البيئية إدارة - إدارة الموارد البشرية الخضراء. يتضمن هذا دليلاً إعلامياً حول الأدبيات الناشئة ونطاقها والتغطية ونموذج العملية وجدول أعمال البحث. هناك حاجة متزايدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الخضراء - دمج الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية. الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف التركيبات لإدارة الموارد البشرية الخضراء. تقترح هذه الورقة تطوير نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الخضراء من خلال مراجعة أدبيات حول جوانب الموارد البشرية للإدارة البيئية، وتجميع الأفكار الناشئة عن مراجعة هذه الآداب ونموذج البحث المقترح. من منظور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأخضر الإدارة، تجادل هذه الدراسة بأن النموذج الجديد يجب أن يشمل من بين أمور أخرى علاقة تدخلات الموارد البشرية القائمة على التقييم ، ونظام الإدارة البيئية (EMS) ، ورأس المال الفكري الأخضر (Gic) والمواطنة البيئية للشركات. (CEC) .

#### 2- دراسة ( H. H. D. N. P. Opatha<sup>1</sup> & A. Anton Arulrajah<sup>2</sup> 2014 ) بعنوان: **Human Resource Management: Simplified Green :Reflections |Genera**

تسعى هذه الورقة إلى تقديم انعكاسات عامة مبسطة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء (إدارة الموارد البشرية الخضراء) هذا مفهوم جديد على الأقل في سياق سري لانكا ولديه بالفعل إمكانات كبيرة لخدمة الفرد والمجتمع والأعمال. تركز الورقة على سبعة

جوانب مثل معنى اللون الأخضر وأسباب ذلك التخضير، معنى إدارة الموارد البشرية الخضراء، أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، متطلبات الموارد البشرية الخضراء، تخضير وظائف إدارة الموارد البشرية ونتائج بعض الدراسات البحثية لإدارة الموارد البشرية الخضراء. من المأمول أن يكون للورقة بعض الفائدة لتوليد الاهتمام بين الباحثين المحتملين واكتساب فهم مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

### 3- دراسة (pk,2016 Sivasubramanaian ) بعنوان: "The Impact of Green HRM Practice on Firm Performance with: Special reference to manufacturing industry"

وأظهرت أنه في بيئة الأعمال الحالية ، تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء موضوعاً ناشئاً في نطاق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكان الغرض من الدراسة هو التحقق من درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الصناعات التحويلية في ولاية كيرالا، تم جمع البيانات باستخدام استبيان مؤلف من 100 شخص مؤلفة من 64 ذكر و36 أنثى، وتم استخدام تحليل بيرسون للارتباط والانحدار لاختبار الفرضية السابقة، والنتيجة أظهرت بواسطة تحليل الانحدار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر ومشاركة الموظفين لها تأثير كبير على أداء الشركة.

### 4- دراسة (Halawi, 2018) بعنوان: "Impact of Green Human Resource Management on Employee Behaviour"

قامت بالتأكيد على أن التحديات الخارجية تطلب تقييم المسؤولية الخضراء للشركات اللبنانية الخاصة في إعداد موظفيها لمواجهة هذه التحديات ومناشدة الأشخاص ذو الصلة، وأشارت هذه الدراسة إلى أن الشركات اللبنانية الخاصة يمكن أن تكتسب ميزة إضافية عند تبني مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لا سيما في ظل وجود منافسة شديدة تميز العديد من الصناعات. وينظر إلى المسؤولية الخضراء للشركات اللبنانية الخاصة ضمن إطار الموارد البشرية من خلال تأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين وخلق قضية نبيلة لهم. وحاولت هذه الدراسة استكشاف موقف الشركات اللبنانية من مسؤولية الموارد البشرية الخضراء، كما تسعى إلى توفير ملاحظات عامة مبسطة لإدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك عمل الموظف من خلال أخذ نموذج لشركتين لبنانيتين تمثلان صناعات متنوعة (جامعة وبنك).

**5- دراسة (kanapla,Battu,2018) بعنوان: "role of A study on the Green Human Resource Management practices on Empolyee performace \_An Empirical Analysise on Health :care Industry"**

وأهدافها كانت أن العوامل الحاسمة المقترحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الاداء وتقييمه، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين والاجور والمكافآت) كان لها تأثير معتدل على أداء الموظف، وبالتالي فمن الواضح أن استراتيجيات الموارد البشرية في مؤسسات الرعاية الصحية عليهم الحفاظ على العوامل المذكورة أعلاه أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وجد أيضا أن يؤكد موظفو الرعاية الصحية الذين يهتمون بجميع العوامل والنتائج المقترحة أيضا على الحاجة إلى نهج مخصص لمنظمات الرعاية الصحية بدلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الحالية. ووجد ايضا أن الموظفين يهتمون بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف وإدارة الاداء والتقييم والتدريب والتطوير والموظفين العلاقات والاجور والمكافآت. وتؤكد النتائج ايضا على الحاجة إلى نهج مخصص لتحسين أداء الموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

**6\_ دراسة ( Dr. Rana Zehra Masood 2018) بعنوان: HRM GREEN :A :ST CENTURY21 NEED FOR**

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي فصيل مهم للإدارة يتعامل مع الأكثر قيمة أصول منظمة الموارد البشرية. يتم حاليًا النظر في السياق الكامل لإدارة الموارد البشرية في ضوء الاستدامة في كل مكان. بتوسيع البيان، فإننا ندعي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الأكثر أهمية عنصر الاستدامة. جذبت إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) اهتمام الأكاديميين مؤخرًا الباحثين والممارسين. الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المنظمات القائمة على الأدبيات الموجودة. وبالتالي فإن المجالات الرئيسية للدراسة تشمل الفهم الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء للقراء، والأسباب التي تجعلنا بحاجة إلى اعتماد إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيود أو العوائق التي تحول دون تنفيذها الناجح، وأخيرًا، تقترح الورقة بعض مبادرات الموارد البشرية المحتملة للمنظمات الخضراء.

**7\_دراسة ( Dr. Sabiya Mufti2 , Dr ,Sabzar Ahmad Peerzadah1 ) بعنوان: Resource Human Green 2018 Nazir Ah. Nazir3 Management: A Review**

كمفهوم ناشئ، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء (إدارة الموارد البشرية الخضراء) تعني "أنشطة إدارة الموارد البشرية، والتي تعزز النتائج البيئية الإيجابية". Green HRM هو مفهوم جديد ناشئ في عالم اليوم. متزايد الاهتمام بالبيئة العالمية وتطوير المعايير والبروتوكولات الدولية خلقت الإدارة البيئية حاجة لمنظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات بيئية والبرامج. تعمل الشركة على تحويل تركيزها من هيكل مالي تقليدي إلى هيكل جديد قائم على القدرات نظام جاهز لاستكشاف الجوانب الاقتصادية الخضراء للأعمال حيث يتجه عالم الشركات إلى العالمية. في هذا المجال الناشئ، فقد لوحظ بشكل عام أن الأدبيات الموجودة يجب أن تمتد إلى أبعد من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية. الهدف من هذه المراجعة هو استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بناءً على الوجود المؤلفات. اتبعت الدراسة الطريقة الأرشيفية لمراجعة الأدبيات. مساهمة هذه المقالة تكمن في جمع الأدبيات الموجودة في هذا المجال، تسليط الضوء على الأعمال الهامة المختلفة للعمال الآخرين وفي النهاية محاولات لاقتراح بعض المبادرات الخضراء للموارد البشرية.

**8- دراسة (Rebecca Schoemaker 2019) بعنوان: Human Green Resource Management: a general review:**

في هذه الدراسة تم بحث مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) بواسطة يعني من دراسة الأدب الإجابة على ماهية GHRM وما هي الآثار المالية لذلك يستلزم لمنظمة. للإجابة على أسئلة فرعية مختلفة حول تعريف GHRM، دور الموظفين في GHRM والممارسات التي يمكن استخدامها لـ GHRM والنتائج المالية التنظيمية لـ GHRM ، تم استخدام 31 مقالة. شروط مختلفة، تم استخدام المعايير ومجموعات المصطلحات في الباحث العلمي من Google و Worldcat of Tilburg جامعة للبحث عن المقالات ذات الصلة. يمكن الاستنتاج أن GHRM يستلزم استخدام إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستدامة وزيادة وعي الموظفين والتزامهم على قضايا الاستدامة البيئية وأن الموظفين يلعبون دورًا مهمًا في نجاح GHRM. بالإضافة إلى ذلك ، أهمية التوظيف والاختيار الأخضر والأخضر التدريب والتطوير ، وإدارة الأداء الأخضر ، والأجر الأخضر والمكافأة والأخضر تمت مناقشة مشاركة الموظف كممارسات GHRM. علاوة على ذلك هو كذلك خلص إلى أنه في ظل ظروف معينة يمكن جني الفوائد المالية من خلال البيئة أداء.

## دراسة (chaudhary,2019) بعنوان: " 9-Green Human Resource Management and analysis"Employee green Behaviour:An Empirical:

وهدفت لفهم دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء البيئي للموظفين .على وجه التحديد، حيث تدرس تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الاداء الاخضر للموظفين (المتعلقة بالمهام والتطوعية) مع التعريف التنظيمي والقيم البيئية الشخصية للموظف والجنس كوسيط ، شارك في الدراسة ثلاثمائة موظف من قطاع السيارات في الهند. باستخدام تصميم البحث المقطعي، تم اختبار نموذج البحث المقترح بمساعدة تحليل الانحدار الهرمي. وتم العثور على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء مؤثرة على التنبؤ بشكل كبير لكل من السلوكيات الخضراء المتعلقة بالمهام والتطوعية للموظفين. باستخدام التعريف التنظيمي كوسيط، في حين فشلت محددات الجنس والبيئية في كوسيط للعلاقة بين GHRM والسلوكيات الخضراء للموظفين، وتشير الدراسة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة البيئية وتؤكد على الحاجة الملحة لتضمين بعد الاستدامة في أنظمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## 10\_دراسة ( Paula Benevene \* and Ilaria Buonomo 2020 ) بعنوان:Green Human Resource Management:-An Evidence Systematic Literature Review Based:

وقد ساهم تقرير الأمم المتحدة المعنون "مستقبلنا المشترك" في إبراز الأهمية الحاسمة دور إدارة الموارد البشرية في تخضير المنظمة استراتيجياً، وبالتالي، الاقتصاد والمجتمع ككل. أدى هذا الوعي إلى ولادة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرغم من العدد الكبير من الأوراق التي تتناول GHRM، إلا أن هذا الموضوع يفتقر إلى النظرية المناسبة، التنظيم المنهجي والتجريبي. خطوة ممكنة نحو فهم أفضل لـ GHEM هو تحليل قائم على الأدلة لنتائج ممارساته. تطوير هذه التأملات والاعتبارات، أجرينا مراجعة منهجية للأدبيات حول الأدبيات القائمة على الأدلة أسلاف ونتائج ممارسات GHRM، باتتبع إرشادات PRISMA. اخترنا 48 ورقة. معظم الدراسات المختارة (ن = 25) لم تعالج أنشطة وعمليات GHRM واحدة.

تناولت الدراسات التي تتناول مجالات محددة من GHRM بعض الأبعاد بشكل متكرر (على سبيل المثال ، "التدريب والتنمية"، "إدارة الأداء وتقييمه") ، مع نقص تمثيل الآخرين (على سبيل المثال ، "الوظيفة التحليل والوصف"). في الوقت نفسه، ركزت دراسات مختارة على نتائج GHRM للمنظمات ، تظهر تمسكاً عالياً بالقدرة والتحفيز والفرصة (AMO) النظرية إطار العمل. وتقدم اقتراحات للبحث في المستقبل.

## 11- دراسة (Kaoutar Elfahli & Hosna HOSSARI 2021) بعنوان: Revue Gestion HOSSARI :de littérature systématique

مع الوعي المتزايد بحماية البيئة كأحد الأولويات الأكثر إلحاحًا، بدأت المنظمات في دمج الأنشطة البيئية في جميع الوظائف التنظيمية. إدارة الموارد البشرية كوظيفة تنظيمية مهمة تشارك، من جانبها، في الممارسات المتعلقة بحماية البيئة والحفاظ على التوازن البيئي. وبالتالي، فإن الإدارة الخضراء للموارد البشرية ((GVRH) هو الاتجاه الحالي في أبحاث إدارة الموارد البشرية وقد جذب انتباه العديد من الباحثين والممارسين ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في البحث المنهجي الذي يهدف إلى تحليل المعرفة الإدارية. الموارد البشرية الخضراء. تهدف هذه الدراسة إلى المراجعة المنهجية للأعمال البحثية المنفذة في هذا المجال، وذلك من أجل تقديم انعكاس عام عن حالة المعرفة الحالية. أعادنا بحثنا إلى 148 بحث منشور في قواعد بيانات موثوقة تغطي الفترة 2000-2020. يوفر هذا البحث مساهمة مهمة من خلال تقديم مراجعة شاملة وقوية للمفهوم والممارسات والتحديات والخلفيات وعواقب إدارة الموارد البشرية الخضراء. أخيرًا ، يرسم هذا العمل البحثي خارطة طريق لبحث مستقبلي.

### مناقشة الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة في موضوع ادارة الموارد البشرية الخضراء واختلفت في طريقة ربطها، فالبعض ربطها بأداء الموارد البشرية، وبعضها باستراتيجية التمايز، والبعض ربطها بالتنمية المستدامة، والبعض الاخر بالأداء الابداعي، والبعض بالميزة التنافسية، وبالقدرات الجوهرية الخضراء ؛
- وظفت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها؛
- استخدمت الدراسات السابقة الملاحظة والمقابلة والاستبيان في جمع المعلومات وتم تحليلها وتنظيمها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss؛
- اختلفت الدراسات السابقة جميعها في عينة الدراسة، فكل دراسة طبقت على عينة مختلفة عن الدراسة الاخرى؛
- تم اجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وفي فترات مختلفة.
- ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة هو إجراؤها في ولاية الطارف وتحديدا بمديرية التجارة وخلال سنة 2022.

**هيكلية الدراسة:**

للاجابة على اشكالية الدراسة واختيار الفرضيات تمت هيكلة الدراسة وفق اسلوب IMRAD الذي يسهل عرض وتصفح مختلف اقسام او فصول المذكرة حيث تم التركيز على اربعة اجزاء رئيسية هي:

- المقدمة
- الطريقة
- النتائج
- المناقشة

وفيما يلي تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

**الفصل الاول:** الذي جاء تحت عنوان "الإطار العام للدراسة"

تناولنا فيه عرض المقدمة وطرح الاشكالية والاسئلة الفرعية، اهمية واهداف الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الاجرائية، اضافة الى الدراسات السابقة ومناقشتها، ثم الملخص.

**الفصل الثاني:** الذي جاء تحت عنوان " الإطار النظري للدراسة"

تم تقسيمه الى عنصرين اساسيين اولها عموميات حول ادارة الموارد البشرية و ثانيها عموميات حول ادارة الموارد البشرية الخضراء.

**الفصل الثالث:** الذي جاء تحت عنوان "دراسة ميدانية في مديرية التجارة"

تم تقسيمه الى ثلاثة عناصر، العنصر الاول بعنوان التعريف بمديرية التجارة، والعنصر الثاني بعنوان منهجية اجراء الدراسة الميدانية في مديرية التجارة بولاية الطارف، اما العنصر الاخير بعنوان عرض النتائج ومناقشتها ثم من خلاله تحليل نتائج الاستبيان وتقديم الاستنتاجات والاقتراحات.

وفي الاخير تطرقنا الى الخاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

## خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل الى التعرف على موضوع الدراسة بصورة عامة وذلك من خلال توضيح مشكلة الدراسة عن طريق صياغتها في شكل اسئلة والاجابة عنها خلال وضع فرضيات والاهداف تسعى لتحقيقها هذه الدراسة.

والبحث بصورة اكثر عمقا حول واقع تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء وقد تم اخذ مديرية التجارة لولاية الطارف كدراسة تطبيقية لهذا الموضوع، ولا يمكن البدء بذلك الا من خلال النظر الى الدراسات السابقة وتحليلها ومعرفة آرائهم ثم التعقيب عليها، كما تم التطرق الى مصطلحات الدراسة المهمة وتوضيح مفهومها بشكل عام حتى يتسنى للقارئ معرفة المفهوم العام للدراسة ومحتواها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

## تمهيد:

يعتبر العنصر البشري في العملية الادارية من اهم العناصر الذي يساهم في نجاح اعمال المنظمة، فقد كان وما زال العامل الاساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والانتاج وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الانتاجية الذي لا يمكن ان يستبدل او يحل محله ابتكار تكنولوجي، لأنه يبقى ذو مكانة ادارية لا يمكن الاستغناء عنها، ولهذا فان المنظمات تسعى دائما للحفاظ على صحته من جميع المشاكل البيئية كالتلوث البيئي وذلك من خلال تبني كافة الوسائل والطرق المختلفة للحد من هذه الأزمات البيئية، حيث ان ادارة الموارد البشرية تعتبر الشريك الاساسي والحيوي في تبني ودعم ثقافة العمل الخضراء فقد شهدت بعض التغيرات في سبيل دعم وتبني النهج الاخضر، وذلك من خلال التحول من ادارة الموارد البشرية بشكلها التقليدي الى ادارة الموارد البشرية الخضراء بسلوكياتها وتوجهاتها الجديدة والمنسجمة مع متطلبات العصر بهدف تحقيق اهداف المنظمات.

### 1- عموميات حول ادارة الموارد البشرية:

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الادارات في المنظمة. حيث انها تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل على انجاز المهام والانشطة، والمشاريع التي تسعى اليها المنظمة، فله دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الاهداف وكذلك النجاح المستمر.

### 1-1 مفهوم و تطور ادارة الموارد البشرية و أهميتها:

#### 1-1-1 تعريف ادارة الموارد البشرية:

#### تعريف 1:

- ❖ مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد والمنظمة.
- ❖ مجموعة العمليات المنفذة في مؤسسة ما بهدف تكوين الطاقة البشرية وتشغيلها وتطويرها، اي راس المال البشري القادر على الانتاج وعلى الاغناء والتكيف مع المتغيرات التي تخضع لها المؤسسة، وادارة الموارد البشرية موجودة في كل مكان في المؤسسة، وكل مسؤول من اي مستوى يتحمل جزء منها .
- ❖ وتهدف الى استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، واختيارها وادارتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نزار اللبدي، ادارة الموارد البشرية وتميمتها ، الطبعة الأولى ، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص،ص 27، 28

## تعريف 2:

▪ هي جزء من الإدارة يعني بشؤون الافراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات، وكذلك وصف اعمالهم.<sup>1</sup>

## تعريف 3:

تعرف ادارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الافراد او الموارد البشرية العاملة.<sup>1</sup>

## تعريف 4:

هي احدى الوظائف والإدارات الاساسية والرئيسية في كافة انواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.<sup>2</sup>

## 2-1-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد خلق الله البشر في احسن تكوين وجعل منهم الذكر والانثى الغني والفقير وجعلهم شعوب وقبائل ليتعارفوا، ان الانسان او العنصر البشري لا يستطيع ان يعيش بمفرده بعيدا عن الناس انما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الاخرين ولعل هذه البداية تكوين الموارد البشرية حيث اذا اخذنا اساس التكتل الاجتماعي ابتداء بالأسرة نلاحظ ان الوالدين يمثلون الادارة والابناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الادارة المصغرة لإدارة اكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية او اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته واعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري

وتكوين تركيبه في المنظمات ومن الممكن ان نقول هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما:

- مرحلة ما قبل الادارة العلمية ;
- مرحلة ما بعد الادارة العلمية.

حيث يمكن ان نلخص المرحلتين بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد هاني محمد ، ادارة موارد بشرية ، الطبعة الثانية ، المعزز للنشر والتوزيع، عمان ، 2014 ص92

<sup>2</sup> صفوان المبيضي ، عانض الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، بدون سنة، ص9

<sup>3</sup> عبد الكريم احمد جميل ، ادارة الموارد البشرية ،الجنادرية للنشر والتوزيع ، بدون سنة ، ص، ص 9 ، 16

### أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها لا بد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات خاصة وأن هذه المرحلة أتت مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعدد الصناعات حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما ودعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال كتاب (روبات تايون) في عام 1971 بعنوان Robert على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وأجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كنظرية باباج BABAGE على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وأثارت النظريات والدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات وخارجها وتتعلق بالموارد البشري وبيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغييرات على مستوى الفرد على مجموعة من الأصعدة.

### ثانياً: مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأت من النظرية العلمية على يد فريدريك تيلور عام 1914 والذي عرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، و التأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أراد منها فريدريك انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الانتاجية ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت أرباح الشركات، ومع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية أخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية 1920 نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه.

وحيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني واعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة وركزت على كيفية إرضائه من أجل الحصول على أكبر قدر من الانتاجية واثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعة كبيرة من الباحثين لخوض مجال العلاقات والعنصر

الانساني في العمل الاداري ولعل ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون مايو ما قدمه ماسلو 1954 حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الانسانية وقال الانسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة اخرى.

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و أنظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين حتى انها صارت تنشأ وحدات وشركات متخصصة للموارد البشرية واعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة ادارة الافراد التي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار ان ادارة الافراد تعنى بانها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب اقل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج افضل طاقاتهم بما يحقق اهداف المنظمة و اهداف العاملين .

### 3-1-1 اهمية ادارة الموارد البشرية:

تكمن اهمية ادارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ان وجود خبرات متخصصة في ادارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب افضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من انتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وارباحها على المدى الطويل؛
- ان الانسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف، والتخريب .... الخ بمعنى اخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي او بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا، وهو اكثر عطاء من جوامد يتصدر ادارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم و المتمثل في باقي عوامل الانتاج (موارد طبيعية، راس المال، التقنيات)؛
- ان قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم الى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من انتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

<sup>1</sup>مصطفى الجربوعة، ادارة الموارد البشرية ، ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017، ص، ص، 23 ، 24

## 2-1 وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية:

ان ادارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الادارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءا من العملية الادارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من تلك الاهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه ادارة الموارد البشرية من وظائف ومهام (مسؤوليات) حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعا لاختلاف حجم الانشطة والاعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الامر فانه يمكن القول ان وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن ان تتمثل في:<sup>1</sup>

- تحليل وتوصيف الوظائف وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الاخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة؛
- تخطيط الموارد البشرية حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل؛
- الاستقطاب والاختيار ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل او خارج المنظمة، ثم يتم اختبار افضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الاماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم؛
- تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعتبر هذه الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم اكتساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على اداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على اداء اعمالهم؛
- تقييم اداء العاملين وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم اداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الاخذ في الاعتبار كلا من الاداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية؛
- الاجور والحوافز وضع وتصميم نظام الاجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الامن والامان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم؛

<sup>1</sup>القحطاني ، محمد دليم ، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) الطبعة الرابعة ، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2015، ص ، ص ، 26 ، 27،

- النقل والترقية وهي وظيفة هامة حيث انها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب او طرد الكفاءات البشرية الى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على ادائها على مستوى عال من الكفاءة؛
- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية والتي تهدف الى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية او الاجتماعية او الصحية او النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الامن والسلامة للعاملين.

### 3-1 برنامج و مقومات نجاح ادارة الموارد البشرية:

#### 1-3-1 برنامج ادارة الموارد البشرية:

يوضح برنامج ادارة الموارد البشرية الخطة الشاملة لإدارة الموارد البشرية، كما انه يعتبر مرشد المديرين والمشرفين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بمروؤوسهم ويحدد برنامج الموارد البشرية الاهداف والسياسات والاجراءات وموازنة التدريب على وظائف الموارد البشرية، والتي ينبغي ان تؤدي وبالرغم من ان مدير الموارد البشرية مسؤولا عن تنسيق وتدعيم السياسات المتعلقة بوظائف الموارد البشرية، فان جميع المديرين والمشرفين من خلال التنظيم يعتبروا مسؤولين عن اداء تلك الوظائف.<sup>1</sup>

#### **الاهداف:**

تحدد الاهداف الموارد البشرية من خلال اهداف التنظيم الاساسية، وتتأثر اهداف الموارد البشرية بصفة اساسية بالمسؤوليات الاجتماعية للتنظيم، وهذه المسؤوليات الاجتماعية لا تتجه فقط نحو العملاء والعاملين والملاك والمقترضين، بل تمتد لتتجه وتغطي المجتمع بأكمله، ويعتبر ايجاد فرص حقيقية للعمل، والتأمين المالي امثلة جيدة للمسؤوليات الاجتماعية التي تتبناها ادارة الموارد البشرية بتكلفة منخفضة.

#### **السياسات:**

تشتق سياسات ادارة الموارد البشرية من اهدافها، تلك السياسات التي تعتبر مرشد عند اتخاذ القرارات او عند التنفيذ، وتهدف هذه السياسات الى تحقيق الاهداف، وتعتبر السياسات ادوات لتنفيذ وتطبيق مراحل العملية الادارية، هي اداة تساعد في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه ، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم ، بدون سنة ، ص ، ص ، 69 ، 72

والسياسات مثلها مثل الاهداف ربما تكون مثالية او نموذجية او واقعية "فعلية" وربما تكون مرنة او غير مرنة، وصفية او كمية، شاملة او محدودة، واذا كان الهدف يحدد ما الواجب عمله فان السياسة تشرح كيفية اداء هذا العمل؟

### الاجراءات:

تخدم الاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بتطبيق او تنفيذ السياسات من خلال تحديدها الخطوات الوظيفية الواجب اتباعها لتنفيذ تلك السياسات اجراءات اختبار العاملين ويجب ان يكون معلوما ان الاجراءات ما هي الا ادوات او وسائل يتم التعامل بها لتحقيق غايات معينة مثلها مثل السياسات، وكلامها لا يعتبر غايات في حد ذاتها، كما يجب الا يغيب عن الذهن ان المغالاة في الاجراءات قد يولد مزيدا من البيروقراطية، في التنظيم مما قد يؤدي الى اعاقاة اتخاذ قرارات الموارد البشرية.

وإذا ما زادت تفصيلات الاجراءات اكثر من الضروري فإن ذلك يؤدي الى تشويش العمل واعاقته ولن تكون هناك مزايا او عوائد تفيد التنظيم، ولكي نتفادى كل هذا فانه ينبغي اعادة النظر في الاجراءات من خلال تقييمها بصفة مستمرة وتعديلها المتناسب مع اية تغييرات.

### الموازنة:

القوائم المتعلقة بالأهداف والسياسات والاجراءات او برامج الموارد البشرية المتكامل يكون ذات مغزى في حالة وحيدة فقط وهي حالة تدعيمه بالجانب المالي ومن خلال تقدير او تحديد الميزانية، وتمثل موازنة الموارد البشرية جانبين اساسين وهما انها خطة مالية وأداة رقابية للنفقات الضرورية من الاموال لتدعيم برنامج الموارد البشرية، اذ انها تقدم لنا مؤشرات ممتازة لاتجاهات الادارة الحقيقية تجاه البرنامج.

وهكذا فإن اختبار التنظيم لإحدى السياسات ينبغي ان يتسم بدرجة كبيرة من القابلية للتنفيذ، علما بأن درجة هذه القابلية تتوقف اساسا على النفقات المالية الكافية لتنفيذ تلك السياسات بدرجة كبيرة من الدقة، فمثلا سياسة الاجر العادل يمكن تحقيقها فقط في حالة اذا ما تم تأسيس هيكل اجر عادل مع وجود موارد مالية كافية تغطي ذلك الهيكل الأجرى.

وينبغي الاشارة الى ان توفير الاموال الكافية لبرنامج الموارد البشرية يتطلب ان يقوم العاملين بإدارة الموارد البشرية بإقناع الادارة العليا بأهمية ذلك من خلال ابرز النتائج المتوقعة والفاعلية المتوقعة في ضوء التكاليف المتوقعة.

اخيرا تجدر الاشارة الى نتائج احدى الدراسات والتي ابرزت ان متوسط تكلفة تشغيل مصروفات تشغيل " قسم الموارد البشرية في 1985 في حدود 658 دولار لكل عامل.

### 1-3-2 مقومات نجاح ادارة الموارد البشرية:

لا شك ان نجاح اداء المؤسسة مرهون بتحديد اهداف واضحة، توجيهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج الى متابعة، وبقدر ما تكون الاهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لان الاهداف واضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جدا لدى الافراد، بالإضافة الى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح ادارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1 دعم المنظمة لنجاح ادارة الموارد البشرية:

لا يتحقق هذا الدعم الا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الافراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمنظمة، و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء منظمة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة ان تحول سياستها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الادارة، وفرض القرارات من اعلى الهرم الاداري الى اسفله، الى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الاداري، وعليه، يبدو جليا ان نجاح المنظمة لا يكون الا من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

#### 2 نجاح مدير ادارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية ان يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية الموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، اما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها، او بعبارة اخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المنظمة وعدد شاغليها، تعتبر من الامور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا، وهي معرفة كمية، اما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الاشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المنظمة، فهي معلومات لا يعرفها الا مدير الموارد البشرية وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات تعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وان كانت هاتان المعرفتان تكمل احدهما الاخرى.

<sup>1</sup> مؤيد موسى علي ابو عساف ، هيثم عبد الله ذيب المرعي ، التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، الطبعة الأولى ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018 ، ص ، 55 ، 56

### 3 نجاح الموارد البشرية في ادائها بالمنظمة:

حتى يتحقق للمنظمة هذا المقوم، وهو وجود افراد ناجحين، عليها تركيز من خلال ادارة الموارد البشرية على ميزتين اساسيتين: الاولى هي مقدرة العمال، وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الاداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، ودور ادارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات، وشروط الوظائف الموجودة في المنظمة، اما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد بالقيام بالعمل المطلوب منه، غير ان هذه الميزة تكلف المنظمة ثمنا باهظا يجعل ادارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه اكثر.

### 4-1 رسالة و استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

لكي نبني ادارة فعالة للموارد البشرية لا بد ان يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات واهداف هذه الادارة.

بإمكاننا تعريف الاستراتيجية بانها: "خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من الانسجام بين رسالة المنظمة واهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

اما رسالة المنظمة "فهي الخصائص الفريدة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة الاخرى"، ومن هنا فان الرسالة هي " تجسيد للفلسفة الاساسية للمنظمة الى كانت تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في اسقاطها على اذهان الآخرين".

ان مفهوم ادارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار ان الفرد هو اصل استثماري هام من اصول المنظمة، وان هذه الادارة هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل، وان عملها لم يعد محصورا فقط في ادارة الاعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم.... الخ، ومن هنا لا بد من التعرف على رسالة واستراتيجيات هذه الادارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى ، دار المجدلوي ، عمان، 2004، ص، 23، 25

### 1-4-1 رسالة ادارة الموارد البشرية:

ان تحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية والمشتقة اصلا من الرسالة العامة للمنظمة، هو الاساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟، وكيف؟، واين؟، ولماذا؟.

ومن اجل ان يفهم الجميع هذه الرسالة ويعلمون بمقتضاها، لا بد ان تتوفر فيها خصائص محددة مثل الوضوح وحسن الصياغة وتحديد المضمون المباشر والواقعية، وعلى سبيل المثال يمكننا صياغة رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

التأكيد على استثمار طاقات الافراد وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بنائه في مجالات الاختيار، والتعيين، والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم.

### 2-4-1 استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية نستطيع بلورة الاستراتيجيات بعيدة المدى لهذه الادارة، والمقصود بهذه الاستراتيجيات "تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد للمنظمة في مجالات ادارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية".

ويمكن ان نحدد بعض الاستراتيجيات للموارد البشري كما يلي:

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من اجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد؛
- اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الافراد من الخارج، ومن اتاحة الفرصة امام الموظفين الجيدين للوصول للمناصب الادارية العليا؛
- التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين المثبطة لروحهم المعنوية؛
- اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى اكبر من المستوى السائد في السوق؛
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال اسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز؛
- اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين؛
- تصميم برامج تقويم الاداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ويرضي ويعطي اعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الاكفاء في العمل؛
- تصميم وتطوير والمحافظة على اسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية، ويتخلص فيه الافراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم او فرصهم في التقدم؛

- اعتماد برامج للتدريب والتطوير لجميع المستويات الادارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين في مقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة؛
- تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على درجة متفرقة وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية.

### 5-1 تحديات ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه التحديات:

#### 1-5-1 تحديات و مصاعب ادارة الموارد البشرية:

##### 1- التحديات:

تواجه ادارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة ويمكن تصنيف هذه التحديات الى ثلاث مجموعات ترتبط بالعاملين انفسهم وهي التحديات البيئية والتنظيمية والذاتية التي نوجزها كما ادناه:

##### ■ التحديات البيئية:

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على ادائها، ونظرا الى انه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد حالة هذا التحسب والاحتياط المسبق لذلك من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تجاوز او تقليل هذه التهديدات او تحييدها، واقتناص الفرص واستثمارها، كما وانه لا بد من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، ومن اهم المتغيرات البيئية الخارجية، المتغيرات: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية... الخ، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة اهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة، ويتطلب كل موع من هذه التحديات سياسات مختلفة مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها.<sup>1</sup>

ان السعي لخفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي او الانني وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته، اذ تحتفظ الادارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

كما تواجه ادارة الموارد البشرية التنوع او المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة ، اذ تتم الموازنة بين الفئات العمرية

تاريخ الإطلاع: 2022/04/18 (14:20) <http://mawdou3.com><sup>1</sup>

وكذلك الجنس والعمر والعرق والقومية وفي ظل عولمة فان منظمات الاعمال المعاصرة تواجه كل يوم تغيرات سريعة تتطلب معارف ادراكية عالية المستوى مع مهارات متقدمة للأفراد وفهم للأنظمة لكي يتحقق التوافق مع تلك الموجات القادمة من التغيير، ويتوجب عند ذلك وضع سياسات واستراتيجيات مناسبة لتطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية في ظل التطورات الهائلة في عالم الاتصال والمعلومات، ويتطلب في الحالة هذه ان يتحلى المدير عموما ومدير الموارد البشرية خاصة في عصر العولمة بمجموعة من الخصائص والسمات ليتمكن من ان ينجح في قيادة منظمته وان يجعلها باستمرار تقف على شاطئ الامان.

### ■ التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الادارة توجيهها والسيطرة عليها، اذ انها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

واهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الادارة الذاتية والحاجة الى ثقافة تنظيمية قوية.

ان الحاجة للحصول على موقع تنافسي يتطلب التركيز على الكلف ومستوى النوعية القادر على المنافسة فمن المعروف ان كلفة الموارد البشرية في المنظمة تكون واضحة وتتراوح بين حد ادنى 36% من اجمالي الكلف في المنظمات ذات الكثافة العالية في راس المال و80% كحد اعلى في المنظمات ذات الكثافة العالية في الاستثمار البشري.

ومن بين اهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية اتخذت هذه الادارة دورا واضحا في تحسين القرارات الادارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية الى المواقع مختلفة الادنى في المنظمة ، وهذا يعكس الاهتمام والتركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا للمساهمة في تحسين الانتاجية والنوعية والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة واتخاذ القرارات ووضع الحلول بصددها، ان جميع هذه التحديات ابرزت الحاجة الى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية و الخارجية، اي لابد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الافراد وخصائصهم والتركيز التنظيمي واستراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

مرجع سابق <http://mawdou3.com><sup>1</sup>

■ التحديات الفردية:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا والامور المتعلقة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن اهم هذه التحديات:<sup>1</sup>

التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم اخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل واعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك، ويتطلب التوافق او التطابق بين الفرد والمنظمة استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفؤين منهم للعمل واستثمار مع المنظمة.

ان مهمة التوافق اصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، اذ ام مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغيير وتحملها للمخاطرة وعلى اساس ما تقدم فان العديد من المنظمات المعاصرة تبنت مبادئ ووضعت معايير يستند عليها العاملون في ادائهم وعملهم مع المنظمة، هذه المبادئ والمعايير لا بد ان تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.

لقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنبا الى جنب مع اخلاقية العمل اذ أصبح لزاما على المنظمة الموازنة بين كل من التزاماتها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من جهة (البيئة الخاصة) والمجتمع الذي تعمل فيه.

واضافة الى ما ذكر اعلاه يبقى التحدي الالهم والمؤثر على العاملين مباشرة هو التحدي المتمثل بتخفيف قوة العمل واعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك ان التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم استقرار العاملين فهم في خوف دائم وتوتر وتحسب من فقدان وظائفهم وعدم استمرارهم مع المنظمة.

ان التهديدات التي يواجهها العاملون لسبب فقدان وظائفهم ذات تأثيرات على دافعيتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة وعمل صحتهم النفسية عندما تواجه المنظمة ظروفًا اقتصادية تضطرها الى تقليص نشاطاتها فقد تعتمد على سياسة التنقلات للاستفادة من بعض العاملين في نشاطات ومواقع اكثر حاجة لهم او سياسات اعادة التدريب والتأهيل او الاستغناء الوقتي مع ضمانات مالية... الخ.

<sup>1</sup> سعد علي ربحان العهدي ، ادارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، دار اليازوري العلمية ، بدون سنة ، ص ، ص ، 43 ، 44

## 2-المصاعب:

اما المصاعب التي تواجه ادارة الموارد البشرية فهي كثيرة ومتنوعة يمكن ان نذكر منها ايجازا ما يأتي:<sup>1</sup>

- مشاكل تدهور الانتاجية ;
- تسرب العمالة الكفوة الى خارج المنظمة;
- صعوبات في تصميم نظم الاجور والحوافز;
- مشاكل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم;
- مصاعب في الملائمة بين متطلبات استراتيجية الموارد البشرية ونزاعات الافراد العاملين في المنظمة;
- مشاكل في عدالة تقييم العاملين وتحفيزهم;
- صعوبات في وضع تقييم فاعل للوظائف;
- مشاكل العمل والتأمينات والامن الصناعي;
- مشاكل حل نزاعات العمل وتسويتها.

### 1-5-2 الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة تحديات ادارة الموارد البشرية:

ان العوامل الواجب مراعاتها لمواجهة التحديات المعاصرة والمتطلبات المستقبلية للموارد البشرية تتمثل في:

- العمل على تنوع قوة العمل وتباين تخصصاتها;
- زيادة الحاجة الى المعرفة عن العمل مما يتطلب الحكمة والتميز والمرونة والانتماء الذاتي بشكل يفوق الحاجة الى العمل وفق اجراءات نمطية واحدة;
- زيادة ادراك الافراد لقيمة العمل والتفاعل;
- تغيير طبيعة العقد المبرم بين المنظمة والعاملين;
- ازدياد اهمية برامج الرعاية والتوجيه التي تقدمها المنظمة لتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة ودمج الموظف في ثقافتها و قيمها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد علي ريحان العجدي ، مرجع سابق ، ص، 44

<sup>2</sup> رضوان ، محمد عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الكتب المصرية (المجموعة العربية للتدريب و النشر)، القاهرة ، 2013، ص 16

## 2- إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يشهد العالم اليوم بشكل عام، زيادة تنامي الوعي بمخاطر الانعكاسات السلبية التي يسببها التلوث، حيث دفع الكثير من المنظمات الدولية الى تقديم الكثير من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها، وهذا كان له دور بارز في ايجاد ممارسات عدة بغية الحفاظ على البيئة ومن هذه الممارسات هي إدارة الموارد البشرية الخضراء .

### 1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطورها التاريخي:

#### 1-1-2 تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

**تعريف 1:** يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء الى مساهمة سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية في جدول الاعمال البيئي الاوسع للمنظمة، لإشراك الجميع فيه، وفي الوقت نفسه الاستمتاع بفوائد مساهماتهم، ويعتبر السلوك الاخضر من المتطلبات الحيوية للموارد البشرية، حيث **reeningG** او مصطلح "اخضر" له معان مختلفة، ولكن في جميع الاحوال ذا صلة بالبيئة الطبيعية.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** يعد مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء والذي يشار له باختصار **GHRM** من المفاهيم المعاصرة في الفكر الاداري التي تربط نشاطات ادارة الموارد البشرية وادارة البيئة، اذ غالبا ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة الى مساهمة سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية وعلى نطاق اوسع تجاه الاجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها، ولا بد من الإشارة الى ان ادارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة والعديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الاطار النظري.<sup>2</sup>

**تعريف 3:** يشار الى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف الى جعل موظفي منظمة ما صديقين للبيئة، إنه جانب إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وأخيرا تقديم مساهمة كبيرة في الإستدامة البيئية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايناس اسماعيل، دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الاخضر للتنمية المستدامة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021، ص، ص 536 ، 537

<sup>2</sup> محمد احسان السكارنه ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيية التمايز ، ابداع بمتغير معدل ، رسالة ماجستير في ادارة اعمال بجامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2017 ، ص 51

<sup>3</sup> H.H.D.N.P opatha A Anton Arulrajah GreenHuman Resourse Management Simplified General Refection International Business Research Vol 7 No 8,2014 , p104

✓ وعليه يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية الخضراء على انها ادارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة حيث تساهم في زيادة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الاخضر والتدريب الاخضر وتقييم الاداء الاخضر والتعويض الاخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الاخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الاداء البيئي التنظيمي، وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.<sup>1</sup>

## 2-1-2 التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لقد شهد العقدان الأخيران للقرن العشرين توافق الآراء بالإجماع على ضرورة واقعية إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج عن الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية أهمها ، والتي كانت تستنزف مواردنا الطبيعية إذ تم الإعلان من قبل Magna carta عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في يونيو 1972 في ستوكهولم للدفاع وتحسين البيئة. وفي سنة 1990 تكثفت الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأخضر في المنظمات نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق المواصفة (ISO 14001) والدور الذي أصبح يلعبه نظام الإدارة البيئية ، ونتيجة لذلك ظهرت عدد من الدراسات حول التخضير التنظيمي التي شخّصت حاجة المنظمات إليها لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأداء والتقييم والمكافآت لتنفيذ العمل الأخضر وقد تم عرض الأخير من قبل Wehrmeyer سنة (1996) في كتاب تخضير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية التي تبين الحاجة الى دعم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات، وفي سنة 2000 بدأت المنظمات بإتخاذ أعمال تساهم في حركة خضراء لتعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي تحقق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال التجارية ويبرز دور الإدارة في عملية تتم فيها دمج جميع وظائف الإدارة مع حماية البيئة.<sup>2</sup>

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بزيادة الوعي بالموارد الطبيعية المحدودة والحفاظ عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

<sup>1</sup> احمد بلالي، يحضيه سمالي، ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية ، مجلد 8 العدد 2 ، 2018

<sup>2</sup> غني دحمان تناي الزبيدي ، محمد فليح حمزة ، تحقيق الاستدامة البيئية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 63 ، 2021 ، ص ، ص 79 ، 80

حتى عام 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية والبيئية وصياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل (Renwick et Al, 2008) و (Jackson et Al, 2011) والأخير كان له أول بحث في (GHRM) بشكل مفصل حول الممارسات الخضراء، وإن هذا المفهوم أنشأ من خلال موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف، تحليل وتصميم العمل، الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، والمكافآت)، مع أهداف الإدارة البيئية التنظيمية.<sup>1</sup>

### 2-1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهدافها:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من كونها تجعل الموارد البشرية العاملة في المنظمة خضراء تعمل لتحقيق مصلحة الموارد البشرية أنفسهم، والمجتمع والبيئة الطبيعية التي ينتمون إليها، والأعمال التي يؤديونها ، وكما تساعد على تحقيق وفورات مالية وأرباح أفضل للمنظمة، وتنتشر إدارة الموارد البشرية الخضراء القيم البيئية في المنظمات عن طريق تنفيذ المبادرات الإدارية البيئية ، وهذا ما يجعل المنظمات التي تطبقها بأنها مكان عمل جيد ومقبول بيئياً، ولديها مسؤولية إجتماعية ، وبالتالي تلعب دوراً رئيساً في إكتساب المنظمات للسمة الخضراء، وعليه تستفيد النظم الطبيعية منها لأنها توفر بيئة أفضل تستمتع الموارد البشرية بحياة أكثر صحة فيها.<sup>2</sup>

وتتعلق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالنشاطات والممارسات التي تولد وتستخدم أطر عمل هدفها النهائي الموارد البشرية الخضراء، حيث تقوم بتغيير الموارد البشرية إلى خضراء وان يكون غرضها تحقيق أهداف المنظمة البيئية، وأن تكون مسؤولة عن الإستدامة البيئية، مما يزيد من إخلاص الموارد البشرية لإدارة المنظمة من خلال إهتمامهم بالبيئة.

وبدمج إدارة الموارد البشرية الخضراء للممارسات الصديقة للبيئة مع وظائفها، يمكن الإستخدام المستدام والكفؤ لمواردها، والتقليل الفاقد فيها، وتحسين سلوك الموارد البشرية المرتبط بالوظيفة، وتحسين حياة العمل والخاصة، وتخفيض التكاليف وتعزيز أداء الموارد البشرية والإحتفاظ بهم، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة في المراسلات، والمشاركة بإستخدام السيارات، والمشاركة في أداء الوظائف وعقد المؤتمرات والعمل عن بعد والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير والتدريب عبر الأنترنت، والفضاء المكتبي الموفر للطاقة وغيرها وتساعد على تحسين إستقطاب وإختيار جديد من الموارد البشرية التي تمتلك إدراك متزايد بالبيئة.

<sup>1</sup> غني دحمان تناي الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 80

<sup>2</sup> جيمس يوحنا عويدش ، سامي فريق صالح، دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، مجلد 8 ، العدد 1 ، 2020 ، ص 133.

وتعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تكاثر الموارد الطبيعية التي تواجه انخفاض في كميتها وأعدادها، لأنها تعمل على تنظيم وتخفيض الكربون الناتج عن عمل الموارد البشرية من خلال إجراء بعض التغييرات على وظائفها .

وتقلل إدارة الموارد البشرية الخضراء من التأثيرات السلبية للمنظمة وزيادة تأثيراتها الإيجابية، واكتشاف البدائل لتخفيض التكاليف وتقليل الضغوط على ميزانية المنظمة، وعدم فقدان المواهب المتميزة، وضمان الحصول على أفضل الحلول للمشاكل، وتسهيل من تطوير الابتكارات وبالتالي حث الزبائن على شراء المنتجات الغير ضارة بالبيئة.

## 2-2- أهداف وخصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء:

### 2-2-1 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية المنظمة وزيادة الكفاءة وخفض التكاليف، وإستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الإستدامة، مثل إعادة التدوير والحفظ وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وفيما يلي الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء طبقاً لـ (Hosain& Rahman):<sup>1</sup>

- **الحفاظ على البيئة الطبيعية:** تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية وإستدامتها بهدف تلبية إحتياجات الأفراد الحاليين دون الأضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتهم.
- **الحفظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية:** تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة، من خلال منع التدخين داخل المكاتب وإستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير الخضراوات والفواكه الطبيعية في إجتماعات الموارد البشرية وغيرها...، مما يساعد على الحفاظ على صحة العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.
- **إكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الإجتماعية للشركات:** أصبحت المسؤولية الإجتماعية للشركات اليوم جزء من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الإجتماعية، وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

<sup>1</sup> نوار منصور وآخرون ، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق المجلد 4 العدد 1/2 ، 2020 ، ص ، ص 37 ، 38

**إنخفاض تكاليف المنظمة:** تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الإستقطاب الإلكتروني وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعا على الأنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد والتقليل من استخدام الورق... وغيره.

- تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس.
- الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وإهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة.
- جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي، وبالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة.
- تحفيز الموظفين على الابتكار: تهدف إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.
- العمل على تغيير سلوكيات العاملين وإتجاههم نحو الأداء الأخضر.
- تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

## 2-2-2 خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- بالمقارنة مع إدارة الموارد البشرية التقليدية فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمتع بالخصائص التالية:<sup>1</sup>
- القدرة على تنمية وتحسين الأداء البيئي للعاملين بالمنظمة بإختلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية فهي تهتم بمهارات وقدرات العاملين، من أجل تحسين مستوى آدائهم والرفع من الكفاءة وزيادة الإنتاج بغض النظر عن تحسين الأداء البيئي ;
  - تعمل غدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الموظفين وإعطاء كل فرد حقه في حين أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تولي إهتماما فقط بكيفية توفير الإحتياجات اللازمة لزيادة الإنتاج، فالعاملين مجرد وسيلة من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها دون النظر إلى تحقيق مبدأ النزاهة;

<sup>1</sup> نوار منصور وآخرون ، مرجع سابق ، ص 39

- إن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو خفض التكاليف وزيادة الإنتاج والإحتفاظ بالعاملين، مع إنتاج منتجات صديقة للبيئة مما يؤدي إلى تحقيق البيئة المستدامة، بينما تهدف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى زيادة الإنتاج بغض النظر عن تحقيق التنمية المستدامة؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإعطاء أجر لكل موظف حسب مستوى أدائه، مما يعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم عن العمل بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن إدارة الموارد البشرية التقليدية يتلقى فيها الموظفون نفس الأجر بغض النظر عن مستوى أدائهم.

## 2-3 الجانب الإستراتيجي و مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

### 2-3-1 الجانب الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

تلعب الموارد البشرية دورا حيويا في جعل المسؤولية البيئية للمؤسسة جزءا من بيان مهمة الشركة.

تتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في خلق الوعي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، والحركة الخضراء، واستخدام الموارد الطبيعية، ومساعدة الشركة في الحفاظ على البيئة المناسبة والإحتفاظ بالموارد الطبيعية للأجيال القادمة بين الشباب والعاملين.

الوظيفة الخضراء هي التوظيف الذي يعمل بشكل مباشر مع الإستراتيجيات والمعلومات والموارد والتقنيات التي تساهم في تقليل التأثير البيئي وتتطلب معرفة أو مهارات أو تدريباً أو خبرة متخصصة في هذه المجالات.

وفقا لـ (Zoogah,D,(2010)، فإن خمس منصات رئيسية حيث يمكن تطبيق مبادئ الإستدامة بالكامل وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- "مجموعة المنتجات/الخدمات الخضراء"، بما في ذلك إدارة النفايات والتلوث، واستبدال الموارد، والتصميم المستدام، وإعادة الاستخدام التكميلي؛
- "القوة العاملة الخضراء"، بما في ذلك استراتيجيات الموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف، والإحتفاظ، والتدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتنوع؛

<sup>1</sup> تاريخ الإطلاع 2022/02/08، 9:07- <https://the-arabic-entrepreneure->

- "مكان العمل الأخضر"، بما في ذلك المواقع العالمية، والنباتات المادية، وبيئة العمل، وأماكن العمل الافتراضية، والمباني الخضراء، والتفريغ البيئي، والنفايات والطاقة، والإستخدام، و المصدر;
- "نموذج الوظيفة/ العملية الخضراء"، بما في ذلك الإستدامة المطبقة على الوظائف التقليدية، ونمذجة العملية الخضراء على مستوى المؤسسة لدمج الممارسات الخضراء والإدارة المستدامة;
- "مبادئ الإدارة والحوكمة الخضراء"، بما في ذلك مساءلة مجلس الإدارة، واختبار الإستدامة، والإمتثال، والحوافز، والأخلاق، وإعداد التقارير، والضمان.

تركز سياسات الموارد البشرية الخضراء على القدرات الجماعية والفردية لنقل السلوك الأخضر، الهدف أو الهدف من هذه السياسات هو خلق ثقافة بيئية مؤسسية .

يركز تركيز Green HRM على السلوك البيئي للموظف في مكان العمل، والذي بدوره يمكن للموظفين ممارسة هذا النوع من السلوك في حياتهم الخاصة.

### 2-3-2 مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعمل الآن المنظمات في جميع أنحاء العالم على دمج ممارسات GHRM والعمل على تنفيذها لتحقيق مكاسب المزايا التنافسية بين عالم الشركات. الاعتماد الكامل ودمج GHRM في الأعمال التجارية ليس بالأمر المستحيل ولكن يتطلب نهجًا متغيرًا تجاه ممارسات الموارد البشرية الحالية من جانب كل من الإدارة والموظفين الوقت ذاته، يمكن أن يكون الدور الرئيسي للمديرين التنفيذيين للبيئة في الموارد البشرية هو توجيه المديرين المباشرين فيما يتعلق باكتساب موظفين كاملين التعاون نحو تنفيذ السياسات البيئية مما يعني أن الموارد البشرية بحاجة إلى رعاية المؤيدين وإنشاء شبكات من حل المشكلات على استعداد للعمل من أجل تغيير الوضع الراهن. فيما يلي بعض مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول إلى اللون الأخضر.<sup>1</sup>

مكتب بلا أوراق بشكل عام، يُدار العمل في المكتب على الورق، ولكن مع إدخال تكنولوجيا المعلومات، تم تقليل استهلاك الورق. الآن في كل يوم، غيّرت الأعمال الإلكترونية والتعلم الأساليب والإجراءات في المكاتب لتحويلها إلى مكاتب بلا أوراق.

<sup>1</sup>Rana Zehra mansour, Green HRM:Aneed four 21st century, journal of Emerging Technologies and Innovative Research ,volume 5 Issue6,2018,p358

المكتب غير الورقي هو مكان عمل يكون فيه استخدام الورق إما محدودًا أو يتم إلغاؤه عن طريق تحويل المستندات الرسمية المهمة وأوراق أخرى في مهام سير العمل الآلية، التقليد إلى حد كبير سيقبل من استهلاك الورق وتكاليف الإجراءات المتعلقة بالورق بما في ذلك النسخ والطباعة والتخزين، وكذلك توفير الوقت المستخدم في البحث عن المستندات الورقية. بواسطة تقليل استخدام الوثائق الورقية، يمكننا حماية الموارد الطبيعية بشكل مباشر ومنع التلوث وتقليل إهدار المياه والطاقة .

- الحفاظ على الطاقة الحفاظ على الطاقة في المكتب له تأثير بيئي كبير، في محاولة لتقديم أكثر كفاءة والخدمات الصديقة للبيئة، نفذت المكاتب في جميع أنحاء العالم العديد من مبادرات الحفاظ على الطاقة للحد من تأثير بيئي، بدأ قسم الموارد البشرية في الطرف العلوي لشركة Sky عملية حيث يُطلب من الموظفين الانخراط بإيقاف تشغيل أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفزيون والأضواء عند المغادرة لاستخدام الطاقة المتجددة بنسبة 100%. تعمل المنظمات أيضًا على تعزيز الاستخدام المكثف للطاقة المصباح والتركيبات ذات التصنيف النجمي والتي تستهلك بلا شك طاقة أقل بمقدار الثلثين على الأقل من المصابيح العادية .
- الطباعة الخضراء : تؤدي طباعة الأوراق إلى زيادة استخدام الورق ونفايات مسحوق الحبر وتصريف ثاني أكسيد الكربون، المنظمات تتبنى الآن برنامج توفير "الحبر المسبق"، وهو برنامج يمكنه تقليل الطلب على الورق بنسبة 20% والطلب على الحبر والحبر بنسبة 50% دون إضعاف جودة الصورة الناتجة أو النسخة المطبوعة .
- المباني الخضراء تختار المنظمات في جميع أنحاء العالم بشكل كبير المباني الخضراء كمكان عمل ومكاتب كبديل لها مكاتب تقليدية. هذه الظاهرة هي تحديد اتجاه تماما حيث أن المباني الخضراء تفي بمعايير معينة للحد من استغلال الموارد الطبيعية التي يتم استخدامها في بنائها. علاوة على ذلك، تشتمل المباني الخضراء على بعض الميزات المحسنة المتعلقة بـ الممارسات الخضراء مثل كفاءة الطاقة والطاقة المتجددة وإدارة مياه الأمطار .
- وفر الماء يجب التخلص تمامًا من هدر المياه في عمليات التصنيع وفي سقي مروج الشركة. هدر المياه بسبب التسرب في الأحواض والمراحيض يجب مراقبتها بعناية .
- إعادة التدوير والتخلص من النفايات إعادة التدوير هي طريقة معالجة المواد المستعملة (النفايات) وتحويلها إلى منتجات جديدة ومفيدة. تقلل إعادة التدوير من استخدام المواد الخام التي كانت ستستخدم بطريقة أخرى لإنتاج منتجات جديدة لذلك، هذا وتعمل التقنية على توفير الطاقة وتقليل كمية النفايات التي يتم إلغاؤها في صناديق القمامة، مما يجعل البيئة أكثر نظافة و أعذب الهواء كجزء من مبادراتها الخضراء ، تقوم العديد من المنظمات بتنفيذ برنامج إعادة التدوير لزيادة الكمية من المنتجات المعاد تدويرها وتقليل كمية النفايات، في هذه العملية ، أكد العديد من المتخصصين في الموارد البشرية أن المبادرات الخضراء كانت جانبًا ضروريًا من الجوانب الاجتماعية للشركات بشكل عام المسؤولة، الآن يقوم عالم الشركة بأكمله بتلاوة المانترا القديمة

- ثلاثة روبية - تقليل وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير لإنقاذ بيئة. يجب اعتماد إعادة تدوير الزجاج والورق والبلاستيك والمخلفات المعدنية وتصنيع النفايات
- المكافأة الخضراء المكافآت والمكافآت هي عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي يتم من خلالها مكافأة الموظفين على أدائهم. في ال يمكن أن تكون بيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء والمكافآت والتعويضات غير محددة كأدوات محتملة لدعم البيئة الأنشطة في المنظمات. استحداث مكافآت خضراء للإدارات والأفراد على المبادرات المبتكرة والمساهمة الخضراء من خلال تقليل الفاقد والموارد الخضراء والطاقة .
- توفير الكهرباء يمكن توفير الكهرباء من خلال اتخاذ مبادرات مبتكرة من خلال تشجيع التطوع لإطفاء الأنوار والمراوح أينما وعند الحاجة وكذلك عن طريق تركيب الألواح الشمسية.

## 2-4- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها:

### 2-4-1- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن ممارسات GHRM عبارة عن برامج وعمليات وإدارة التقنيات لـ GHRM التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمة من أجل تقليل التأثيرات السلبية وتحسين التأثيرات البيئية الإيجابية للمنظمات، كما اشتملت ممارسات GHRM على تحليل الوظائف، التوظيف، تقييم الأداء، إدارة المكافآت، المساهمة في الإستدامة البيئية، حددت ممارسات GHRM بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتوظيف والإختبار وجودة برامج الحياة العملية، اشتملت ممارسات GHRM على التوظيف والتدريب والتعويض وتطوير رأس المال البشري، طورت مقياس ممارسات GHRM لتضم التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر المشاركة، وإدارة الأداء الأخضر، وأنظمة التعويض، وانتهج GHRM خمسة بنود "التدريب البيئي، والاستثمار في الناس، وتحسين التوازن بين العمل والحياة والعمل الصديق للأسرة، وتحسينها، صحة وسلامة الموظفين، ومشاركة الموظفين في صنع القرار العمليات"، ممارسات GHRM تنطوي على كل ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والمتمثلة بـ "التوظيف والإختيار وتقييم الأداء والتدريب والمكافآت" ، إن ممارسات GHRM عالية التطور والمصممة بشكل جيد من المرجح أن تكون مصدراً للميزة التنافسية لأنها تلبى المعايير البيئية.<sup>1</sup>

### **1- التوظيف الأخضر:**

يتضمن استخدام إجراءات التعيين دون استخدام الورق الذي بدوره يقلل من التأثير البيئي، إذ يستخدم التوظيف المجاني عن طريق الأنترنت وعلى ضوءه يتم عرض استمارة التعيين، والمقابلات عبر الأنترنت أو الهاتف لتقليل الأوراق التي ترافق التعيين، هذه الممارسات تعمل

<sup>1</sup> بصير خزعل وآخرون ، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 3 2021 ، ص ، ص 277 ، 280.

على تقليل معدل التدهور البيئي، كما تساعد على تحسين أنظمة الإدارة البيئية من خلال وضوح الثقافة والقيم البيئية، عملية التوظيف في الخطوة الأولى لعملية بناء قوة عاملة عالية الجودة، فإن المنظمات المهتمة بالبيئة ضمن الإطار العام للسياسات البيئية الخاصة بها، وعند ترجمة هذه السياسات البيئية والعمل بها تحتاج إلى موظفين موجهين نحو البيئة وينتج عنه خياران للشركة الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر والثاني هو توفير الوعي اللازم لحماية البيئة والتعليم والتدريب وتطوير الموظفين، ويعتبر الخيار الأول هو أكثر أسبقية وفعالية من حيث الكلفة من الخيار الثاني، وإن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمر مهم للمنظمات، وفي عملية التوظيف الأخضر تقوم بعض المنظمات بدمج السياسات والإستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها، وقد تم الحكم على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار لاتخاذ القرار عند التقييم للوظائف الشاغرة من قبل الموظفين، يرى معهد شؤون الموظفين والتنمية أنه عندما يصبح الموظف أخضر سوف يعمل على تحسين العلامة التجارية للمنظمة، إذ تعد وسيلة جيدة لجذب الموظفين الذين لديهم توجه نحو البيئة، يستخدم Google أسلوب التوظيف الأخضر إذ يعتقد أن معظم الناس الموهوبين يجذبون للمنظمات التي تستخدم GHRM في أداء مهامها.

## 2- التدريب الأخضر:

أدى التطور التقني إلى الحاجة لتطوير المهارات في مجال التقنيات الخضراء، إذ ينطوي على ديناميكيات معقدة عند ممارستها في المنظمة، وإن GHRM لديها القدرة على تطوير المعرفة من الناحية الإستراتيجية من خلال عملية التدريب، حيث يتم توظيف ممارسات التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لأداء أنشطة العمل، والتدريب يجب أن يكون متاحا للموظفين لتثقيفهم حول استخدام الطاقة، والحد من النفايات كما يتم من خلاله نشر الوعي البيئي داخل المنظمة، حيث يعمل على تدريب الموظفين وتطوير أساليبهم على ممارسة العمليات التي تقلل من النفايات، والإستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة، ويعمل على تقليل مسببات التدهور البيئي، وكذلك يعمل على إتاحة فرصة لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية، إن التدريب أمر أساسي للموظفين لفهم أهمية الإستدامة داخل المنظمة، والإبتكار، وتطوير الأداء للموظفين.

## 3- تقييم الأداء الأخضر:

يعد قياس الأداء الأخضر للموظف من إحدى الوظائف الأساسية في GHRM وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى الطويل، ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، دور

المديرين في تحقيق النتائج الخضراء يتمثل في التقييم، إذ يتم تدوين ودمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي الناجحة، كما يتم وضع عقوبات لعدم الإمتثال للأهداف البيئية .

#### 4- المكافآت الخضراء:

يتم من خلالها منح الموظفين المكافآت المادية والمعنوية لمساهماتهم في تحقيق الأهداف البيئية، يمكن أن تحفز وتزيد من التزام الموظف ليكون أكثر مسؤولية بيئياً والتي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء البيئي، إذ مارس الموظفون مهاماً موجهة نحو البيئة & الخضراء مثل عملية إعادة التدوير فإنهم سوف يحصلون على المكافآت جراء ممارستهم لهذه الأعمال، إعتد (Taylor,et,al,1992) في دراسته على 16 منظمة تضمنت 5 دول وكانت نتائج الدراسة حول المنظمات التي تقدم مكافآت بيئية خضراء لموظفيها بسبب أدائهم، تبين بأن المنظمات المدروسة كانت أكثر ميولاً لاتباع تطبيق الممارسات الخضراء.

#### 2-4-2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء:

بالرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات بصورة عامة لما ينتج عنها من آثار إيجابية لها وللمجتمع وعلى رأسها خلق التنمية المستدامة ، ولكنه في الوقت نفسه لا توجد سياسات أو ممارسات خالية من التحديات ، حيث أنه هناك بعض التحديات التي تواجه هذه الممارسات في المنظمة أهمها:<sup>1</sup>

- هناك بعض الموظفين في المنظمة غير متحمسين لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء;
- التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء هو عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً;
- في المرحلة الأولية لتنفيذ الممارسات الخضراء قد يتطلب الأمر استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً;
- بعد توظيف وتدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين عليهم القيام بها;
- من الصعب تحويل سلوك الموظف من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدة قصيرة;

<sup>1</sup>- عماري سمير، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، مجلد 05 العدد 02 سنة 2021، ص ، ص 426، 427 .

- من التحديات الكبرى التي يواجهها المختصون في إدارة الموارد البشرية اختيار وتطوير قادة المستقبل وهذا يتطلب إنشاء هيكل عمل أخضر وإعداد عمليات تشغيل خضراء ، وتوفير أدوات خضراء ، وإنشاء التفكير الأخضر المتوقع لموظفيهم;
- إن عملية تدريب الموظفين على الممارسات الخضراء قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين لعدم تقبلهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتمسكهم بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

## 2-5 مزايا وعيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء:

### 2-5-1 مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الأعمال:

إن مزايا إدخال إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل هي: 1

- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين;
- تحسين الإنتاجية والاستدامة;
- تخفيض الأثر البيئي للشركة;
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام;
- تحسين صورة الشركة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن;
- تحسين عملية جذب احسن الموظفين;
- تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين;
- الإستجابة للإتجاهات المجتمعية الطارئة;
- الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية.

كما أنه هناك العديد من المزايا التي يحققها الموظفون عن طريق تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل:

- تغيير معدل الصيانة في إنجاز العمل;
- تطوير في أداء الموظفين;
- تغيير في الربحية;
- التغيير في الإستخدام السليم للأصول;
- إنخفاض الممارسات التي تسبب تلف مكان العمل;
- تطوير رغبة الموظفين والتزامهم بتطبيق ممارسات GHRM من أجل المساهمة بتطبيقها في منظماتهم;
- تعمل على زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية;
- تطوير المنتجات من خلال زيادة كفاءة العملية الإنتاجية وخفض التكاليف.

<sup>1</sup> علاء ميشيل الحداد ، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020 ، ص ، ص ، ص 21، 22

## 2-5-2 عيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء:

في حين أن الحياة الصديقة للبيئة هي مثالية إيجابية إلا أن هناك العديد من العيوب المحتملة للتحويل إلى البيئة، قام جريجوري هامل بمراجعة العيوب إذا كانت المنظمة تتجه نحو البيئة.

يتم سرد العيوب الرئيسية أدناه: <sup>1</sup>

- **التكاليف الأولية:** ربما يكون أكبر عيب في التحول إلى اللون الأخضر هو آلة غالباً ما يتطلب تكلفة أولية عالية، على سبيل المثال، يعتبر تركيب سقف جديد أو عازل جديد يمنع الحرارة من المرور إلى منزلنا بمثابة تحسين للمنزل الأخضر ولكن سيكلف مبلغاً كبيراً لإنجاز العمل.
- **المدخرات غير الكافية:** الهدف من التحول إلى البيئة الخضراء في الكثير من الحالات مثل بناء منزل موفر للطاقة ، أو شراء سيارة هجينة، هو تقليل من التأثير البيئي مع توفير المال على المدى الطويل.
- تميل المباني والمركبات الخضراء إلى استخدام طاقة أقل، لذلك غالباً ما يمكن تعويض التكاليف الأولية بمرور الوقت من خلال توفير الطاقة.
- تكمن المشكلة في أن المدخرات الناتجة عن التحول إلى اللون الأخضر غالباً ما تكون أقل من المتوقع، انها لا تعوض التكلفة الأولية بالسرعة الكافية لجعلها مجدية إقتصادياً.
- **زيادة نفقات رأس المال:** تتطلب بعض التحويلات الخضراء نفقات نقدية أولية تقلل من أداء الشركة الأساسي بينما يدفع الإستثمار لنفسه، هذا يمكن أن يقلل من الأرباح أو الأرباح السنوية للشركة .
- **المنافسة غير متكافئة:** في عالم الأعمال يمكن أن يكون التحول إلى البيئة هدفاً جذاباً لكسب حسن النية ودعم المستهلك، ولكن ما لم تكن التحسينات الخضراء مجدية إقتصادياً، يمكن أن تضع الشركة في وضع تنافسي غير موافق، على سبيل المثال إذا قررت إحدى الشركات الإلتزام بمعايير التلوث الصارمة التي تفرضها بنفسها والتي تتطلب تركيب تكنولوجيا جديدة وعمال، بينما تضع شركة أخرى معايير فضفاضة فإن الشركة الثانية ستكون في وضع متميز، حيث سيكون لديها تكاليف إنتاج أقل.

تاريخ الإطلاع <https://the-arabic-entrepreneur> 9:13 ، 2022/02/08<sup>1</sup>

- **تأثير هامشي:** بينما يركز التحول إلى اللون الأخضر على تقليل الضرر الذي يلحق بالبيئة، فإن التأثير الذي يمكن أن يحدثه أي فرد معين على البيئة، من خلال التحول إلى اللون الأخضر غالباً ما يكون ضئيلاً.
- النظرية هي انه إذا تحول الجميع إلى اللون الأخضر فسيكون لذلك تأثير كبير وملحوظ، ولكن لا يمكن إقناع الجميع بالتحول إلى البيئة الخضراء، ويعتقد الكثيرون أن القيام بذلك ليس له تأثير حقيقي خارج الإقتصاد، هذا يجعل التحول إلى اللون الأخضر خياراً شخصياً للكثيرين.
- **لا مبالاة الموظف وتردده:** يشعر العديد من الموظفين انه ليس من مسؤوليتهم حماية البيئة أثناء وجودهم في العمل، لكن القوى العاملة المتعلمة حديثاً تؤكد على وعي الإدارة البيئية عندما يختارون أصحاب عملهم.
- **كيفية تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء:** إعتبر جابور وسانتوس (2008) أن إدارة الموارد البشرية قد تساهم في الإدارة البيئية في الشركات.

### خلاصة الفصل:

تعتبر ادارة الموارد البشرية الخضراء نظام فعال لتحقيق التنمية المستدامة، مبني على استخدام نظام الادارة البيئية، ويأخذ الاثر الكبير للعوامل الاجتماعية في الاعتبار وتنظر لمعنى "الاخضر" على أنه معيار، وبالتالي لا تشير "الاجراءات الخضراء" الى الانشطة التي لا تضر بالبيئة فقط، ولكن ايضا تحسنها. وهكذا تكون ادارة الموارد البشرية كمجال معرفي هو نتاج تكامل ادارة الموارد البشرية مع الادارة البيئية، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة الى تحقيق الاهداف البيئية للمنظمة، وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة مثل اعادة التدوير والحفظ ونتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي الى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

**تمهيد:**

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، فانه من خلال هذا الفصل سيتم ابراز واقع تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين. ولتحقيق ذلك تمت هيكلة الفصل التطبيقي كما يلي:

- **أولاً:** التعريف بمديرية التجارة لولاية الطارف؛
- **ثانياً:** منهجية اجراء الدراسة الميدانية لمديرية التجارة بولاية الطارف؛
- **ثالثاً:** عرض النتائج ومناقشتها.

**أولاً التعريف بمديرية التجارة:**

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية، أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 409-03 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003، الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

**1-1 التطور التاريخي لمديرية التجارة لولاية الطارف.****1-1-1 نشأة مديرية التجارة لولاية الطارف:**

ظهرت مديرية التجارة منذ العهد الاستعماري، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة إلى أوروبا، والتي كانت تطبق عليها الفواتير الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 وسنة 1919 المتعلق بحماية البضائع، وكذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادرة سنة 1930.

وبعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة، وقمع الغش للمواد الفلاحية النباتية والحيوانية، وهذا طبقا لأحكام والقوانين الصادرة سنة 5001، والمتضمنة للقانون الجبائي، والقانون والمتعلق بالعلامة التجارية، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين والبائعين، وكان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته، كذا تماشيا والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما منها التفتح على العالم، بتحرير السوق ورفع الاحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة، وحرية أكبر للمبادرة للخواسب بالاستيراد والتصدير والإنتاج والتصنيع.

وبعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة، وصدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 89/02 المؤرخ في 1989/02/07، المتعلق بالقواعد

العامية لحماية المستهلك، وكذا أمر 95/06 المؤرخ في 1995/10/25 المتضمن لقانون المنافسة وتعديل بعض أبواب قانون العقوبات 91/59 المؤرخ في 1991/01/01 بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية<sup>1</sup>

وقد تم إنشاء إعادة تنظيم مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة (الجريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011+ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 أفريل 2012)).

تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب ومفتشيتين حدوديتين "العيون والسوارخ" ويتمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنتجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة وقمع الغش، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية "بن مهدي - الذرعان - القالة".

تبعاً إلى اعتماد الجزائر سياسة إقتصاد السوق الحر وكذا مبدأ إنفتاح التجارة الخارجية، إرتأت وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم والتطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى خمس مصالح كالآتي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي؛
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة؛
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش؛
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية؛
- ✓ مصلحة الإدارة والوسائل.

### 2-1-1 القوانين الأساسية لمستخدمي التجارة:

يخضع المستخدمون التابعون لمديرية التجارة لمجموعة من القوانين الأساسية لأحكام المراسيم التالية:

المرسوم الرئاسي رقم: 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين، وحقوقهم وواجباتهم، والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم، وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف.

المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية؛  
المرسوم التنفيذي رقم 415/09 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة.<sup>1</sup>

### 1-1-3 مهام مديرية التجارة لولاية الطارف:

- تقوم مدير التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها ومكاتبها كالاتي<sup>2</sup>:
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من اجل تكييفها؛
- ✓ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزيه بين المتعاملين الاقتصاديين؛
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات؛
- ✓ متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية؛
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛
- ✓ تنظيم تسبير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها، عند الاقتضاء؛
- ✓ وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
- ✓ متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات؛
- ✓ القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية؛
- ✓ تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛
- ✓ تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم؛
- ✓ اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك؛
- ✓ المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات؛
- ✓ اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛
- ✓ تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره .

<sup>1</sup>www.dcwlgger.dz

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف.

**4-1-1 الشكل التأسيسي لمديرية التجارة.**

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف مصالح ومكاتب وهي كالاتي: <sup>1</sup>

**01- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:**

تتضمن مايلي:

**1-1 مكتب مراقبة الممارسات التجارية:**

- تطبيق القوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بالممارسات التجارية؛
- تسطير برامج رقابي خاص بالممارسات التجارية؛
- إعداد تقارير تقييم برنامج النشاط الرقابي في مجال الممارسات التجارية؛
- المشاركة مع مكتب التحقيقات الخاصة المتعلقة بالممارسات التجارية في التحقيقات المتخصصة؛
- التنسيق مع مكاتب منازعات الممارسات التجارية في متابعة المحاضر في مجال الممارسات التجارية.

**2-1 مكتب الممارسات المضادة للمنافسة**

- تطبيق القوانين والنصوص التنظيمية بالممارسات المضادة للمنافسة؛
- تسطير برنامج رقابي خاص بالممارسات التجارية المضادة للمنافسة؛
- المشاركة مع مكتب التحقيقات الخاصة المتعلقة بالممارسات المضادة للمنافسة في إنجاز التحقيقات المتخصصة؛
- التنسيق مع مكاتب منازعات الممارسات التجارية في متابعة المحاضر العالقة في مجال الممارسات المضادة للمنافسة.

**3-1 مكتب التحقيقات الخاصة.**

- إنجاز التحقيقات الاقتصادية الخاصة والمتعلقة بالممارسات التجارية والمضادة للمنافسة المسطرة من طرف مصالح الخارجية.
- فتح تحقيقات خاصة بالتنسيق مع مصلحة تنظيم السوق والإعلام؛
- عند ملاحظة ممارسات مضاجعة للممارسات التجارية ومنافية للمنافسة؛
- التنسيق مع مكاتب منازعات الممارسات التجارية في متابعة المحاضر العالم في مجال الممارسات التجارية.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف.

**02- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش**

تتضمن ما يلي:

**1-2 مكتب مراقبة المنتجات الغذائية**

- الحرص على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بمراقبة المنتجات الغذائية؛
- تسطير برنامج رقابي خاص بمراقبة المنتجات الغذائية في إطار الجودة وقمع الغش؛
- إعداد تقارير دورية تقيم النشاط الرقابي في مجال مراقبة المنتجات الغذائية؛
- التنسيق مع مكتب منازعات قمع الغش في متابعة المحاضر العالقة والمتعلقة بالمنتجات الغذائية؛
- انتشار التحقيقات الخاصة المتعلقة بالمنتجات الغذائية في إطار الجودة الغذائية وقمع الغش.

**2-2 مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.**

- الحرص على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بمراقبة المنتجات الصناعية والخدمات؛
- تسطير برنامج رقابي خاص بمراقبة المنتجات الصناعية والخدمات في إطار الجودة وقمع الغش؛
- إعداد تقارير دورية تقيم النشاط الرقابي في مجال مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات؛
- إنجاز التحقيقات الخاصة المتعلقة بالمنتجات الصناعية والخدمات في إطار الجودة وقمع الغش؛
- التنسيق مع مكتب منازعات قمع الغش في متابعة محاضر العالقة بالمنتجات الصناعية والخدمات.

**3-2 مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.**

- متابعة نشاط الحركة الجمعوية؛
- تسطير برنامج تحسسي وتوعوي لفائدة المستهلكين؛
- المشاركة مع المصالح الخارجية ومختلف الهيئات في التظاهرات التحسيسية الخاصة بحماية المستهلك وقمع الغش؛
- متابعة التغطية الإعلامية؛
- تحسيس ومرافقة المتعاملين الاقتصادي في مجال الرقية؛
- مساهمة تطبيق الإجراءات إلزامية إلى تحسيس وترقية الجودة والخدمات المطروحة في السوق وكذا المستهلك.

**03 مصلحة ملاحظة السوق الاقتصادي والاعلام الاقتصادي:**

تتضمن ما يلي:

**1-3 مكتب مراقبة السوق والإعلام الاقتصادي:**

- مراقبة السوق وتطور الأسعار؛
- وضع نظام خاص بمراقبة وضعية السوق المحلية تطور الأسعار؛
- متابعة توفر التموين بمختلف المواد وخاصة منها الواسعة الاستهلاك مصادره؛
- التنسيق مع مختلف مصالح الرقابة على مستوى المديرية حول تطور النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بالمواد المحددة الأسعار؛

**2-3 مكتب السوق والمهن المقننة:**

- الحرص على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بتنظيم السوق وكذا المهن المقننة؛
- متابعة تنظيم الممارسات التجارية وملف الأسواق الموازية؛
- تنظيم التظاهرات التجارية؛
- متابعة عمليات البيع بالتخفيض والترويجي.

**3-3 مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.**

- تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بعمليات الاستيراد والتصدير خارج المحروقات ( متابعة ملفات الإعفاءات الجمركية) ... ؛
- متابعة التصدير والاستيراد وتسيير ملفات المستوردين؛
- التنسيق مع المتفشية الحدودية من اجل إرسال الحصائل الدورية الخاصة بالاستيراد والتصدير إلى المصالح الخارجية.

**04 - مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:**

تتضمن ما يلي:

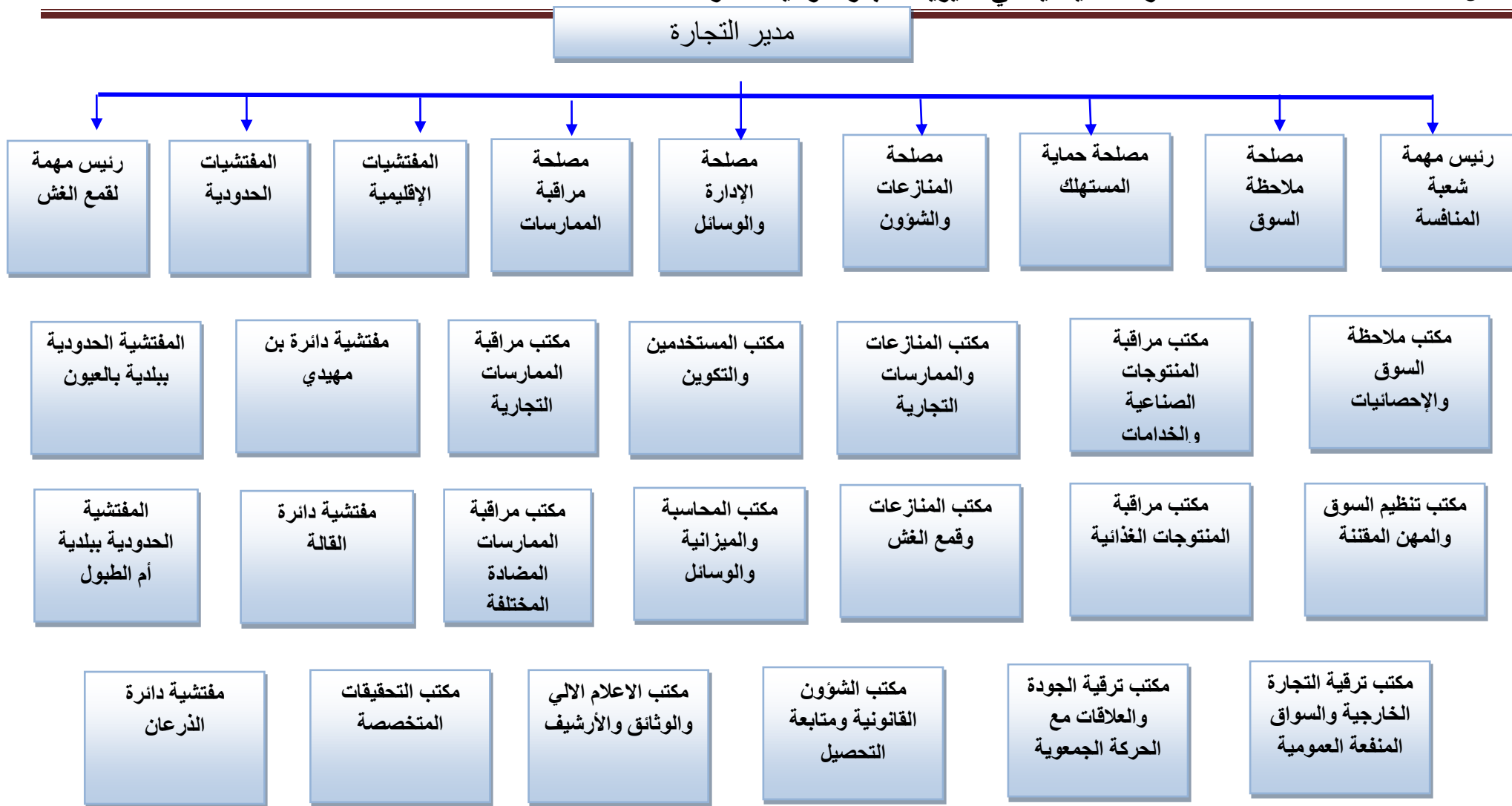
- مكتب المنازعات والممارسات التجارية؛
- مكتب منازعات وقمع الغش؛
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التجهيز.

**05 - مصلحة الإدارة والوسائل:**

تتضمن ما يلي:

- مكتب المستخدمين والتكوين؛
- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل؛
- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف؛
- اقتراح برنامج تكوين وتحسين المستوى، وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسيير<sup>1</sup>.

والشكل رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف.



<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف .

## 5-1 التركيبة البشرية للمؤسسة.

العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة لولاية الطارف هو 179 عون موزعين على المصالح السالفة الذكر كمايلي<sup>1</sup>:

- مصلحة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة : 29 موظف،
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية : 13 موظف،
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادية : 14 موظف،
- مصلحة حماية المستهلك قمع الغش : 34 موظف،
- مصلحة الإدارة والوسائل : 25 موظف؛
- المفتشية الإقليمية لدائرة الذرعان : 20 موظف؛
- المفتشية الإقليمية لدائرة القالة : 14 موظف؛
- المفتشية الإقليمية لدائرة بن مهدي : 22 موظف؛
- المفتشية الحدودية العيون : 08 موظفين.
- المفتشية الإقليمية أم الطبول (غير عملية) : 00

وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فمديرية التجارة تعتبر مؤسسة متوسطة الحجم، تجمع مديرية التجارة بين كافة الأفراد ذوي الخبرات في مجالات مختلفة، وبين أفراد حديثي العهد في العمل، وهذا ما يشجع روح المبادرة وحب العمل وعمل الفريق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف .

**ثانيا/ منهجية اجراء الدراسة الميدانية لمديرية التجارة بولاية الطارف:**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إليها.

**1-2 منهج الدراسة:****1-1-2 منهج الدراسة:**

يهدف إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة بولاية الطارف، اتبعت الطالبتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة او الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، ويساعد على تحليله وتفسيره والوصول الى استنتاجات تساهم في معالجته وتطويره.

**2-2 ادوات جمع البيانات:**

تم الإعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات هما:

**1-2-2 المصادر الثانوية:**

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، مقالات، مجلات علمية، مذكرات.

**2-2-2 المصادر الاولية:****أ- المقابلة:**

المقابلة عملية مهنية يتم الإستعداد لإجرائها وفقا لأهداف واضحة ومحددة مع المبحوثين (فردا كان أم جماعة أم مجتمعا) وهي إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، تتم بين طرفين اباحث أو الأخصائي الإجتماعي والمبحوث أو العميل أو أحد الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالحالة المبحوثة، وفقا لموضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لأهداف، كما أنها فن مهني يعتمد على الخبرة التي تكسب الباحث الفطنة والمهارات التي تمكنه من التعرف على المعلومة من مصدرها، فيها تطرح الأسئلة حتى يتم التعرف على المعلومة من مصدرها، وبها تشخص الحالات وعن طريقها يتم التمكن من العلاج المناسب المؤدي للإصلاح.

وخلال فترة التربص تم مقابلة المكلفة بأمانة المديرية "بحري فضيلة" والتي تم طرح عليها بعض الأسئلة بخصوص موضوع دراستنا حول العدد الإجمالي للعمال وكيف يوزعون،

إضافة إلى القانون المعتمد في مديرية التجارة، وبعض الأسئلة الأخرى المتعلقة بموضوع الدراسة وقد تم الإجابة عليها كلها.

#### ب- الإستبيان (الاستمارة):

الإستبيان الإحصائي هو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدد من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة لتتوصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها، إن تصميم الإستبيان والأسئلة التي يتكون منها تأثيرا مباشرا على نوعية المعطيات ودرجة دقتها، لذا يحتاج التصميم على عناية فائقة وإمام تام بحالة المشمولين بالمسح الإحصائي وفهم تقاليدهم وأمورهم الإقتصادية والإجتماعية وحتى لمداولات الألفاظ واللغة المتداولة بينهم، ومن الجدير بالذكر أن تصميم الإستبيان يأتي بعد الإنتهاء من تحديد طبيعة المعطيات الإحصائية المطلوب جمعها، والتي كما تم ذكرنا يتم تمثيلها بجداول إنتاج تعرض الصيغة النهائية للمعطيات ولطبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستهدفة. (أنظر الملحق رقم 1).

وهناك مجموعة من القواعد يبني عليها الإستبيان نذكرها في النقاط التالية:

- ✓ ينبغي أن يكون حجم الإستبيان مناسباً، ونوع الورق المستعمل يتحمل الكتابة، ويكون اللون مقبولاً، وتكون الطباعة جيدة وسهلة القراءة، وإذا كان الإستبيان مكون من عدت صفحات يستحسن ان يكون في شكل كراس ..
- ✓ مراعاة التنفيذ الآلي لتبويب المعطيات وتحليلها إذا كان في نية استخدام الحاسب الآلي، وذلك بتخصيص حقول للرموز خاصة للإجابة على كل سؤال، وتكييف الإستبيان خاصة بما يتلائم مع هذا الغرض .
- ✓ ضرورة أن يتضمن الإستبيان الحد الأمثل من الأسئلة قدر الإمكان، وإن تحقيق هذا يستوجب مراعاتها عدة مرات للتأكد من خلوها من الأسئلة التي لا تخدم أهداف الدراسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نصيب نبيلة، مرزوقي وفاء ، استخدام نموذج ماكنزي في تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف \_ 2020-2021 ، ص ، ص 76 ، 77

**ج- وثائق المؤسسة:**

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وقد تم الحصول على وثائق تخص مديرية التجارة لولاية الطارف والتي ساعدتنا في الدراسة.

**2-3 تصميم الاستبيان:**

لقد تم استخدام استبيان **علاء ميشيل الحداد** في دراسة اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على اداء الموارد البشرية \_دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري.

**2-3-1 التصميم:**

يتم تصميم استبيان يتكون من 24 سؤال موزعة على 4 محاور اساسية وكل محور مقسم الى فقرات.

**المحور الاول:** يشمل مختلف الفقرات الخاصة بالتوظيف الاخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف، والمقدرة بـ 6 فقرات؛

**المحور الثاني:** يشمل مختلف الفقرات الخاصة بالتدريب الاخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف والمقدرة بـ 6 فقرات؛

**المحور الثالث:** يشمل مختلف الفقرات الخاصة بتقييم الاداء الاخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف، والمقدرة بـ 6 فقرات؛

**المحور الرابع:** يشمل مختلف الفقرات الخاصة بالمكافآت الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف، والمقدرة بـ 6 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، اذ يعتبر هذا المقياس الاكثر شيوعا في الدراسات الادارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من ثلاثة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على إختيار واحد على النحو التالي:

**الجدول رقم (1):** درجة مقياس ليكارت الثلاثي

| التصنيف | موافق | محايد | غير موافق |
|---------|-------|-------|-----------|
| الدرجات | 3     | 2     | 1         |

**المصدر:** من اعداد الطالبتان

فيما يخص الحدود المعتمدة عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: **المنخفض، المتوسط، المرتفع**.  
طول الفئة=( الحد الاعلى \_ الحد الادنى)/المستويات.

طول الفئة =  $3 = 0,67 / (3 - 1)$   
 وبذلك تكون المستويات كالتالي:  
 \_المجال [1,67\_1]=منخفض.  
 \_المجال [2,35\_1,68]=متوسط.  
 \_المجال [3,03\_2,36]=مرتفع.

### 2-3-2/ صدق اداة الاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الاستاذة المشرفة "عبيدات سارة" ، لدراسة مدى دقة وصياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، ونتيجة للتعديلات التي تمت والإقتراحات، وحذف وتعديل بعض العبارات غير الضرورية وغير الملائمة تم الحصول على الاستبيان في صورته الأخيرة. (انظر الملحق رقم 1)

### 2-3-3/ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مديرية التجارة لولاية الطارف والبالغ عددهم 179 موظف، حيث تم اختيار عينة عددها 35 أي بنسبة 19,55% من مجتمع الدراسة.

### 2-4/ الأساليب الاحصائية المستخدمة:

باعتبار ان الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فان بعد جمع الاستثمارات تم الاعتماد على الادوات الاحصائية التالية:

- التكرارات: لوصف حالة العينة؛
- النسب المئوية: لوصف حالة العينة؛
- المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ؛
- الانحرافات المعيارية: لبيان درجة تشتت القيم على وسطها الحسابي.

### ثالثا: عرض النتائج و مناقشتها:

سنحاول التعرف على طبيعة الآراء التي تخص افراد عينة الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها حول متغيرات الدراسة وابعادها الرئيسية.

### 3-1/ تحليل النتائج:

#### معدل الاستجابة:

تم توزيع 35 استبيانة على عمال مديرية التجارة لولاية الطارف بمساعدة مشكورة ومقدرة من بعض العاملين ، وقد تم استرجاع 30 استبيانة منهم أي بنسبة 85,71% والجدول التالي يوضح نسبة الاستجابة:

الجدول رقم (2) معدل استجابة المبحوثين

| النسبة | العدد | البيان                  |
|--------|-------|-------------------------|
| 100%   | 35    | الاستبيانات الموزعة     |
| 85,71% | 30    | الاستبيانات المستردة    |
| 14,28% | 5     | الاستبيانات التي لم ترد |

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الذي يوضح معدل استجابة المبحوثين ان عدد الاستبيانات المستردة هو 30 استبيانة اي بنسبة 85,71% اجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة كبيرة تعكس مدى استجابة العمال للاستبيان المستخدم في جمع بيانات الدراسة كما يوضح مدى وضوح عباراته والتجاوب منها، اما الاستبيانات التي لم ترد قدرت ب 5 استبيانات اي بنسبة 14,28% حيث لم يتم التحصل عليها رغم البحث عنها.

3-2/ تحليل النتائج المتعلقة بمدى توفر متطلبات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف:

3-2-1/ المحور الاول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوظيف الاخضر في مديرية التجارة .

الجدول رقم(3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوظيف الاخضر في مديرية التجارة:

| الرقم | السؤال  | موافق  |         | محايد  |         | غير موافق |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------|---|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|-----------------|-------------------|--------------|
|       |   | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة    | التكرار |                 |                   |              |
| 01    | تحرص مديرية التجارة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي. | 77,14% | 27      | 8,57%  | 3       | 0%        | 0       | 2,9             | 4,88              | مرتفع        |
| 02    | تهتم مديرية التجارة بوضع معايير بيئية   | 48,57% | 17      | 11,42% | 4       | 25,71%    | 9       | 2,26            | 4,03              | متوسط        |

|       |      |      |             |    |             |    |         |    |  |
|-------|------|------|-------------|----|-------------|----|---------|----|--|
|       |      |      |             |    |             |    |         |    | واضحة للوظائف<br>الشاغرة.  |
| متوسط | 3,79 | 2,23 | %20         | 7  | %25,71      | 9  | %40     | 14 | 03<br>تحرص مديرية<br>التجارة على<br>استقطاب<br>وتوظيف<br>المرشحين الذين<br>لديهم وعي بيئي.                     |
| متوسط | 3,94 | 1,76 | %42,85      | 15 | %20         | 7  | %22,85  | 8  | 04<br>معظم خطوات<br>التوظيف تتم عن<br>طريق استخدام<br>شبكة الانترنت.   |
| متوسط | 4,20 | 2,03 | %14,28      | 5  | %54,28      | 19 | %17,14  | 6  | 05<br>تهتم مديرية<br>التجارة بتوضيح<br>السياسات<br>والاستراتيجيات<br>البيئية في سياسة<br>التوظيف.              |
| متوسط | 3,74 | 2,06 | %28,57      | 10 | %22,85      | 8  | %34,28  | 12 | 06<br>تفضل مديرية<br>التجارة تعيين<br>مرشحين<br>يتمتعون بالكفاءة<br>للمشاركة في<br>مبادرات الادارة<br>البيئية. |
| متوسط | 4,09 | 2,20 | 131,41<br>% | 46 | 142,83<br>% | 50 | %239,98 | 84 | المجموع  |

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الاول ب (2,20) وهذا ما يدل على ان التوظيف الاخضر في مديرية التجارة بدرجة متوسطة حسب اراء العينة.  
بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال بيانات المحور الاول من الاستبيان فان الفقرات (X2,X3,X4,X5,X6) تحصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة قدرت على التوالي ب ( 1,76\_2,23\_2,26 2,06\_2,03 ) وانحرافات معيارية قدرت على التوالي ب 4,88 ، 4,03 ، 3,79 ، 3,94 ، 4,20 ، 3,74 ، هذا يعكس ان هناك تباعد وتشتت

في اجابات عينة الدراسة، الا أن الفقرة (X1) تحصلت على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة قدرت بـ (2,9) وانحراف معياري قدر بـ (4,88)، ومن خلال هذه الاجابات نلاحظ ان مديرية التجارة تحرص جيدا على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي، كما تعمل على تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الادارة البيئية، واحتل هذا المحور المرتبة الثانية من الترتيب.

### 3-2-2 / المحور الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب الاخضر في مديرية التجارة .

الجدول رقم(4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب الاخضر في مديرية التجارة.

| الرقم | السؤال   | موافق  |         | محايد  |         | غير موافق |         | الدرجة التطبيق | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|--|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|----------------|-------------------|-----------------|
|       |  | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة    | التكرار |                |                   |                 |
| 01    | تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الانماط القيادية للمحافظة على البيئة لدى المديرين.                           | 54,28% | 19      | 31,42% | 11      | 0%        | 0       | مرتفع          | 4,26              | 2,63            |
| 02    | من أكثر برامج التدريب التي تتبناها مديرية التجارة الاعتماد على شبكة الانترنت واجهزة كهربائية بدون استخدام الورق. | 31,42% | 11      | 28,57% | 10      | 25,71%    | 9       | متوسط          | 3,71              | 2,06            |
| 03    | توفر مديرية التجارة التدريب البيئي للموظفين الذين يعملون على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة.             | 51,42% | 18      | 22,85% | 8       | 11,42%    | 4       | مرتفع          | 4,06              | 2,46            |
| 04    | توفر مديرية التجارة  |        |         |        |         |           |         |                |                   |                 |

|       |      |      |        |    |         |    |         |    |   |
|-------|------|------|--------|----|---------|----|---------|----|---|
| متوسط | 3,79 | 2,23 | %17,14 | 6  | %31,42  | 11 | %37,14  | 13 | التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي).   |
| متوسط | 3,73 | 2,13 | %22,85 | 8  | %28,57  | 10 | %34,28  | 12 | 05 توفر مديرية التجارة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية. |
| متوسط | 3,97 | 2,33 | %8,57  | 3  | %40     | 14 | %37,14  | 13 | 06 توفر مديرية التجارة فرص لتدريب الجميع على جوانب الادارة البيئية.                                       |
| متوسط | 3,92 | 2,30 | 85,69% | 30 | 182,83% | 64 | 245,68% | 86 | المجموع   |

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني ب (2,30) وهذا يدل على ان التدريب الاخضر في مديرية التجارة بدرجة متوسطة حسب اراء العينة. تحصلت الفقرات (X10,X11,X12,X8,) على متوسطات حسابية متوسطة قدرت ب (2,06\_2,23\_2,13\_2,33) وانحرافات معيارية قدرت ب (4,06 ، 3,71 ، 4,26) ، (3,79 ، 3,73 ، 3,73 ، 3,97) وهذا دليل على تباعد وتششت في اراء الموظفين، الا الفقرات (X9,X7) تحصلت على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة قدرت ب (2,63 ، 2,46) وانحرافات معيارية قدر ب (4,06 ، 4,26) ، ومن خلال هذه الاجابات نلاحظ ان مديرية التجارة توفر التدريب البيئي للموظفين الذين يعملون على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة كما تهتم بتنمية الانماط القيادية للمحافظة على البيئة لدى المديرين، واحتل هذا المحور المرتبة الاولى من الترتيب.

**3-2-3/ المحور الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الاداء الاخضر في مديرية التجارة .**

الجدول رقم(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الاداء الاخضر.

| الرقم | السؤال   | موافق   |         | محايد   |         | غير موافق |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------|--|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|-----------------|-------------------|--------------|
|       |  | النسبة  | التكرار | النسبة  | التكرار | النسبة    | التكرار |                 |                   |              |
| 01    | يتم تقييم الاداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي.   | %22,85  | 8       | %51,42  | 18      | %11,42    | 4       | 2,13            | 4,12              | متوسط        |
| 02    | يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في مديرية التجارة الاهداف البيئية ضمن التقييمات السنوية. | %22,85  | 8       | 34,28%  | 12      | %28,57    | 10      | 1,93            | 3,77              | متوسط        |
| 03    | يتم الالتزام بتنفيذ معايير الاداء البيئي.  | %31,42  | 11      | %28,57  | 10      | %25,71    | 9       | 2,06            | 3,71              | متوسط        |
| 04    | دمج اهداف ادارة البيئة المؤسسية مع نظام تقييم الاداء في المنظمة.                       | %20     | 7       | %42,85  | 15      | %22,85    | 8       | 1,96            | 3,90              | متوسط        |
| 05    | يتم تقييم رسمي للاداء البيئي لجميع الموظفين.   | %28,57  | 10      | %42,85  | 15      | %14,28    | 5       | 2,16            | 3,91              | متوسط        |
| 06    | تحت معايير تقييم الاداء على خلق افكار جديدة التي تنسم بحماية البيئة.                   | %22,85  | 8       | %51,40  | 18      | %11,42    | 4       | 2,13            | 4,12              | متوسط        |
|       | المجموع  | %148,54 | 52      | %251,37 | 88      | %114,25   | 40      | 2,06            | 3,92              | متوسط        |

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث بـ (2,06) وهذا يدل على ان تقييم الاداء الاخضر في مديرية التجارة بدرجة متوسطة حسب اراء العينة. تحصلت الفقرات (X13,X14,X15,X16,X17,X18) على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة قدرت بـ (2,13\_2,16\_1,96\_2,06\_1,93\_2,13) وانحرافات معيارية قدرت بـ (4,12 ، 3,77 ، 3,71 ، 3,90 ، 3,91 ، 4,12) وهذا دليل على تباعد وتشنت في اراء الموظفين، فمن خلال هذه الاجابات نلاحظ ان مديرية التجارة تقوم بتقييم رسمي للاداء البيئي لجميع الموظفين وتلتزم بتنفيذ جميع معاييرها، واحتل هذا المحور المرتبة الثالثة من الترتيب.

3-2-4/ المحور الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمكافآت الخضراء في مديرية التجارة.

الجدول رقم(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمكافآت الخضراء.

| الرقم | السؤال   | موافق  |         | محايد  |         | غير موافق |         | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------|--|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|-------------------|--------------|
|       |  | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة    | التكرار |                   |              |
| 01    | تعتمد مديرية التجارة نظام الحوافز المعنوية بشكل اوسع من الحوافز المادية لتعزيز التوجه البيئي.      | 34,28% | 12      | 8,57%  | 3       | 42,85%    | 15      | 4,07              | متوسط        |
| 02    | تكافى مديرية التجارة العاملين ذو السلوكيات البيئية المتميزة التي تساهم في توليد المبادرات الخضراء. | 20%    | 7       | 20%    | 7       | 45,71%    | 16      | 4,01              | متوسط        |
| 03    | تعلم مديرية التجارة على موقعها الالكتروني اسماء العاملين المتميزين في ادائهم البيئي.               | 25,71% | 9       | 17,14% | 6       | 42,85%    | 15      | 3,95              | متوسط        |
| 04    | تمنح مديرية التجارة الحوافز والمكافآت على اساس العدالة والالتزام البيئي.                           | 25,71% | 9       | 37,14% | 13      | 22,85%    | 8       | 3,78              | متوسط        |
| 05    | يضمن نظام الحوافز الحفاظ على   | 42,85% | 15      | 22,85% | 8       | 20%       | 7       | 3,84              | متوسط        |

| الموارد البشرية الكفوة والمهتمة بالبيئة.  |    |    |         |    |         |    |         |      |       |
|---|----|----|---------|----|---------|----|---------|------|-------|
| تقدم مديرية التجارة حوافز لتشجيع السلوك الأخضر الصديق للبيئة مثل الباصات للنقل الجماعي، والدراجات الهوائية، والسير على الأقدام. | 06 | 7  | %20     | 9  | %25,71  | 14 | %40     | 1,76 | 3,89  |
| المجموع   |    | 59 | %168,55 | 46 | %131,41 | 75 | %214,26 | 1,90 | 3,92  |
| متوسط   |    |    |         |    |         |    |         |      | متوسط |

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع بـ (1,90) وهذا يدل على ان المكافآت الخضراء في مديرية التجارة بدرجة متوسطة حسب اراء العينة.  
 تحصلت الفقرات ( X19,X20,X21,X22,X23,X24 ) على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة قدرت بـ (1,9\_1,7\_1,8\_2,03\_2,26\_1,76) وانحرافات معيارية قدرت بـ (4,07 ، 4,01 ، 3,95 ، 3,78 ، 3,84 ، 3,89) وهذا دليل على تباعد وتشتت في اراء الموظفين، فمن خلال هذه الاجابات نلاحظ ان مديرية التجارة تحافظ على الموارد البشرية الكفوة والمهتمة بالبيئة وتعتمد على نظام الحوافز المعنوية بشكل اوسع من الحوافز المادية لتعزيز التوجه البيئي، واحتل هذا المحور المرتبة الرابعة من الترتيب.

### 3-2/ اختبار الفرضيات:

من خلال هذا العنصر سوف يتم معرفة مدى صحة كل فرضية من فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- أشارت النتائج إلى أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية التي تنص على " هناك درجة تطبيق متوسطة لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف"
- أشارت النتائج إلى أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة التوظيف الأخضر وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " هناك درجة تطبيق ضعيفة لوظيفة التوظيف الأخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف".

- أشارت النتائج إلى أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة التدريب الأخضر وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " هناك درجة تطبيق متوسطة لوظيفة التدريب الأخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف".
- أشارت النتائج إلى أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة تقييم الأداء الأخضر وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " هناك درجة تطبيق مرتفعة لوظيفة تقييم الأداء الأخضر في مديرية التجارة لولاية الطارف".
- أشارت النتائج إلى أن هناك تطبيق بدرجة مرتفعة لوظيفة المكافآت الخضراء وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " هناك درجة تطبيق مرتفعة لوظيفة المكافآت الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف".

### 3-3 الاستنتاجات:

على ضوء ما تقدم الدراسة لهذا الموضوع فإنه يمكننا بالخروج بالاستنتاجات التالية:

#### 3-3-1 النتائج النظرية:

- ادارة الموارد البشرية الخضراء هي نظام فعال لتحقيق التنمية المستدامة ؛
- تعد ادارة الموارد البشرية الخضراء ظاهرة جديدة في مجال ادارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية؛
- تلعب ادارة الموارد البشرية الخضراء دورا هاما في المنظمات للمساعدة على حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية ؛
- تلعب ادارة الموارد البشرية الخضراء دورا حاسما للغاية في ترجمة السياسات الخضراء الى ممارسات وخلق ثقافة مستدامة داخل المنظمة؛
- تساعد ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الاهداف الخضراء من جميع وظائف ادارة الموارد البشرية ؛
- عند اتباع النهج الاخضر لإدارة الموارد البشرية يقابله الكثير من التحديات؛
- الوعي بإدارة الموارد البشرية الخضراء واشراك انشطتها جنبا الى جنب مع أنشطة الاشخاص داخل المنظمة يعتبر امرا مهما يمكن ان يكون عاملا محفزا فعالا.

#### 3-3-2 النتائج التطبيقية:

- تتوفر سمات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة بدرجة متوسطة ؛
- تطبق مديرية التجارة التوظيف الاخضر بدرجة متوسطة ؛
- تطبق مديرية التجارة التدريب الاخضر بدرجة متوسطة ؛
- تطبق مديرية التجارة تقييم الاداء الاخضر بدرجة متوسطة ؛
- تطبق مديرية التجارة المكافآت الخضراء بدرجة متوسطة؛

- تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يتم تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة بدرجة متوسطة؛
- تم رفض الفرضية الأولى التي تنص على أنه يتم تطبيق وظيفة التوظيف الاخضر في مديرية التجارة بدرجة ضعيفة؛
- تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه يتم تطبيق وظيفة التدريب الاخضر في مديرية التجارة بدرجة متوسطة؛
- تم رفض الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يتم تطبيق وظيفة تقييم الأداء الاخضر في مديرية التجارة بدرجة مرتفعة؛
- تم رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يتم تطبيق وظيفة المكافآت الخضراء في مديرية التجارة بدرجة مرتفعة؛
- هناك تشتت وتباعد كبير في آراء عينة الدراسة حول النتائج؛

### 3-4/ الاقتراحات:

- انطلاقا من النتائج السابقة يمكن اقتراح ما يلي:
- تعزيز تضمين الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي في مديرية التجارة من خلال تضمين المتطلبات الخضراء ضمن اداء الوظيفة مع اهمية ادخال العاملين في مديرية التجارة في دورات تدريبية توضح لهم فيها اهمية المحافظة على البيئة والنهج الاخضر في العمل؛
- ضرورة التوسع في تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء واستخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة؛
- وضع مجموعة من المعايير البيئية وربطها بأداء العاملين من اجل تقييم ادائهم على ضوء توجههم نحو الممارسات الخضراء؛
- وضع برامج تدريبية الكترونية تساعد على تخفيض التكاليف، وتقليل استخدام الورق، وتزيد من ثقافة العاملين بخصوص اهمية ممارسات دارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة البيئية، والقيام بالتنسيق مع الجهات المختصة لتطوير مهارات العاملين في ظل المفاهيم الخضراء؛
- تعزيز الاهتمام بالممارسات الخضراء والمحافظة على بيئة مديرية التجارة وذلك من خلال تضمينها في التقييم السنوي للعاملين، كان تضاف فقرة عن مدى مساهمة العاملين في المحافظة على بيئة العمل في استمارة التقييم السنوي؛
- تعزيز المرونة في العمل لبعض الانشطة كممارسة النشاط في البيت وبخاصة الانشطة الادارية التي لا تتطلب الحضور الى مديرية التجارة، وتشجيع العاملين على استخدام الحاسوب في المراسلات بين الاقسام المختلفة؛

- تشجيع العاملين في مديرية التجارة على القيام بممارسات صديقة للبيئة من خلال وجودهم في المنظمات وخارجها مثل التشجيع على النقل الجماعي والتقليل من الطباعة واستخدام وجهي الورقة بالطباعة؛
- أهمية تبني الممارسات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كإجراء مسابقات بين الاقسام والوحدات المختلفة في الشركات في مدى التزامها بالممارسات الخضراء وتعزيز ذلك بالحوافز المالية والمعنوية وبالإمكان جعل هذه المبادرات فصلية او سنوية؛
- ضرورة زيادة اهتمام مديرية التجارة بالحوافز والمكافآت نظرا لما تؤديه من دور في تحفيز العاملين على بذل اقصى مجهوداتهم في العمل.

## خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني لمعرفة واقع تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة، حيث في بداية الفصل تم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من اجراءات، ادوات، اساليب، منهج ونموذج الدراسة، وتصميم الاستبيان، بعد ذلك تم التطرق الى وصف متغيرات الدراسة، وتحليل نتائج الاستبيان، وبذلك تم اسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مديرية التجارة لولاية الطارف، بغية الوصول الى ابرز الاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات.

الخاتمة

تعتبر ادارة الموارد البشرية الخضراء ادارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة، من خلال قيامها بالعديد من الممارسات الخضراء، ولهذا فان قسم الموارد البشرية لديه مسؤولية إضافية لإدخال ودمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع استراتيجية المنظمة وكذلك مع سياسات الموارد البشرية، حيث أدى تنفيذ إجراءات الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الانتاجية وفعالية التكاليف والاحتفاظ بالموظفين، فالوعي بالمفهوم الأخضر آخذ في الارتفاع في جميع أنحاء العالم والذي أجبر المنظمات العالمية لدمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز وبشكل خاص على ادارة النفايات وغيرها، ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تسهم بشكل كبير في المنظمة للحد من تلوث البيئة وخلق بيئة عمل صحية على الصعيدين الجسدي والمالي، لكن تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء يتطلب استعداد السلطة العليا وإطار قانوني من جانب الحكومات. ومن خلال هذه الدراسة ادركنا ان تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة بدرجة متوسطة، حيث يؤدي تعزيز ادارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين الى رفع سوية أدائهم ويعد التدريب الاخضر من اهم عناصرها.

قائمة المراجع

➤ المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- نزار اللبدي، ادارة الموارد البشرية وتنميتها ، الطبعة الأولى ، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- 2- محمد هاني محمد ، ادارة موارد بشرية ، الطبعة الثانية ، المعنز للنشر والتوزيع، عمان ، 2014
- 3- عبد الرحمان بن عنتر ، ادارة موارد بشرية -المفاهيم الأسس ، الابعاد والاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 4- صفوان المبيضين ، عائض الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- 5- عبد الكريم احمد جميل ، ادارة الموارد البشرية ،الجنادرية للنشر والتوزيع ، مصطفى الجربوعة، ادارة الموارد البشرية ، ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان، 2017
- 6- القحطاني ، محمد دليم ، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) الطبعة الرابعة ، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2015
- 7- مؤيد موسى علي ابو عساف ، هيثم عبد الله ذيب المرعي ، التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ، الطبعة الأولى ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018
- 8- سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى ، دار المجدلاوي ، عمان، 2004،
- 9- سعد علي ربحان العجدي ، ادارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، دار اليازوري العلمية
- 10- رضوان ، محمد عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الكتب المصرية (المجموعة العربية للتدريب و النشر)، القاهرة ، 2013

❖ المجلات:

- 11- ايناس اسماعيل، دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الاخضر للتنمية المستدامة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 2021
- 12- احمد بلالي، يحضيه سملالي، ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية ، مجلد 8 العدد 2 ، 2018

- 13-** غني دحمان تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة ، تحقيق الاستدامة البيئية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 63 2021
- 14-** جيمس يوحنا عويدش ، سامي فريق صالح، دور وظائف ادارة الموارد البشرية لخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الازرف ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، مجلد 8 ، العدد1، 2020
- 15-** نوار منصور وآخرون ، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق المجلد 4 العدد 1/2 ، 2020
- 16-** بصير خزعل وآخرون ، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 3 2021.
- 17-** عماري سمير ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، مجلد 5 العدد 2 سنة 2021.

❖ مذكرات:

- 18-** محمد احسان السكارنه ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ، ابداع بمتغير معدل ، رسالة ماجستير في ادارة اعمال بجامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2017
- 19-** علاء ميشيل الحداد ، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020
- 20-** نصيب نبيلة، مرزوقي وفاء ، استخدام نموذج ماكنزي في تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف \_ ، 2020-2021

➤ المواقع الإلكترونية:

20 -<https://the-arabic-entrepreneur>

21-<http://mawdou3.com>

22-[www.dcwlgger.dz](http://www.dcwlgger.dz)

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

- 23-**Rana Zehra mansour, Green HRM:Aneed four 21st century, journal of Emerging Technologies and Innovative Research ,volume 5 Issue6,2018.
- 24-**H.H.D.N.P opatha A Anton Arulrajah GreenHuman Resource Management Simplified General Refection International Business Research Vol 7 No 8,2014.

الملاحق

---

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

سيدي (ة) الموظف (ة)،

تحية طيبة وبعد،

نحن الطلبة حريزي سهيلة ودالي سماح نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، السنة الثانية ماستر تخصص إدارة إستراتيجية حول موضوع واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة وموضوعية، فالرجاء ملء الفراغات بالإجابة علنا الأسئلة المقترحة، ونؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

- وشكرا-

تحت إشراف الدكتورة عبيدات سارة

من إعداد الطلبة:

-دالي سماح

-حريزي سهيلة

ملاحظات هامة:

- 1- يأمل الطلبة من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة;
- 2- وضع علامة (x) في الخانة المناسبة;
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الإستمارة.

## الملاحق

| رقم<br>الفقرة              | الفقرة   | موافق | محايد | غير موافق |
|----------------------------|--|-------|-------|-----------|
| <b>محور التوظيف الأخضر</b> |  |       |       |           |
| 1                          | تحرص مديرية التجارة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن الوصف الوظيفي.                          |       |       |           |
| 2                          | تهتم مديرية التجارة بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة.   |       |       |           |
| 3                          | تحرص مديرية التجارة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعي بيئي.  |       |       |           |
| 4                          | معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت.  |       |       |           |
| 5                          | تهتم مديرية التجارة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف.                                     |       |       |           |
| 6                          | تفضل مديرية التجارة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الادارة البيئية.                           |       |       |           |
| <b>محور التدريب الأخضر</b> |  |       |       |           |
| 7                          | تتضمن برامج التدريب الاهتمام بتنمية الانماط القيادية للمحافظة على البيئة لدى المديرين.                           |       |       |           |
| 8                          | من اكثر برامج التدريب التي تتبناها مديرية التجارة الاعتماد على شبكة الانترنت واجهزة كهربائية بدون استخدام الورق. |       |       |           |
| 9                          | توفر مديرية التجارة التدريب البيئي للموظفين الذين يعملون على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة.             |       |       |           |
| 10                         | توفر مديرية التجارة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي).  |       |       |           |
| 11                         | توفر مديرية التجارة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية.           |       |       |           |
| 12                         | توفر مديرية التجارة فرص لتدريب الجميع على جوانب الادارة البيئية.   |       |       |           |

| محور تقييم الأداء الأخضر |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
| 13                       |  |  | يتم تقييم الاداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي.  |
| 14                       |  |  | يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في مديرية التجارة الاهداف البيئية ضمن التقييمات السنوية.  |
| 15                       |  |  | يتم الالتزام بتنفيذ معايير الاداء البيئي.   |
| 16                       |  |  | دمج اهداف ادارة البيئة المؤسسية مع نظام تقييم الأداء في المنظمة.  |
| 17                       |  |  | يتم تقييم رسمي للأداء البيئي لجميع الموظفين.  |
| 18                       |  |  | تحت معايير تقييم الاداء على خلق افكار جديدة التي تنسم بحماية البيئة.  |
| محور المكافآت الخضراء    |  |  |   |
| 19                       |  |  | تعتمد مديرية التجارة نظام الحوافز المعنوية بشكل اوسع من الحوافز المادية لتعزيز التوجه البيئي.   |
| 20                       |  |  | تكافئ مديرية التجارة العاملين ذو السلوكيات البيئية المتميزة التي تساهم في توليد المبادرات الخضراء.                                      |
| 21                       |  |  | تعلن مديرية التجارة على موقعها الالكتروني اسماء العاملين المتميزين في ادائهم البيئي.  |
| 22                       |  |  | تمنح مديرية التجارة الحوافز و المكافآت على اساس العدالة والالتزام البيئي.   |
| 23                       |  |  | يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفوة و المهتمة بالبيئة.  |
| 24                       |  |  | تقدم مديرية التجارة حوافز لتشجيع السلوك الاخضر الصديق للبيئة مثل استخدام الباصات للنقل الجماعي، والدراجات الهوائية، والسير على الاقدام. |

