



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – ElTarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
— دراسة ميدانية مديرية التجارة لولاية الطارف—

تخصص: إدارة استراتيجية

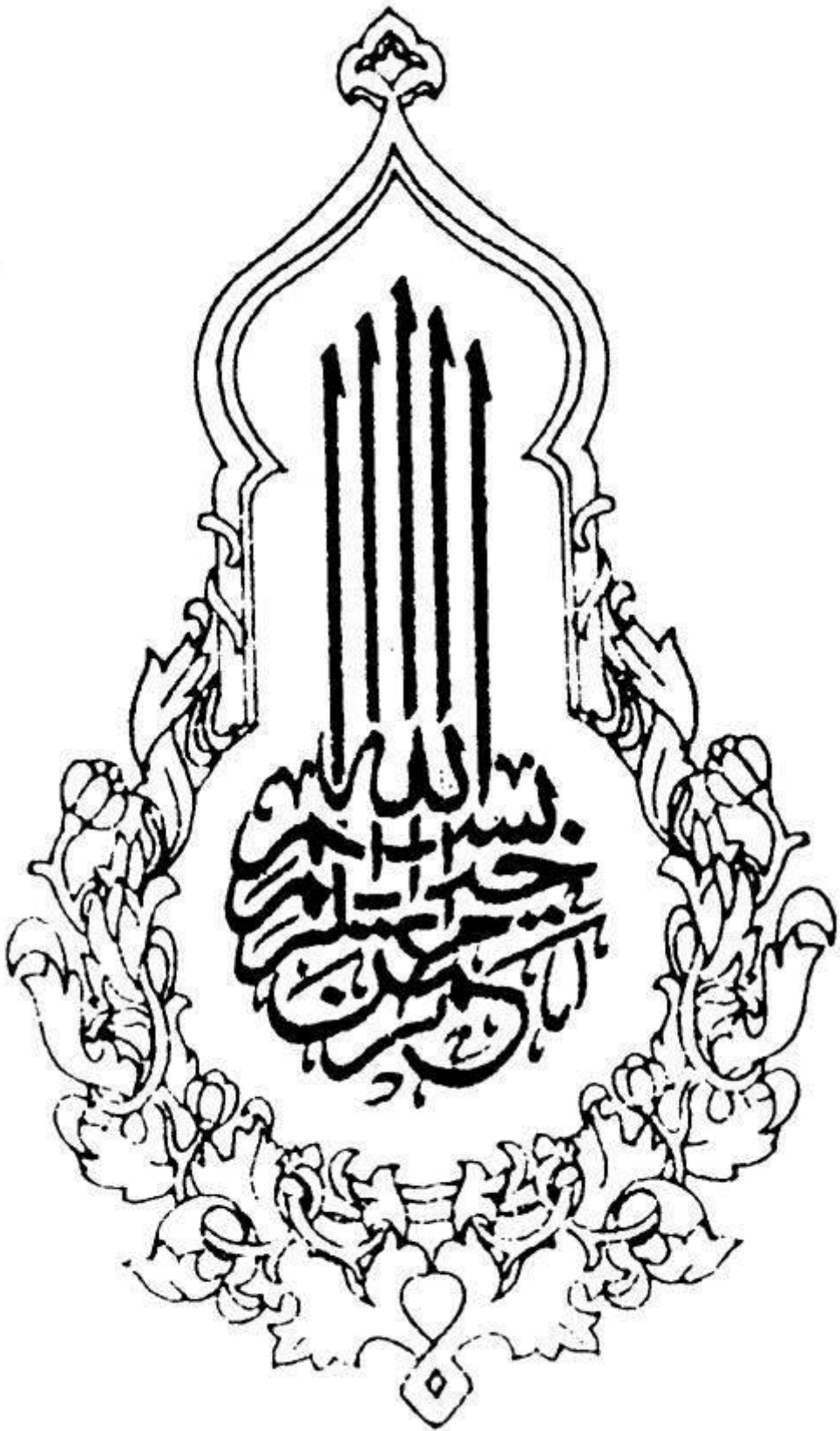
تحت إشراف:

د/ سارة عبيدات

من إعداد الطالبتين:

- إكرام حريزي.

- أميرة تومي.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مديرية التجارة لولاية الطارف، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج الوصف التحليلي حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية تتكون من 35 موظف من مجتمع الدراسة لمعرفة مدى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية حسب وجهة نظرهم.

ولاختيار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر ودلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمديرية التجارة لولاية الطارف على المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها من وجهة نظر موظفيها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، المسؤولية الاجتماعية، مديرية التجارة لولاية الطارف.

Summary:

This study aimed to highlight the role of green human resource management practices in consolidating corporate social responsibility in the Directorate of Commerce in the state of El Tarf, and to achieve this, the analytical description approach was used, where a questionnaire was distributed to a random sample consisting of 35 employees from the study community to find out the extent of the role of human resource management practices Green in the establishment of social responsibility according to the point of view. In order to choose the hypotheses, the appropriate statistical methods were used. Finally, the study concluded that there is an impact and indication of the practices of green human resources management in the Directorate of Commerce in the state of El Tarf on social responsibility in its various dimensions from the point of view of its employees. they.

Keywords: green human resource management, social responsibility, Directorate of Commerce in the state of El Tarf.

سُرَّةُ الشُّكْرِ وَتَقْوَى الدَّرَجَاتِ

نشكر الشكر الكثير لرب العالمين الذي أمدنا بالصبر ويسر لنا سبيل المعرفة؛
فزادنا عزيمة وإرادة لتخطي وتجاوز العثرات والأخطاء.

نشكر كل من يحملون شعلة النور والهدى؛ ونشكر كل من علمنا حرفا وأنار لنا دربنا؛
نشكر الشكر الجزيل لمن فتحت لنا أبواب المعرفة والمساعدة ولم تبخل علينا بشيء؛
نتمنى لها النجاحات في حياتها والارتقاء في العمل أكثر فأكثر إلى الأستاذة

"عبيدات سارة"

نتمي لكي كل الخير في حياتك
ونتمنى لك المزيد من التقدم في الحياة العملية
ومزيلا من الارتقاء.

"أميرة وإكرام"



إهداء

لك الحمد ربي كثير فضلك وجميل عطائك؛

الصلاة والسلام على نبينا مُحَمَّد عليه أفضل الصلاة.

إلى غاليتي ونور قلبي إلى من تحت قدميها الجنة أمي الغالية "سعيدة"

التي ذهبت وابتعدت عني لكن مكانها في القلب يسكن

أمي غاليتي لكي اليوم أن تفتخري بابتك التي أردتي أن تريها في أعلى المراتب هاهي اليوم ستخرج

أمي اشتقت لكي كثيرا ربي يرحمك ميمتي الغالية.

إلى عنوان الدلال والحب الذي وقف معي ليضيء لي درب النجاح أبي الحنون "نوري".

إلى من يذكوهم القلب قبل اللسان إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها

إخوتي "أيمن؛ آية؛ ملاك؛ مرام وحبيب "

إلى من وقفوا معي في مشاكل الحياة وشاركوني في كل خطواتي

خالاتي "كريمة؛ ليلي؛ نبيلة".

-إكرام-





إهداء

أهدي خالص أمنياتي وشكري إلى ثمرة هذا البحث المتواضع

إلى أمي وأبي العزيزين أطال الله في عمرهما.

كما أجمل تحياتي إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي.

كما أشكر صديقاتي وزميلاتي وأحبائي الذين يتمنون لي كل الخير

-أميرة-



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	دور الموارد البشرية في خلق القيمة	01
17	استخدامات تحليل الوظائف	02
43	هرم المسؤولية الاجتماعية	03
65	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف	04
	نموذج الدراسة	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	01
69	درجة مقياس ليكارت الثلاثي	02
70	معدل استجابة المبحوثين	03
71	اختبار أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ Alpha cronbach	04
72	وصف وتشخيص فقرات بعد التوظيف الأخضر	05
73	وصف وتشخيص فقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر	06
73	وصف وتشخيص فقرات بعد التقييم الأداء الأخضر	07
74	وصف وتشخيص فقرات بعد المكافآت	08
75	وصف وتشخيص فقرات بمحور المسؤولية الاجتماعية	09
77	عامل الارتباط برسون	10
77	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	11
79	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية	12
80	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية	13
81	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر على المسؤولية الاجتماعية	14
82	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المكافآت الأخضراء على المسؤولية الاجتماعية لمديرية التجارة لولاية الطارف	15
83	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية الأخضر على المسؤولية الاجتماعية	16

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
	شكر وتقدير	
	إهداء	
	ملخص الدراسة	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
أ	مقدمة	
الفصل الأول:		
05	تمهيد	
06	عموميات حول إدارة الموارد البشرية	أولا
06	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	1-1
10	مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	1-2
14	وظائف إدارة الموارد البشرية	1-3
23	مهام مديرية الموارد البشرية	1-4
27	أساسيات حول إدارة الموارد البشرية	ثانيا
27	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطورها التاريخي	2-1
29	أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهدافها.	2-2
31	مزايا وعيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء	2-3
34	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتطلبات تنفيذها	ثالثا
34	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3-1
36	طرق تطبيق الإدارة الخضراء	3-2
38	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء	3-3
38	المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	رابعا
39	الجدود التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	4-1
40	تعريف المسؤولية الاجتماعية أبعادها وأهميتها	4-2
44	المسؤولية الاجتماعية مجالاتها ومعاييرها	4-3
47	ممارسات المسؤولية الاجتماعية (التنفيذ والمحاسبة)	4-4
48	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء	خامسا
48	المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء	5-1

54	أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	5-2-
55	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف		
57	تمهيد	
58	تعريف مديرية التجارة لولاية الطارف.	1-
58	التطور التاريخي لمديرية التجارة لولاية الطارف	1-1-
61	الشكل التأسيسي لمديرية التجارة لولاية الطارف	1-2-
65	التركيبية البشرية لمديرية التجارة لولاية الطارف	1-3-
66	منهجية إجراء الدراسة الميدانية لمديرية التجارة	2-
66	منهج الدراسة	2-1-
67	أدوات جمع البيانات	2-2-
67	تصميم الاستبيان	2-3-
68	الأساليب الإحصائية المستخدمة	2-4-
68	عرض النتائج ومناقشتها	2-5-
72	تحليل النتائج	2-6-
79	اختبار الفرضيات	2-7-
84	الاستنتاجات	2-8-
84	الاقتراحات	2-9-
85	خلاصة الفصل	
87	خاتمة	
89	قائمة المصادر والمراجع	
91	الملاحق	

مقدمة

لوحظ في الآونة الأخيرة اهتمام كبير في عالم الأعمال بموضوع التنمية المستدامة ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، نظرا لظهور المشاكل البيئية والمنافسة العالمية والتي تشكل تهديدا على بقاء المنظمة واستمراريتها مما فرض على المنظمات المعاصرة تعديل سلوكها المؤسسي من أجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء، وقد توصلت العديد من الدراسات والتجارب العالمية إلى أن السبب الرئيسي في المشكلات البيئية هو نتيجة سلوك الحكومات والمؤسسات يليها سلوك الأفراد والمجتمعات، ولذلك اتجهت هذه المؤسسات إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، من أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تم تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورا حيويا في القضايا البيئية وتحقيق الاستدامة لمواد المنظمة، وتعتبر فلسفة أو منهج بيئي إداري يهدف إلى دمج وتفسير الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح صديق للبيئة، وتساعد على تشجيع الموظفين على القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم وتشجيعهم على أن يكونوا أصدقاء للبيئة، وهذا من أجل تحسين أدائها البيئي كاستجابة للتوقعات العالمية والحكومية للاستدامة، وبناء العلاقة التجارية البيئية، مما يحسن صورتها لدى الموظفين والعملاء والمجتمع، وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

أولا: إشكالية الدراسة.

على ضوء ما سبق ورغبة منا في التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مديرية التجارة لولاية الطارف؟.

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مديرية التجارة لولاية الطارف؟.
2. ما مدى التزام مديرية التجارة لولاية الطارف بتحقيق المسؤولية الاجتماعية؟.
3. هل هناك علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف؟.

ثالثا: فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

● الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إرتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف.

● الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ارتباطية بين التوظيف الأخضر وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف.
2. هناك علاقة ارتباطية بين التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف.
3. هناك علاقة ارتباطية بين التحفيز الأخضر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف.
4. هناك علاقة ارتباطية بين تقييم أداء العاملين وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، حيث تم إبراز اهتمام هذه الدراسة (البرامج الخضراء) وأثرها على تعزيز دور الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية الخضراء.

يمكن هذه الدراسة أن تثري المكتبة العلمية باعتبارها مرجعا إضافيا قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال، خاصة وأن دراسات هذا الموضوع قليلة جدا.

خامساً: أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- بيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال الموارد البشرية الخضراء.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

- الميل لمعالجة الموضوع.
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمراجع جديدة في مجال التخصص.

سابعا: صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية.
- صعوبة الدراسة الميدانية لمديرية التجارة والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكافية.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضاء والمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أكثر المواضيع المطروحة في عالم الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات لا تقيم على أساس ما حققته من أرباح بل تعدى ذلك إلى مدى التزاماتها تجاه البيئة، وذلك من خلال استحداث إدارة جديدة سميت بإدارة الموارد البشرية الخضراء، فصار من الضروري تقوية وضممان الاتصال والتواصل مع جمهورها من خلال تطوير أنشطة العلاقات العامة للمسؤولية بتجسيد منهج المسؤولية الاجتماعية وهذا لتحسين صورتها في ظل محيط يتميز بالتغير والتسارع

أولاً: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

ازداد الوعي بأهمية الموارد البشرية من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين، ففيما كانت تستخدم لفظة المستخدمين، ثم العمال والقوى العاملة إلى أن أصبح يوظف اليوم برأس المال البشري وكبرها عن الاهتمام بهذا المورد الفعال خلفت وظيفة حيوية يطلق عليها في وقتنا الحاضر "إدارة الموارد البشرية" مهمتها تكمن في الاهتمام بالعنصر البشري

1-1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية شهدت عدّة تطورات حتى وصلت إلى شكلها وخصائصها الحالية، هذا التطور الذي تحكمت فيه عدة أسباب سواء أسباب تتعلق بالعامل نفسه وبملاقاته مع الإدارة، أو أسباب تتعلق بالتطور العلمي والأكاديمي الذي كان له الأثر البالغ في تطور الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وفيما يلي نتناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

- الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تليها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمّال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية فهم أولاً وأخيراً بشير وليسوا بآلات صمّاء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمّال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الاقتصادي الإنساني في العمل، في عام (1890) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا وبريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE" وهي عبارة عن برامج ضمنتها المنظمات الصناعية آنذاك من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل الهادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال¹.

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص42.

لقد أثرت الثورة الصناعية على المجتمع الأمريكي والإدارة وإدارة الموارد والقوى العاملة فيه بشكل واضح كبير، فلقد شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع فقد استبدلت الآلة بالأيدي العاملة، وقام نظام المصانع بدل الصناعة في البيوت، وتجمع العمال في أماكن مكتظة لا تتوفر فيها الشروط الصحية في الغالب، وظهر نظام تقسيم العمل والتخصص، وإنتاج بالجملة (Mass production) وخطوط التجميع (Assembly Lino)، وقد سهل تجمع عدد من العمال في مكان واحد مهمة الإشراف عليهم ومراقبتهم، وفي نفس الوقت فقد نتج عن الثورة الصناعية سلبيات منها ظهور مشكلات نفسية واجتماعية معقدة، وغلبة الروح المادية، وكذلك زاد الشعور بالملل والاعترا ب، والشعور بالتفاهة، وضعفت العلاقات الودية بين العمال والموظفين¹.

- الإدارة العلمية:

لقد امتد تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة تشكل عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص لمدة تزيد على ثلاثين عاماً، أي منذ عام 1900 وحتى حوالي 1930، ويعتبر فريدريك تايلور (Frederick Taylor) أبا لحركة الإدارة العلمية، كما أن من أنصارها فرانك وليام جلبرث (Frank & Liliam Gilbreth)، وهنري جانت (Henry, Gantt) وموريس كوك (Morris cook)².

ويطلق مصطلح حركة الإدارة العلمية على تلك الحركة العلمية التي حاولت أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة، وقد حاول تايلور أن يحدد المبادئ العلمية التالية:

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة³.
- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة⁴.

¹ عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، 2008، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 37-38.

² المرجع نفسه، ص40.

³ مجّد هاني مجّد، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، 2014، دار المقتدر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص33.

⁴ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص11.

● الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل¹.

● التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته، وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبوله بحجم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني².

مرحلة المنظمات العمالية:

شهدت هذه المرحلة ظهور النقابات والحركات التي تدافع عن حق العامل البسيط الذي كان يشغل بصفة كبيرة لمصلحة رب العمل، ولذا حاولت هذه الأخيرة الدفاع عن حقوقه في كل الأمور التي تمسه بالدرجة الأولى، كالمطالبة برفع الأجور وتخفيض ساعات العمل، وزيادة الفوائد التي يحصلون عليها، والإجازات بالإضافة إلى دراسة شكاوي وتظلمات العاملين، ومعالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديه مهامه ومواصفات العمل وتحديد الأجور³.

- الحرب العالمية الأولى (1914-1918):

أضفت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري وانتشار جودة إدارة الاستخدام المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة، التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة، فقد تسبب نقص العمال في المصانع الذي سده استخدام النساء، بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، توفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة، فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي:

● زيادة ساعات العمل.

● بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص33.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص11.

³ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، 1996، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص24.

- تسريع وتيرة العمل.
- آلات وتجهيزات أفضل.
- إدارة أفضل.

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية، لقد أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم، لتتحمل هذه المسؤولية، وتصميم وتنفيذ هذه البرامج، ويمكن القول أن هذا الاتجاه قد أصبح يمثل آنذاك أحد بنود إستراتيجية العمل في المصانع، إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى، هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (إدارة الموارد البشرية)، في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة (العلاقات الصناعية INDUSTRIAL RELATIONS)¹.

ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب "هوثون" بواسطة "إلتون مايو" وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل².

ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتبع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شلت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال التقنية³.

وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف، وتحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين، وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون عملاً مستقلاً لإدارة الأفراد، مما أدى إلى تمهيد الطريق بفضل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم من الإدارات الأخرى وتحملها لمسؤولياتها.

¹ عمر صغير عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط1، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، صص 43-44.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص12.

³ فيصل حسونة، المرجع نفسه، ص12.

وقيامها باعتبارها تخصصها جديدًا، وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الأفراد نموًا ملحوظًا، وبدأت تأخذ مداها الحقيقي، حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين وغيرها، كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة لشؤون الأفراد، و بذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق... إلخ¹.

1-2- إدارة الموارد البشرية، تعريفها أهميتها وأهدافها:

تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرًا إلى الدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك أن محاولة الوقوف على مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

- تعريف الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أهم عامل من عوامل الإنتاج بالمؤسسة فعلى الرغم من أهمية باقي موارد المؤسسة الأخرى (المالية والمادية) إلا أن الموارد البشرية في صدارة اهتمام المؤسسة باعتبارها الركيزة التي تقوم عليها في قمة هدمها التنظيمي إلى قاعدته، فهي المسؤولة عن إدارة جميع الموارد الأخرى، وكذلك باعتبارها محور الإبداع ومنبع كل تطوير وتغيير بالمؤسسة، وتعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم السياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال المشاركة التي تقوم بها المؤسسة².

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم الأنشطة التفصيلية اليومية لأعمالهم المكلفين بها، وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين، فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا يحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما³.

¹ محمد الفاتح محمود بشير، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، 2013، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ص18.

² سامي لود بوس، خالد زهمول، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية"، ط1، 2020، دار الكتب الوطنية لبنغازي، ليبيا، ص12.

³ محمد الفاتح محمود بشير، مرجع سابق، ص12.

- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت واختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر هذه التعاريف فهناك تعريف تعاريف تقليدية وأخرى حديثة، وفيما يلي سنستعرض البعض منها:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنطقة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على المعاش الهدف من تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع¹.

- عرفها العتيبي بأنها: "الإدارة التي تقوم بإعداد السياسات والإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها توفير القوى العاملة البشرية المنظمة، وتطويرها في سبيل تحقيق خططها وإستراتيجياتها.

- أمّا الكافي فيعرفها بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من المورد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنطقة"².

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"³.

- وتعرف كذلك بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين، وبعلاقاتهم داخل المشروعات على اختلافها وبهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل بين العاملين"⁴.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل في:⁵

- تقديم المنح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشكلات المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 2007، ص62.

² العتيبي محمد زويد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط1، 2010، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، ص18.

³ عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2011، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص22.

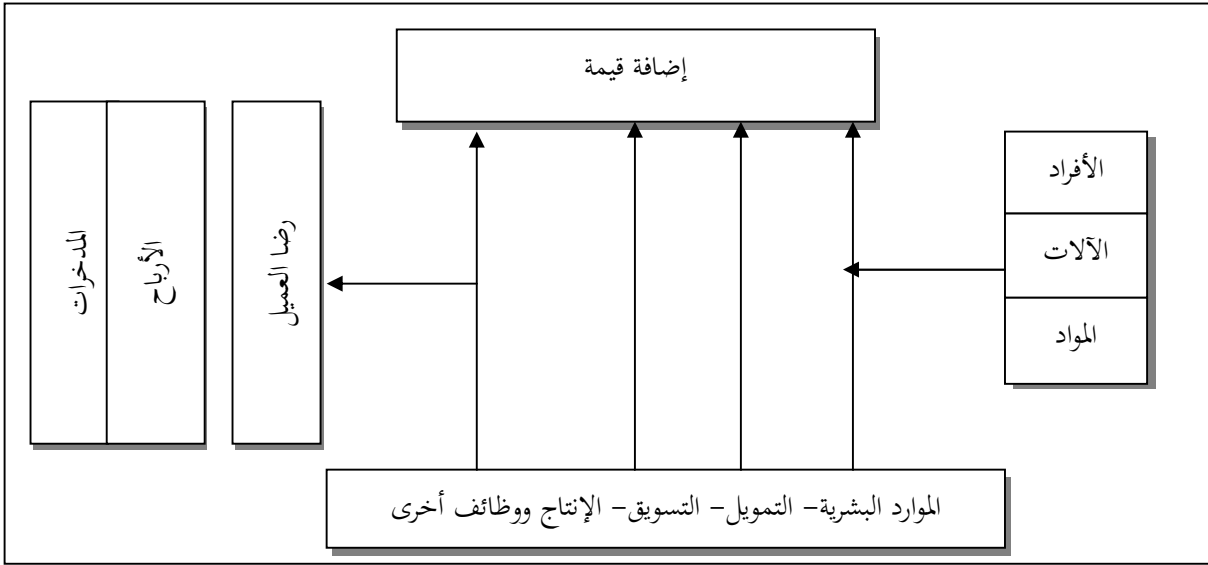
⁴ زاهد محمد ديري، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة1، 2011، دار الثقافة للنشر، عمان،

⁵ خالد رجم، "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، تخصص منجمنت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص12.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم؛
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات الخدمات، إعادة تهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز... إلخ؛
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات، ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية؛
- تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا هذا فهي إدارة أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الانتاجية فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.

شكل رقم (01): يوضح دور الموارد البشرية في خلق القيمة



المصدر: خالد رجم، "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص13.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويدها بموار بشرية فعالة وتصوير الأفراد وتنمية كفاءاتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق مجموعة من الأهداف يرتبط بعضها بالمؤسسة والبعض الآخر بالعاملين، هذه الأهداف تتجسد فيما يلي:

– الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفر للمجتمع الحماية، والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية قصد تفادي هجرة الكفاءات¹.

الأهداف التنظيمية:

تتمثل في:²

– تعظيم إنتاجية المؤسسة؛

– الوقاية التنظيمية؛

– تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم؛

– توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جوا مناسباً للإنتاج؛

– اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛

– الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد؛

– رعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة؛

– تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، ودفعهم لبذل أقصى جهود من خلال التحفيز المادي

والمعنوي.

الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أفراد المؤسسة وفقاً لحاجاتهم، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل.

¹ عباس سهيلة، مُجد على حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص23.

² مرسي جمال الدين مُجد، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ط1، ص ص 37-38.

1-3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

- تسهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها والمحافظة على استمرارها في العمل، وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً منظماً وواعياً وموجهاً نحو تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه وغايتها الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بحسن استخدامها للعنصر البشري فيها
- وتختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام التنفيذية للإدارة ووظائف تنفيذية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.

1- الوظائف الإدارية:

تتعلق بالوظائف المساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط التنظيم، التوحيد، الرقابة.

- التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وأهمية تفرضها البيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفعالية كبيرة وتكاليف قليلة¹.

- التنظيم: (تنظيم المورد البشرية)

يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو اللانكماش أو التعبير، وبهذا فإنها مرت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، وتحديد المسويات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والأفراد الذين يشكلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد².

¹ رزيق إيهاب صبيح، الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص11.

² الشريف على، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص29-30.

– التوجيه:

هو استخدام المديرين لتأثيرهم ونفوذهم لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ويشمل التوجيه ما يلي:¹

- رسم رؤية واضحة لدى العاملين بأهمية المنظمة.
- مساعدة العاملين على تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية
- تشجيع العاملين على المشاركة في العمل، وتحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال استخدام النفوذ، والقدرة على التأثير والإقناع ومهارات الاتصال، والتنسيق

– الرقابة:

هي تقييم أداء المنطقة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً واتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بنفس مستوى الأداء أو لإحداث تحسينات عليه، ويشمل ما يلي:²

- وضع المعايير التي تحدد الأداء المرغوب.
- تصميم نظام للمعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء.
- المتابعة المستمرة للعمل خلال مراحل التنفيذ المختلفة

2- الوظائف المتخصصة:

تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين وهما الوظائف الرئيسية والوظائف

المساعدة :

¹ مُجّد هاني مُجّد، مرجع سابق، ص22.

² مُجّد هاني مُجّد، المرجع نفسه، ص22.

أولاً : تصميم العمل

تشمل هذه الوظيفة كلا من تحليل الوظائف وتوصيفها.

- تحليل الوظائف:¹

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها والغاية الأساسية من جميع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
 2. كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
 3. ما هي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟
 4. ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟.
 5. ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟
- يتوفر لدينا بعد جمع المعلومات والإجابة عن تلك الأسئلة إجابتان أساسيتان في تحليل الوظائف هما:

1. الوصف الوظيفي (Job Description)

2. المواصفات الوظيفية (Job Specification)

- إما الوصف الوظيفي فيتمثل في إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

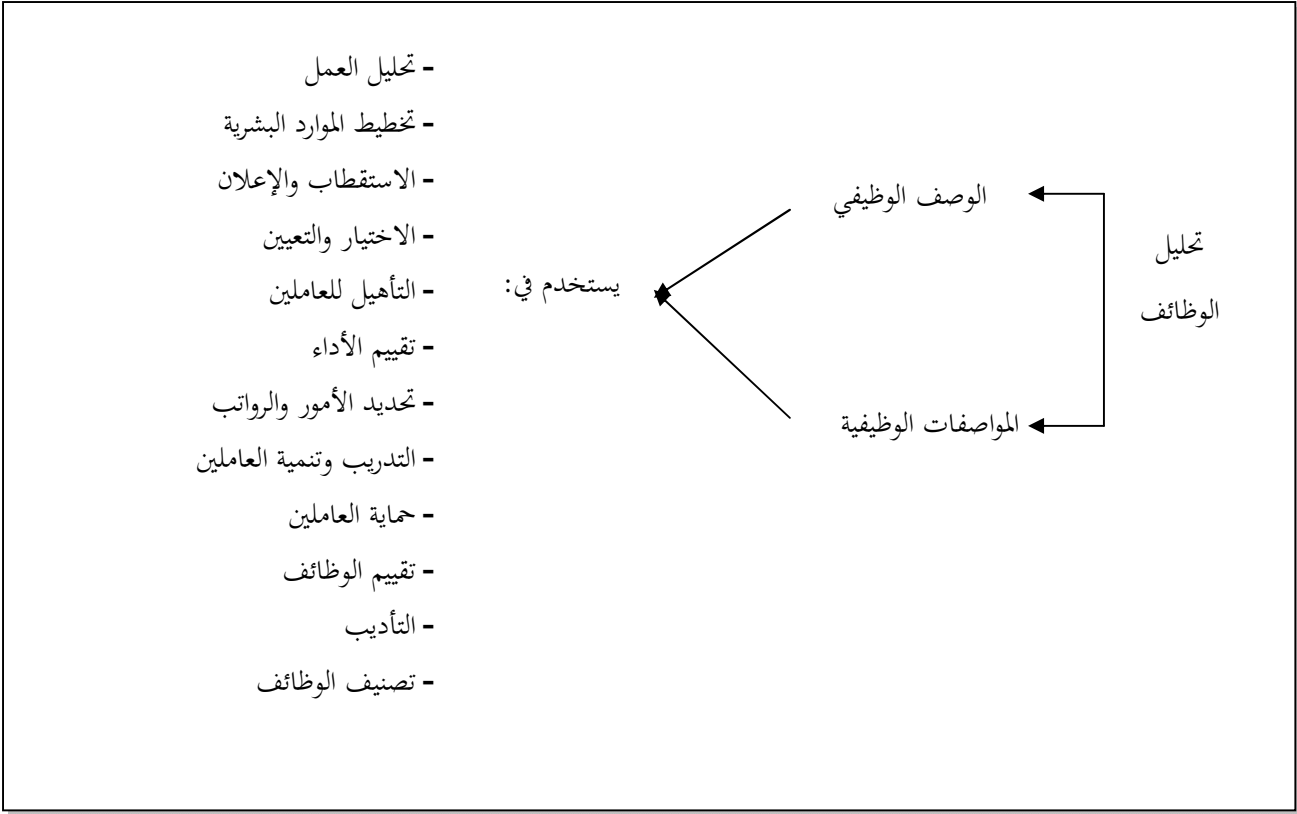
- أما المواصفات الوظيفية فيتمثل في تحديد المهارات أو الخبرات والقدرات والتي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

- استخدامات تحليل الوظائف:

يمكن تمثيل استخدامات تحليل الوظائف في الشكل التالي:

¹ عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي عشر"، منحنى تنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2008، ص39-

شكل رقم (02) يوضح استخدامات تحليل الوظائف



المصدر: عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي عشر"، منحى تنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2008، ص 140.

- توصيف الوظائف:

يقصد به إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجميع المعلومات المتعلقة بوظيفة ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها¹.

وهي عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف وتظهر في شكل تعريفي تفصيلي مكتوب للوظيفة موضحة هدفها، طبيعتها، المهام الواجبات الاختصاصات والمسؤوليات التي تتضمنها وظروف أداء العمل وينبغي أن يخضع هذا الوصف للتعديل المستمر وفق التغييرات التي تطرأ على المهام والأعمال، نتيجة التغييرات التي قد تحدث على مستوى المنظمة والتي قد تنشأ عن متطلبات النمو التوسع وإعادة التنظيم أو خفض العمالة.²

¹ حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، طبعة 1، ص 63.

² حسين بونلجة، محمد الأمين مشرور، حسيني اسحاق، "تحليل وتوصيف وظائف كأخذ آليات الهندسة الوظيفية"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، المجلد 6، العدد 6، 2007، ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والخضراء والمسؤولية الاجتماعية

وتعرف في بعض الكتب على أنها مواصفات لتشاغل الوظيفة، وهي الحد الأدنى بين المؤهلات المطلوب توفرها في المتقدم لشغل وظيفة ولضمانا تحقيق أداء ناجح وفعال وهي قائمة بالمعارف، المهارات، القدرات والسمات الشخصية، حيث تشير المعرفة إلى المعلومات الحقيقية أو الإجرائية الضرورية لتحقيق الوظيفة، أما المهارات فتشير إلى مستوى تمكن أو احتراف الفرد لأداء مهام وظيفة محددة¹.

ثانيا: التوظيف

تتضمن هذه الوظيفة العمليات التالية: الاستقطاب، والاختبار المهني، إضافة إلى التعيين.

- الاستقطاب:

عملية اجتذاب وإغراء العناية المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاعرة من داخل أو خارج المنظمة².

ولعملية الاستقطاب مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالمنظمة والآخر ما هو متعلق بالأفراد، حيث تسعى المنظمة من خلال عملية الاستقطاب إلى توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل وإبقاء هذه المجموعة ضمن حجم يمكن إدراكه، إضافة إلى إعطاء صورة واقعية عن العمل للأفراد، بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية³.

إذن على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربما الأهداف المنظمة المتعلقة بعملية الاستقطاب مع أهداف الفرد، وعلى هذا الأساس يعد جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة للعمل من أجل اختيار أنسبها لتعيينه في المنظمة وتلبية احتياجاتها من البشرية هو الهدف العام لنشاط الاستقطاب.

- الاختيار المهني:

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازي والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص74.

² فصل حسونة، مرجع سابق، ص23.

³ عبد الرحمان سيار، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة"، دار الوفاء الدنيا الصناعية، ط1، 2014، ص41.

ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية¹.

تبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية المنظمة الناتجة عن عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية.

ولا شك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الثقة، ومع ذلك يمكن إبراز بعض هذه التكاليف كما يلي:

- تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للتجنيد أي البحث عن الأفراد المرشحين والمقابلات والاختبارات.

- تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الأفراد.

- الأجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد (المتدرب) عادة يفوق ما يقدمه من إنتاج.

- ارتفاع معدلات الحوادث في الغالب بالنسبة للموظف الجديد.

- ارتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد.

- دفع أجور إضافية في حالة زيادة حالات الفصل وما قد ينجم عنه ذلك من تأخير في مقابلة مواعيد التسليم.

- تكلفة البحث عن فرد بديل واختياره (المقابلات والاختبارات واستيفاء النماذج وغيرها)، تدريبه الوقت غير المنتج للفرد البديل والإنتاج المرفوض ووقت المدرب وما إلى ذلك.

- تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

- التعيين:

نصت الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة، ولا توجد فترة محددة متفق عليها بهذا الخصوص إلا أنها تتراوح عادة بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

¹ كامل بدر، مرجع سابق، ص 82.

ويعكس مبدأ وضع الفرد المتعين حديثنا مدة زمنية تحت الاختبارات عملية الاختيار بمراحلها المختلفة لا يمكن أن تكشف لدقة قدرات الفرد ومؤهلات وسلوكه وبالتالي نجاحه في أدائه للعمل، فهناك حالات كثيرة ظهر فيها بأنه ليس كل من اجتاز مراحل الاختيار بنجاح استطاع أن ينجح كذلك بأدائه وسلوكه الوظيفي، لذلك فإن هذه العملية بمثابة استمرار لمراحل الاختيار والتعيين وتستخدم معايير تقويم أداء العاملين في المنظمة للحكم على مدى صلاحية الأفراد لاستمرار العمل في المنظمة¹.

ومن بين ما تحققه هذه الخطوة هو الحكم بشكل عملي على مدى صلاحية الفرد لإدارة عمله وسلوكه الوظيفي والتخلص الأفراد الذين ثبت بأنهم غير صالحين للعمل في الوقت المناسب، إذ أن الكثير من أنظمة وقوانين العمل تضع قيود كبيرة حول عملية الاستغناء عن العاملين بعد أن من تثبيت تعيينهم بشكل دائم وذلك لأسباب بعد أن إنسانية واجتماعية بالإضافة إلى معارضة الاتحادات والنقابات العمالية لقرارات الاستغناء يعود إلى انخفاض مستوى كفاءة الأفراد في أدائهم لعملهم.

إن بقاء الأفراد أو الفرد غير الصالح يؤدي إلى نتائج سلبية كثيرة عليه وعلى المنظمة في نفس الوقت فعن طريق هذه الخطوة يمكن تفادي قرار التعيين الخاطئ في الوقت المناسب، كذلك تعتبر نتائج مدة الاختيار بمثابة وسيلة للحكم على مدى دقة وصحة وكفاءة الاختيارات والمقابلات، إذ أن المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها في الاختبارات والدرجات والتقدير التي حصلوا عليها عن طريق تقويم أدائهم خلال مدة الاختبار تدل على مدى صحة ودقة وكفاءة تلك الاختبارات والمقابلات في اختيار أفضل الأفراد لعرض تعيينهم في المنظمة.

3- تصميم هيكل الأجور.

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة (منصب) أو عمل وتحديد الأجر الخاص لها كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات النسبية للوظائف المتاحة، وهذا طبقاً لطرق معينة، في حين نجد أن الحوافز تمثل منح مقابل عادل للأداء المتميز²، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي فتظهر بذلك الحوافز الفردية والجماعية المادية أو المعنوية، كما نجد حوافر على أساس أداء المؤسسة ككل، وهو ما يعرف بالمردودية أو توزيع الأرباح.

¹ سنان الموسي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي، ط1، 2008، صص 130-130.

² ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، صص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

وفيما يخص هذا المتغير لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية لم يكن لها أي محل في عملية تقييم الوظائف ووضع الأمور، لأن ذلك يكون دائما إنما من الوظيف العمومي أو من وزارة العمل أو بتدخل من وزارة المالية والتي تقوم بدراسة الأجور ومستوى المعيشة ووضع سلم معين ما على الإدارات المختلفة إلا الالتزام به، وهنا عادت وظيفة إدارة الموارد البشرية مدة أخرى لتكون تنفيذية فقط، ولا تملك الحق في تصميم نظام الأجور..

لقد أسبحت نظم دفع الأجور تقوم على أسس جماعية، ما جعل إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى استخدام معايير دفع جديدة أيضا تتماشى والتغيرات الحاصلة، ومنها نذكر: جودة الأداء، تعظيم مخرجات العمل الفاعلية التنظيمية، ورضا العملاء، تحقيق وفورات التوفير في تكاليف التشغيل وحسن استخدام الموارد المادية وبذلك تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكايف إلى اعتبارات استثمار لها عوائدها على أساس أن التعويضات من الحوافز المادية التي تخلق الدافعية للأداء الجيد وتحقيق الجودة المطلوبة لإرضاء الزبائن، وخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية¹.

4- التكوين والتدريب

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة المواد البشرية وظيفية (التدريب والتطوير)، حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة، وعليه يمكن القول أن تخطيط التدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها، وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:²

- يكتسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم
- يكتسب الفرد ثقة وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 82.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 138.

5- تقييم الأداء

- عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً¹.

- كما عرفه مُجّد الفاتح محمود بشير في كتابه إدارة الموارد البشرية بأنه: "تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى².

إن تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهدافاً أبرزها:³

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين. وهل هو أداء مرض أو غير مرضي؛
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنطقة، وعلى إنجازهم الشخصي؛
- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنطقة أو خارجها؛
- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم؛
- يكشف تقييم الأداء من قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى؛
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها؛
- يعتبر تقسيم الأداء وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

2-2- الوظائف المساعدة:

في مقابل الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة، فهي تقوم بوظائف أخرى، فيه من يرى أنها مساعدة وهو ما سنأتي على توضيحه وشرحه في الفقرات الموالية:⁴

¹ مُجّد هاني مُجّد، مرجع سابق، ص252.

² مُجّد الفاتح محمود البشري، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص120-130.

³ عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصبارة، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص259-260.

⁴ مُجّد غانم، "وظائف إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة 08 ماي 1945، قائمة، الجزائر، المجلد 07، العدد7، 2018، ص18-19.

العلاقات مع النقابات:

وتعالج خلالها إدارة الموارد البشرية الشكاوي المقدمة من العمال في حق الإدارة، والنزاعات العمالية، قضايا الفصل من الخدمة والتأديب وما إلى ذلك، وبذلك تكون حلقة وصل بين العمال وممثلهم والإدارة العليا للمؤسسة.

لقد انحصرت هذه الوظيفة في السابق على قيام إدارة الموارد البشرية بالتفاوض مع النقابات للتوصل إلى اتفاقات بينهما ترضي الطرفين (أرباب العمل، العمال)، في الأمور المتعلقة بالتعويضات المالية وبعض المزايا الوظيفية، وكان كل طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر وتجنب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان لأنها تعتبر عدوا يهدد مصالح المؤسسة، ليتغير هذا التوجه في ظل التحول الاستراتيجي إلى الشعبي لتحقيق التعاون والوفاء بين المؤسسة والنقابة، وإقامة علاقات حسنة وزرع الثقة المتبادلة، ولقد تطلب هذا الوضع من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابات وتطويرها بشكل دائم وتعديلها كلما تم تغيير القيادات النقابية هذا ولم تعد علاقات العمل محصورة بين طرفين فقط بل امتدت إلى الحكومات التي تصدر القوانين والتشريعات التي غالبا ما تحكم عمل إدارة الموارد البشرية.

أمن وسلامة العاملين:

ويتم خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن وسلامة العاملين والصحة والاتجاهات النفسية والاجتماعية السليمة لهم.

ويتم العمل من خلال التحسين والتوعية، التعليم والتدريب المستمرين، كما يتم التركيز على المورد البشري للحفاظ عليه وعلى سلامته حفاظا عليه، نظرا لقيمته وتفاديا للخسائر المادية التي يمكن أن تحصل نتيجة إصابته، وكذا الفراغ الذي يمكن أن ينتج بسبب توقف عمل.

1-4- مهام مدير الموارد البشرية ومهاراته:

1. مهام مدير الموارد البشرية:

المدير هو فرد مسؤول عن استخدام موارد المنظمة بشكل يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن المسؤولية الأساسية للمدير، يكمن في رفع أداء المنظمة من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، أي أن أداء المنظمة يتناسب طرديا مع كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف¹.

¹ نجد هاني نجد، مرجع سابق، ص 19.

إن مدير إدارة الموارد البشرية هو¹:

– اختصاصي: **Specialist** :

درس علم ومعرفة الإدارة أكاديميا في الجامعة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية شكل خاص، ويحمل مؤهلا تعليميا جامعا في المجالين السابقين.

– استشاري **Consultant**:

ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المنظمة (تخطيط المورد البشري التدريب، تقييم الوظائف... إلخ) كما تمكنه من تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المديرين والرؤساء حول التعامل الايجابي مع مرؤوسيههم، وهو جهة استشارية مركزية في المنظمة.

– تنفيذي: **Executive**:

هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.

– منسق: **Co-Ordinator**:

هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمددهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إدارتهم، ومتابعة تطبيقها للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.

– شريك: **Pariener**:

يسهم مع باقي مديري الإدارات باعتباره تنفيذي مثلهم، في وضع إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

– نائب الرئيس: **Vice- presedent**:

أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، أحد نواب مدير عام الشركة، نظرا لدوره الهام في المنظمة، واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات.

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، مرجع سابق، ص ص 50-51.

2. مهارات مدير إدارة الموارد البشرية:

لقد تحول الاهتمام في البحث عن من هو المدير الناجح إلى ماهية تلك المهارات التي تشكل مجموعها المدير الناجح، وما من شك تعدد محاولات حصر مثل المهارات من قبل الباحثين، فمثلاً حدد "كاتر" تلك المهارات الإدارية التي تساهم في نجاح المدير بثلاث مجموعات:¹

- مهارات فنية Technical Skills

- مهارات إنسانية Human Skills

- مهارات إدراكية Conceptual Skills

ومن الطبيعي أن تكون هذه المهارات مترابطة ببعضها لدى المدير، يدعم أحدها الأخرى وبشكل كبير، وأشار "كاتر" أيضاً إلى أن الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات تتباين وفقاً للمستوى الإداري الذي يكون فيه موقع المدير وكما نرى بعد تفصيل تلك المهارات.

• المهارات الفنية:

المهارة الفنية هنا تشير إلى المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، والكفاءة في استخدامها في أداء فهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص وغالباً ما يكون مصدرها الدراسة والخبرة وما يعززها من تدريب في حسن استخدام الطرق العملية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل.

إن دراستك في قسم إدارة الأعمال تفترض تزويدك بالمعرفة الفنية المتخصصة في المالية والتسويق والأفراد ونظم المعلومات والأساليب الكمية وغيرها مما يوفر لك مهارات فنية تفيدك في حسن فهم وأداء عملك مستقبلاً، حيث أن قدرة المدير في استخدام معرفته المتخصصة والتي تحصل عليها هي في الغالب ما يمكن تستخيصها لدى من يوصف بالمهارة بالمقارنة بسواه، بطبيعة الحال فإن المقصود هنا هو المهارة الغنية لدى المدير المرتبطة بتخصصات وطبيعة عمل القسم أو الوحدة التي يديرها.

أشار "كاتر" إلى أن متطلبات المهارات الفنية تتضاءل كلما ارتقى المدير في المستويات الإدارية، لكن المدير في الإدارة العليا لابد من مهارة فنية في تخصص المنظمة دون شك، لما يساعده ذلك في فهم مستويات الأداء وسبل تحقيق الأهداف.

¹ عمر الطراونة، "المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية" الطبعة الأولى، 2012، دار البداية للنشر والتوزيع عمان، ص 97.

• المهارات الإنسانية:

إذا كانت المهارات الفنية ترتبط بقدرة المدير في التعامل مع المواد والمعدات والطرق، فإن الخيارات الإنسانية ترتبط بقدرته على التعامل مع الأفراد إن حقيقة المهارات الإنسانية، والتي يعرفها البعض بالمهارات التفاعلية Interpersonal Skills تنصرف إلى تلك القدرات والقابليات التأثيرية القيادية. والتحفيزية للآخرين فهي تعبر عن قدرة في العمل بفاعلية مع مرؤوسيه والآخرين عموماً بروح العمل الجماعي المنظم.

المدير ذو المهارات الإنسانية في تعامله مع جميع العاملين معه، رؤسائه، ومرؤوسيه، يترجم بوضوح اتجاهاته وقيمه وحتى ما يعتقده بشأن الآخرين من خلال سلوكه اليومي معهم، فالمدير الذي يقبل ويحترم وجهات نظر الآخرين وميولهم التي تختلف عما لدين هو الأكثر مهارة في فهم ما يقوله الآخرون وماذا يعني سلوكهم عموماً، وهو الذي يجعل الآخرين يفهمونه حقيقة بأفضل صورة من خلال اتزان سلوكه، مثل هذا المدير الذي يمثل القدوة الحسنة لمن معه، وخلقه نحو الثقة المتبادلة، وابتعاده عما يريب الآخرين وبصورة طبيعية دائمة، وقد يطلق على ما يضيفه ذلك إلى المدير من قوة تعرف بقوة القدوة Example power of.

إن التثبيت من تلك المهارات لدى المدير ليس بالأمر اليسير، ذلك لأنها تمثل الجزء المهم من سلوكه وما يتضمنه من تصرفات وتعامل مع الآخرين في أقسامهم والوحدات الإدارية ضمن المنظمة ككل، فالأمر بحاجة إلى شيء من التحليل للحكم على طبيعة مثل هذه المهارات لدى لكتنا نجد من المناسب هنا أن نشير إلى أن التعرف على من تنقصه مثل هذه المهارات هو الأسهل شأناً من السعي للتعرف على مستوى تلك المهارات الإنسانية لدى كل مدير.

المهارات الإدراكية الفكرية:

وتعني القدرة على التحليل وتشخيص الموقف، ويطلق عليها أحيانا المهارات المفاهيمية، وهي تتطلب من المدير الإلمام بالنظريات والأساليب والأدوات التي يحتاج إليها في عمله بفاعلية من خلال التعليم والتدريب¹.

إن المدير عادة ما تراه يركز كثيراً على مهاراته الإدراكية هذه لأنها في الحقيقة تعبر عن طبيعة مهاراته الإنسانية في مواقف مختلفة، فقد تضعيع مهارات المدير الإنسانية أو تتردد ويضعف دورها ما في أداءه، لأجل تحقيق الأهداف، ما لم تكن مدعمة ومستندة بمهارة ذهنية أو إبداعية وهو ما تشير إليه المهارات الإدراكية هذه، من جانب آخر تنعكس مهارات المدير الإدراكية على سلوك المرؤوسين والتي لها أن تطبع تصرفاتهم بطابع الإبداع وخلق مجموعة عمل متوازنة بلا شك.

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 26.

ومن المتدفق عليه وإلى حد كبير بأن نجاح كل قرار يتخذه المدير يعتمد كثيرا على المهارات الإدراكية له جهة ومهارات من يقوم بعملية التنفيذ، فعلى سبيل المثال إذا ما تم إتباع سياسة جديدة في التسويق فإن مدى الإدراك لآثار ذلك على الإدارات الأخرى في منطقة الأعمال، الإنتاج المالية والأفراد هو الذي في الحقيقة يميز نجاح هذا المدير الذي له تلك المهارات عن سواه ممن يفتقر إليها، ليس المقصود.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية الخضراء:

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

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

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

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في جدول الأعمال البيئي الأوسع للمنظمة لإشراك الجميع فيه، وفي الوقت نفسه الاستمتاع بفوائد مساهمتهم، ويعتبر السلوك الأخضر من المتطلبات الحيوية للموارد البشرية، حيث Reaning G أو مصطلح "أخضر" له معان مختلفة، ولكن في جميع الأحوال ذات صلة بالبيئة الطبيعية.¹

يعد مفهوم إدارة الموارد الخضراء والذي يشاركه باختصار GHRAM من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة المواد البشرية وإدارة البيئة، إذ غالبا ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات للحماية والحفاظة على الموارد الطبيعية فيها، ولا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة والعديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظري.²

¹ إناس محمد إسماعيل، "دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد الجيزة العالية للعلوم الإدارية، 2020، ص536-537.

² محمد إحسان السناكرة، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز الإبداع بمتغير معدل"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال بجامعة الشرق الأوسط، عمان 2017، ص56.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

يشار إلى إدارة الموارد البشرية الحمراء إلى جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل موظفي منظمة ما صديقين البيئة، إنه جانب إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وأخيراً تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية¹.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها إدارة حديثة للموارد البشرية المرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة حين تساهم في زيادة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأقصر والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي، وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة².

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي تلك الإدارة التي تمارس مجموعة من الأنشطة الإدارية بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تخفيف أهداف المنطقة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

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

لقد شهد العقدان الأخيران للقرن العشرين توافق الآراء بالجماع 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 Magnacarta عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في يونيو 1972 في ستوكهولم للدفاع وتحسين البيئة.

وفي سنة 1990 تكتفت 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 عدة من الدراسات حول التخميم التطبيقي التي شخصت حاجة المنظمات لتنفيذ العمل الأخضر، وقد تم عرض الأخير من قبل Wehrmeyer سنة 1996 في كتاب تحضير الناس: المواد البشرية والإدارة البيئية التي تبين الحاجة إلى دعم إدارة المواد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات، وفي سنة 2000 بدأت المنظمات باتخاذ أعمال تساهم في حركة خضراء

¹ H.H.D.N.P. Opatha A Anton Aruhajah Greenlluman Resourse Management Simplified General Refection International Business Research, Vol 7 Le8 2014, p104.

² أحمد بلالي، بخصمة سمالي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، مجلد8، 2018، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، ص117.

لتعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي تحقق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال التجارية، ويبرز دور الإدارة في عملية تتم فيها جمع جميع وظائف الإدارة مع حماية البيئة.¹

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

حتى عام 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية والبيئة وصياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كان من قبل Renwiche Al و Jackson et al والأخير كان له أول بحث في GHRM بشكل مفصل حول الممارسات الخضراء، وإن هذا المفهوم أنشأ من خلال مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف، تحليل وتصميم الفصل، الاختيار، وتقييم الأداء والتدريب والمكافآت) مع أهداف البيئية التنظيمية.²

2-2- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهدافها:

2-2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من كونها تجعل الموارد البشرية العاملة في المنظمة خضراء تعمل لتحقيق مصلحة المواد البشرية أنفسهم، والمجتمع والبيئة الطبيعية التي ينتمون إليها، والأعمال التي يؤديونها، وكما تساعد على تحقيق وفورات مالية وأرباح أفضل للمنظمة، وتنشر إدارة الموارد المالية 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 اجتماعية، وبالتالي تلعب دوراً رئيسياً في اكتساب المنظمات السمة الخضراء، وعليه تستفيد النظم الطبيعية منها لأنها توفر بيئة أفضل تستمتع الموارد البشرية بحياة أكثر صحية فيها.

وتنطلق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالنشاطات والممارسات التي تولد وتستخدم أطر عمل هدفها النهائي الموارد البشرية الخضراء، حيث تقوم بتغيير الموارد البشرية إلى خضر وأن يكون غرضها تحقيق أهداف المنظمة البيئية، وأن تكون مسؤولة عن الاستدامة البيئية، مما يزيد من إخلاص الموارد البشرية لإدارة المنطقة من خلال اهتمامهم بالبيئة.

ويدمج إدارة الموارد البشرية الخضراء الممارسات الصديقة للبيئة مع وظائفها، يمكن الاستخدام المستدام والكفؤ لمواردها، والتقليل العاقد فيها، وتحسين سلوك الموارد البشرية المرتبطة بالوظيفة، وتحسين حياة العمل والخاصة، وتخفيض

¹ غني دحمان تناي الزبيدي، مُجد فليح حفرة، تحقيق الابتدائية البيئية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الجلفة، العدد 63، 2021، ص ص 79-80.

² المرجع نفسه، ص 80.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

التكاليف وتعزيز أداء الموارد البشرية والاحتفاظ بهم، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في المراسلات والمشاركة باستخدام السيارات، والمشاركة في أداء الوظائف وعقد المؤتمرات والعمل عن بعد والمقابلات الافتراضية وإعادة التدوير والتدريب، والفضاء المكتبين الموفر للطاقة وغيرها، وتساعد على تحسين استقطاب واختيار جديد من الموارد البشرية التي تمتلك إدراك متزايد بالبيئة.

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 للمنطقة وزيادة تأثيراتها الإيجابية واكتشاف البدائل لتخفيف التكاليف وتقليل الضغوط على ميزانية المنظمة، وعدم فقدان المواهب المتميزة، وضمان الحصول على أفضل المشاكل، وتسهيل من تطوير الابتكارات وبالتالي حث الزبائن على شراء المنتجات الغير ضارة بالبيئة.¹

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

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية المنظمة وزيادة الكفاءات وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل إنتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وفيما يلي شرح الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء طبقاً ل (Hosain and Rahman)

1. الحفاظ على البيئة الطبيعية: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاته.
2. الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية: تعمل إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير مقومات الصحة الغذائية من الخضروات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها. مما يساعد على الحفاظ على العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.

¹ جيمس يوحنا عويديش، سامي فريق صالح، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، مجلد 08، العدد 01، 2020، ص 133.

3. اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم جزءاً من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

4. انخفاض تكاليف المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الانترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.

5. تعمل ممارسات إدارة المواد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس.

6. الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إذ تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور البيئي، وبالتالي تصبح المنظمة صديقة البيئة.

7. تحفيز الموظفين على الابتكار: تهدف إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

8. العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو الأداء الأخضر.

9. تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.¹

2-3- مزاي وعيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء:

2-3-1- مزاي إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الأعمال: إن مزاي إدخال إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل هي:²

- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين؛

- تحسين الإنتاجية والاستدامة؛

- تخفيض الأثر البيئي للشركة؛

- تخفيض الأثر البيئي بالعاملين؛

- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام؛

¹ نوار منصور وآخرون، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد 1/2، جامعة مدينة السيدات، 2002، ص 37-38.

² علاء مشيل الحداد، "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 21-22.

- تحسين صورة الشركة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن؛
- تحسين عملية جذب أحسن الموظفين؛
- تحقيق عوائد الاستدامة للمستثمرين؛
- الاستجابة للاتجاهات المجتمعة 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 الاستخدام السليم للأموال؛
- انخفاض 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.

2-3-2- 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.

ومن هنا يتم سرد العيوب الرئيسية التالية:¹

- التكاليف الأولية:

ربما يكون أكبر عيب في التحول إلى اللون الأخضر هو أنه غالبًا ما يتطلب تكلفة أولية عالية، على سبيل المثال، يعتبر تركيب سقف جديد أو عزل جديد لمنع الحرارة من الهروب من منزلنا بمثابة تحسين للمنزل الأخضر، ولكن سيكلف مبلغًا كبيرًا من المال لإنجاز العمل.

- المدخرات غير الكافية:

الهدف من التحول إلى البيئة الخضراء في كثير من الحالات، مثل بناء منزل موفر للطاقة أو شراء سيارة هجينة، هو تقليل التأثير البيئي مع توفير المال على المدى الطويل.

تميل المباني والمركبات الخضراء إلى استخدام طاقة أقل، لذلك غالبًا ما يمكن تعويض التكاليف الأولية بمرور الوقت من خلال توفير الطاقة.

تكمن المشكلة في أن المدخرات الناتجة عن التحول إلى اللون الأخضر غالبًا ما تكون أقل من المتوقع؛ أنها لا تعوض التكلفة الأولية بالسرعة الكافية لجعلها مجدية اقتصاديًا.

- زيادة نفقات رأس المال:

تتطلب بعض التحويلات الخضراء نفقات نقدية أولية تقلل من أداء الشركة الأساسي بينما يدفع الاستثمار لنفسه. هذا يمكن أن يقلل من الأرباح أو الأرباح السنوية للشركة.

- منافسة غير متكافئة:

في عالم الأعمال، يمكن أن يكون التحول إلى البيئة هدفًا جذابًا لكسب حسن النية ودعم المستهلك، ولكن ما لم تكن التحسينات الخضراء مجدية اقتصاديًا، يمكن أن تضع الشركة في وضع تنافسي غير مؤات.

¹ تاريخ الإطلاع: 20-03-2023 ; 18 :34 ; <https://the-arabic-entrepreneur.com/>

على سبيل المثال، إذا قررت إحدى الشركات الالتزام 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.

- 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 غالبًا ما يكون ضئيلاً.

النظرية هي أنه إذا تحول الجميع إلى اللون الأخضر، فسيكون لذلك تأثير كبير وملحوظ، ولكن لا يمكن التحول إلى البيئة ويعتقد قيام بذلك ليس له تأثير حقيقي خارج الاقتصاد. هذا يجعل التحول إلى اللون الأخضر خيارًا شخصيًا للكثيرين.

- لامبالاة الموظف وتردده:

يشعر العديد من الموظفين أنه ليس من مسؤوليتهم حماية البيئة أثناء وجودهم في العمل، لكن القوى العاملة المتعلمة حديثًا تؤكد على وعي الإدارة البيئية عندما يختارون أصحاب عملهم.

- كيفية تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء:

اعتبر جابور وسانتوس (2008) أن إدارة البشرية قد تساهم في الإدارة البيئية في الشركات.

ثالثًا: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتطلبات تنفيذها.

3-1- 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 المكافأة، المساهمة في الاستدامة البيئية، حددت ممارسات GHRM بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتوظيف والاختيار 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 التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتدريب والمكافآت"، إن ممارسات GHRM عالية التطور والمصممة بشكل جيد من المرجح أن تكون مصدراً للميزة التنافسية لأنها تلبّي المعايير البيئية¹.

1- التوظيف الأخضر:

يتضمن استخدام إجراءات التعيين دون استخدام الورق الذي بدوره يقلل من التأثير البيئي، إذ يستخدم التوظيف المجاني عن طريق الانترنت وعلى ضوءه يتم عرض استمارة التعيين والمقابلات عبر الانترنت أو الهاتف لتقليل الأوراق التي ترافق التعيين هذه الممارسات تعمل على تقليل معدل التدهور البيئي، كما تساعد على تحسين أنظمة الإدارة البيئية من خلال وضوح الثقافة والقيم البيئية، عملية التوظيف هي 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 والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها، وقد تم الحكم على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار لاتخاذ القرار عند التقديم للوظائف الشاعرة من قبل الموظفين يرى معهد شؤون الموظفين والتنمية انه 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 المهووبين ينجذبون 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 GIIRM لديها القدرة على تطوير المعرفة من الناحية الاستراتيجية من خلال عملية التدريب. حيث يتم توظيف ممارسات التدريب والتطوير المساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لأداء أنشطة

¹ ميمر خزعل وآخرون، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد3، 2021، صص 277-280

العمل، والتدريب يجب أن يكون متاحاً 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 والاستخدام 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 الاستدامة داخل المنظمة، والابتكار، 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 الامتثال للأهداف البيئية.

4- المكافآت الخضراء:

يتم من خلالها منح الموظفين المكافآت المادية والمعنوية لمساهمتهم في تحقق الأهداف البيئية، يمكن أن تحفز وتزيد من التزام الموظف ليكون أكثر مسؤولية بينياً والتي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء البيئي إذا مارس الموظفون مهاماً موجهة نحو البيئة الخضراء مثل عملية إعادة التدوير فإنهم سوف يحصلون على المكافأة جراء ممارستهم لهذه الأعمال، اعتمد (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 بان المنظمات المدروسة كانت أكثر ميولاً لإتباع تطبيق الممارسات الخضراء.

3-2- طرق تطبيق الإدارة الخضراء وممارستها:

أولاً: طرق تطبيق الإدارة الخضراء:

- تشجيع العاملين على إطفاء الأضواء عند عدم استخدامها؛
- إطفاء شاشات الحاسوب في حالة عدم الاستخدام؛
- الاحتفاظ بأقل عدد من الأضواء في أثناء عدم العمل لاحتياط الأمن والأمان،

- المشاركة الفعالة لاستخدام أدوات التدريب، كطباعة البريد الإلكتروني وقت الضرورة كالبريد الإلكتروني الموقع بشكل رسمي، وغيرها.

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

من خلال هذه النشاطات تعمل إدارة الموارد البشرية على زرع بذور الممارسات الخضراء التي من خلالها تقوم زرع المبادئ الأساسية لهذه الممارسات لدى الموظفين¹.

ثانيا: السلوكيات الخضراء للموظفين في داخل المؤسسة:

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

- استخدام المياه الطبيعية بدلا من المياه الباردة للشرب، حيث انه يعمل على تقليل استهلاك وجميع الطاقة؛
- استخدام كلا الجهتين للورق سواء في الكتابة أو الطباعة كطباعة الصور مما يعمل على المحافظة على الأشجار؛
- الذهاب للعمل من خلال المشي أو القطار أو الحافلة مما يعمل على التقليل من استهلاك الوقود وتلوث الهواء قدر الإمكان؛
- إطفاء الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك الكهرباء وتلوث الهواء؛
- استخدام ضوء الطبيعة أثناء العمل مما يخفف من استخدام الكهرباء؛
- وضع بيانات من أماكن العمل مما يساعد على سحب ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأكسجين².

¹ جدو إشراق، لعباضي مارية، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة"، مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد السادس الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2020-2021، ص 07.

² جدو إشراق، لعباضي مارية، المرجع نفسه، ص 07.

3-3- 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:¹

- 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 تقييم الأداء الأخضر لسلوك الموظفين: من الصعب تحويل سلوك الموظف من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدة قصيرة من التحديات الكبرى التي يواجهها المتخصصون في الموارد البشرية اختيار وتطوير قادة المستقبل، وهذا يتطلب إنشاء هيكل عمل أخضر، وإعداد عمليات تشغيل خضراء، وتوفير أدوات خضراء، وإنشاء التفكير الأخضر المتوقع لموظفيهم،
- أن 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.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أكثر المواضيع المطروحة في عالم الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات لا تقيم على أساس ما حققته من أرباح بل تعدى ذلك إلى مدى التزاماتها تجاه البيئة، المجتمع والأطراف التعامل معها فصار من الضروري تقوية وضمان الاتصال والتواصل مع جمهورها من خلال تطوير أنشطة العلاقات العامة للمؤسسة بتجسيد منهج المسؤولية الاجتماعية فيها، وهذا لتحسين صورتها وزيادة تنافسيتها في ظل محيط يتميز بالتعبير والتسارع.

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

4-1- الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتتها منظمات الأعمال، ارتبطت أساسا بنظرة المنظمة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، هذا بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا جديدا ومفاهيم حديثة، تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي الذي تطور ينمو احتياجات المجتمع ومدى تبني منظمات الأعمال لهذا الاتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة، بدءا بظهور مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع، ثم مختلف النظريات العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع وأخيرا مصطلح المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المنظمات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة المتمثل في تعظيم الأرباح، مستنزفة بذلك كل الموارد المتاحة طبيعية وبشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المنظمة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن 19 والربع الأول من القرن 20 لكن مع تضخم حجم منظمات الأعمال وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية، برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة كمرحلة أولى، تأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية... ثم المسؤولية الخارجية فيما بعد، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى اتجاه المنظمات نحو الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن المنافسين، الحكومة الموردين... في هذا الصدد أشار "هنري جانت" إلى أن جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد، إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم، مع تجاوز النظرة الضيقة للمنظمات الميكانيكية وبرز اتجاه جديد يدعو إلى توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبني هذه الفكرة، أصبحت منظمات الأعمال أكثر استيعابا للبيئة ومتغيراتها، وبذلك ظهرت مرحلة سميت بنوعية الحياة للفرد، مع محاولة عرض المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد، وبانتشار الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الاقتصادي وبالتتابع المنطقي للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الضروري إدماج فكرة المسؤولية الاجتماعية في

السياسية العامة للمنظمة. ومن الملاحظ أن في مرحلة الاقتصاد العربي وثورة المعلومات أصبحت أغلب المنظمات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية توظف النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح.¹

4-2- تعريف المسؤولية الاجتماعية، أبعادها وأهميتها:

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

تتسم المسؤولية الاجتماعية بالديناميكية والتغيير المستمر لمسايرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية لهذا فإن تحديد مضبوط وشامل للمسؤولية الاجتماعية، يتطلب مسايرة هذه المستجدات. حيث تأخذ المسؤولية الاجتماعية المفاهيم التالية:

عرفها نجم عبود Durakes: بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، من مميزات هذا التعريف العمومية والغموض، وذلك راجع إلى عدم تحديد أبعاده وضوابطه والمنافع المترتبة عن التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تحمل فيه، إلا أنه كانت نقطة بداية الدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة، في حين أشار (strier) إلى المسؤولية الاجتماعية "أنها تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها منظمات الأعمال اتجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمات الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على مناسب من استثماراتها"².

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل"³.

كما عرفها Gidols by ethunt بأنها عقد اجتماعي بين المنطقة والمجتمع الذي تعمل به وذلك بما تقوم به المؤسسة من عمليات تجاه المجتمع⁴.

¹ سالم يعقوب وقواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 9، 2021، ص 103.

² طاهر أمينة، "أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء الزبون في شركة تيلواز"، مجلة التعامل الاقتصادي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، المجلد 08، العدد: 4، ديسمبر 2020، ص 102.

³ الزعي، علي فلاح، بن بريج بريكة، عبد الوهاب، "مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية -"، دار المناهج، عمان، ط 1، 2013، ص 377.

⁴ روضة جديدي، "أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المواد البشري -دراسة حالة مؤسسته روائح الورود بالوادي"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي (الجزائر)، 2011، ص 440.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

وأضاف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أنها بأنه يقصد بالمسؤولية الاجتماعية "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى مكاتب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم، وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة"¹.

يشير كل من Keith Davis و William Freedridge إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة، وطالبا أن تكون استجابة المنظمة لذلك المسؤوليات طوعية وليس خوفاً من النقد والتهديد باستخدام القانون وينصحان منظمات الأعمال بالاستجابة لمتطلبات البيئة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاهها وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سيسلب مكانتها وقوتها لما أسماه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية².

➤ بعد الجملة من التعريفات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن أن نخلص إلى تعريف جامع، حيث يتلخص مفهوم المسؤولية على أنها وواجب المؤسسة بهدف خدمة الاقتصاد والتنمية معاً عن طريق الاهتمام بالأطراف الداخلية للمؤسسة كالعاملين والأطراف الخارجية كأفراد المجتمع والبيئة معاً في تحقيق الأهداف.

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

يعد نموذج (Corrott) أكثر نماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة، حيث يعتمد على أربعة أبعاد، وهي: المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، وفيما يلي شرحاً أولياً لمعهد هذه الأبعاد.

3- البعد الاقتصادي:

تتضمن المسؤولية الاقتصادية تحقيق الأرباح للملاك والإدارين والعاملين والمساهمين كما أن docker عبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، تتمثل أولاً بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية، فإن لم تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأرباح، فإنها لم تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى، إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة ووظائف بأجور عادلة للعاملين كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح الناقد³.

¹ المرجع نفسه.

² محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص ص 22-23.

³ محمد جودة ناصر وعلي لخصر، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 21

4- البعد القانوني:

المؤسسة مقيدة بثلاث مسؤوليات هي:¹

- **حماية مصالح المستهلكين:** وذلك من خلال ضمان ممارسات التسويق العادلة، حماية الصحة والسلامة الاستهلاك المستدام، حماية البيانات والخصوصية، بالإضافة إلى الحصول على الخدمات والمنتجات الأساسية والسرية المنازعات والتعويضات، وكذا اتخاذ جميع الخطوات المعقولة لضمان سلامة وجودة السلع والخدمات.
- **المحافظة على البيئة:** من المستويات التي تقع على عاتق المؤسسة والتي لها أهمية كبيرة ألا وهو الحماية البيئية الخاصة من الواقع الذي تعيشه المؤسسات اليوم من مشكلات بيئية وضغوط من طرف المجتمع والمؤسسات الدولية لاتخاذ إجراءات وتدابير تساهم في التقليل من هذه الآثار المتنامية.
- **تحسين وتأمين مكان العمل:** وهذا من خلال الالتزام بمعايير العمل التي نادى بها الاتفاق العالمي للأمم المتحدة عام 2000، المتمثلة في احترام حرية تكوين الجمعيات والاحتراف الفعلي بالحقوق في التفاوض، والقضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري.

5- البعد الأخلاقي:

تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المنظمات عند قيامها بوظائفها بإتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع المنظومة والقيم والضوابط، والعادات والتقاليد واحترام الثقافات الرئيسية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.²

6- البعد الإنساني (الخيري):

تشمل المسؤولية الاجتماعية على التبرعات والهبات والمساعدات الخيرية التي تخدم المجتمع، ولا تهدف إلى الربح، كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على رجمها ومتابعتها.

إن قيام المؤسسة بأعمال إنسانية يعفيها من مسؤوليتها الاجتماعية فالعمل الخيري هو جزء من مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها والتي تكون على شكل مبادرات اجتماعية طويلة.

حسب نموذج كارول Corroll المعدل سنة 1991 فإن المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد (مسؤوليات)

رئيسية، والشكل التالي يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

¹ صالح سليم العموري ورولا نايف المعاينة، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)", الأردن، دار كنوز المعرفة بشر والتوزيع، ص90.

² محمد جودة وناصر وعلى الحضرة، مرجع سابق، ص21.

الشكل رقم (03): هرم المسؤولية الاجتماعية (Corroll)



المصدر: طاهر محسن، منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، الطبعة الرابعة، عمان، 2015، ص83.

أهمية المسؤولية الاجتماعية:

إن أهمية المسؤولية الاجتماعية تجعل الشركات الكبرى تسارع من أجل تبييض برامجها وذلك التأثير الذي يظهر على المؤسسة والمجتمع ويمكن أن نذكر أهم هذه التأثيرات في النقاط التالية:

- بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:¹
- تحسين الأداء المالي وزيادة الأرباح؛
- استقطاب عدد ممكن من العملاء وضمهم ولائهم للمؤسسة؛
- تحسين علاقات المؤسسة داخليا وخارجيا؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافل الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؛

¹ محمود جودت ناصر وعلي الخضراء، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، منشورات جمعة دمشق، جاز الملايين، ط1، دمشق، سوريا، 2014، ص24.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

- طبقا لما أشارت إليه بعض الدراسات فإن التزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما تجاه هذا العمل ويساعد على استمرارهم في العمل¹.
- بالنسبة للمجتمع: تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع المحلي فيما يلي:
 - زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع؛
 - الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية؛
 - تحسين نوعية الحياة في المجتمع؛
 - ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
 - تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد.
- بالنسبة للدولة: تلعب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور كبير بالنسبة للدولة وذلك من خلال ما يلي²:
- تحقيق الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة فيتحمل التكاليف الجماعية، التكنولوجية والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات دورها في هذا الإطار.

4-3- المسؤولية الاجتماعية مجالاتها ومعاييرها.

4-3-1- مجالات المسؤولية الاجتماعية:

هناك تقاربا كبيرا بين الكتاب والباحثين في تحديدهم لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنطقة والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تبنيتها، وبما يحقق لها الفوائد المرجوة، وقد صنف (Jin & Drozd enko) مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالجدول بالشكل التالي:

¹ ستيقي الزازية وساسان نبيلة، "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد 05، العدد 01، مارس 2021، ص 230.

² محمد جودت ناصر وعلي الخضري، مرجع سابق، ص 25.

<p>المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم، ووضع نظام تأمين بالمشاركة مع العاملين، ووضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، توفر برامج تدريبية بالداخل والخارج، الإنفاق على العاملين الراغبين في إكمال دراستهم وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية... الخ.</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين</p>
<p>التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء الأهالي المحتاجين، بالإضافة إلى مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراستهم العليا في الداخل والخارج.</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع</p>
<p>منع التلوث ودرء الأضرار بالبيئة الصادرة عن الإشعاعات نتيجة عمليات الإنتاج أو تلوث المياه وتجريف الأراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث.</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية تجاه المحافظة على البيئة</p>

المصدر: وائل محمد جبريل، "واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية لفروع الصيرفة الإسلامية لمصرف الجمهورية بالمنطقة الشرقية في ليبيا"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة عمر المختار (ليبيا)، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 340.

4-3-2- معايير المسؤولية الاجتماعية:

لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين والدارسين حول منظومة المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها وإتباعها لقياس درجات الالتزام بالمسؤولية من قبل المؤسسات، عن الغالبية من هؤلاء الباحثين يؤكدون على ضرورة اعتماد المعايير والمؤشرات التالية والتي تمثلت في 04 مؤشرات أساسية وهي:¹

مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويكون ذلك من خلال درجة التزام المؤسسات بتوفير الظروف والشروط الصحية للعاملين في بيئة العمل الداخلية، مع مراعاة لمساائل أخلاقيات العمل كالعدالة والمساواة والعمل وتكافؤ الفرص والاهتمام باحتياجات العاملين ومتطلباتهم، إضافة إلى قيام الإدارة لمساعدة العاملين على تخطيط مساهمهم الوظيفي وتطوير وتوفير الشروط الملائمة لتحقيق العاملين دوائهم، ويركز هذا المؤشر أن المؤسسة لا تتركز إلا على الأجر الأساسي الذي تقدمه للعاملين بل هنا يجب التركيز والاهتمام بخلق كافة العوامل اللازمة لتعميق الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة عملهم.

مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

وهنا تقوم المؤسسة لمعايير البيئة وحمايتها من خلال معالجة النفايات بكافة أشكالها واستخدام أعمال التقنية بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تنبعث منها الأدخنة والغازات الضارة بالصحة العامة والبيئة، وهي نقطة أساسية ومهمة حتى تحافظ المؤسسة على البيئة المحيطة بها والتي تعمل فيها حيث تحاول جاهدة ردّ الأضرار عن البيئة المحيطة والتي جاءت من نشاطها الصناعي، وقد تشمل أبعد من ذلك كتلوث الهواء والمياه والمزروعات وغيرها.

مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:

ويكون من خلال درجة إسهام المؤسسات في التنمية الاجتماعية والمستدامة من خلال الترشيد في المشاركة والإسهام الفاعل في برامج الرعاية والتعليمية ومكافحة الفقر والبطالة من خلال المساهمات للمؤسسات الثقافية والرياضية والخيرية ومشاريع التوعية الاجتماعية.

¹ سميرة لغويل، نوال زمالي، "المسؤولية الاجتماعية: المفهوم الأبعاد المعايير" العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، المجلد 01، العدد 27 ديسمبر، 2016، ص 307.

مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

تفاعل المؤسسات بطريقة إيجابية مع قضايا البحوث العلمية بمختلف أشكالها بما يخدم ضمان التقدم والازدهار وتحقيق التميز في عموم ميادين الحياة، وذلك من خلال رعاية المبدعين والمبتكرين، وتأمين البيئة المناسبة والمستلزمات الضرورية التي تمكنهم من استثمار المعرفة بشكل فعال وهنا تراعي المؤسسة في هذا المعيار كافة التكاليف التي يصعب تنصيب في خدمة المستهلكين من رقابة وجودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير والمتابعة والتدريب، وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق الرضا الوظيفي.

4-4- ممارسات المسؤولية الاجتماعية (التنفيذ والمحاسبة):

إن المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضاً بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة المؤسسة، إذ أصبحت تعد آلية للتنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دولياً، وحسب ما ورد في ورقة كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الصادرة عن الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لسنة 2004، فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، ومحاسبتها تضمن عمليات المؤسسة، وينظر إليها لمجموعة شاملة من السياسات والممارسات المدججة في عمليات اتخاذ القرارات لمؤسسة ما¹.

4-4-1- تنفيذ المسؤولية الاجتماعية:

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة قطاع نشاطها، ثقافة والتزام إدارتها وقد تلجأ المؤسسات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية وترتكز على محور من المحاور الثلاثة الرئيسية (اجتماعية، اقتصادية أو بيئية)، بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها، وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من "مجرد تحقيق ربح"، و"أن تصبح هي الأفضل"، فتلجأ إلى إتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين الموظفين، زبائن... الخ، لذلك على المؤسسة أن تؤمن الضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديرها التنفيذيين وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع التي تعيش فيه وهو أمر لا تتفصل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به؛ كما أنه على إدارة المؤسسة احترام مبدأ المساءلة العامة والتي تضمن تيسير تعميم أساليب المسؤولية الاجتماعية لتشمل جميع مستويات التنظيم، وليس الإدارة فقط وذلك بتناول القضايا المتصلة بتوظيف الوظائف وأهداف الأداء الأكبر عدد ممكن من الموظفين، إذ يمكن للموارد

¹ صافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010، ص 26.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

البشرية المشاركة في الجهود العامة التي تبذلها المؤسسة حتى تصبح مسؤولة اجتماعيا، كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة من في مجال التوظيف الترقية، والمكافآت الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج تكوين، محاضرات، تقديم المعلومات للمسيرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية¹.

4-4-2- محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

مازال موضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المسائل المثيرة للجدل بين الباحثين، وتعتبر أحدث مراحل التطور المحاسبي تهدف إلى دراسة وتحليل الأثر الاجتماعي لنشاط المؤسسة على البيئة العاملة بها، إذ يعرفها Ramanathan على أنها: "عملية اختيار تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواء بداخل المؤسسة أو خارجها².

وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً على أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي: "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع³.

خامسا: العلاقة المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

5-1- المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن البرامج الخضراء تساعد المنظمة على تعزيز دور الموارد البشرية الخضراء للمسؤولية الاجتماعية ولتحسين الأداء البيئي للمؤسسة يعتبر عامل الأشخاص أحد العوامل الرئيسية لتحقيق ذلك.

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تحقق مسؤولياتها الاجتماعية وسلوكياتها الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تعطي جمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية، والتي تحاول من خلال إبراز أثر هذه الممارسات على المحقق المسؤولية الاجتماعية.

¹ صافي نوال، مرجع سابق، ص30-31.

² الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغمي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، عمان، ص164.

³ إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في المحاسبة للدراسات العليا، 2008، ص47.

5-2- أثر التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية:

إن التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المجدد فهو يهتم باستقطاب القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، ومن ثم اختيار أحسن المرشحين وتعيينهم داخل المؤسسة، ومنه فإن عملية التوظيف تتم من خلال ثلاث مراحل.

أ. تعبئة واستقطاب الموارد البشرية الخضراء:

تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف الأخضر مع عمليتي الاختيار والتعيين، وإذا ما كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابيا على المنظمة من خلال عملية الاختيار والتعيين، فهي تعطي وعاء مناسباً لاستقطاب الكم والنوع من الأفراد الذين يتيم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة وكلما كانت عملية الاستقطاب سليمة فإنها تقلل جهود ونفقات أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية استقطاب مواردها البشرية الخضراء كما يلي:¹

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- أن تنفيذ منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.
- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.
- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.
- نزهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وأن يكون هذا التعامل مبنياً على الوضوح والثقة، بحيث ينعكس إيجابياً على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، ط4، 2015، ص ص 590-595.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعملية للموارد البشرية الخضراء للمنظمة، وهذا يبعد المنظمة أن تقع في إشكالية التوظيف الوجيه أو السياسي أو الوساطات أو المحسوبة أو غيرها.
- وبالتالي فإن هذا يوفر فرص متكافئة وعدالة اجتماعية لجميع أفراد المجتمع وهو أمر يتمثل بمثل إلزاما بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وتجييدا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان وهو إسهام اجتماعي وأخلاقي مهم.
- الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المنظمة والعاملين والأطراف الأخرى في عملية الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصا متكافئة للعاملين تشغل مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة، ومن جهة أخرى لا يجرم المنظمة من الاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها إذا كان ذلك في مصلحتها ومصلحة مثل هؤلاء الأفراد الكفونين.
- وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الإلكترونية فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تتجسد في الاطلاع على جميع الظلمات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع وللحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وقتا للاعتبارات القانونية والأخلاقية، وهذا يدخل ضمن تحقيق المسؤولية الاجتماعية كاستنتاجات لدور التوظيف في تحسين المسؤولية الاجتماعية.
- أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات وأن لا يدخل فيها من هو غير مؤهل للتعامل مثل هذه الاختبارات.
- إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالبا ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ فيها وارد لذلك يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يقترض قياسه في الجوانب الشخصية، وأن تتسم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها.
- يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة، وبالتالي فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصادقية والكفاءة لتعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها.
- إن عملية التوظيف تعتبر الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في المجتمع، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية المحافظة على هذه الصورة، وذلك عن طريق تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مرحلة الاستقطاب من خلال صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة والموثوقية والشفافية في الاستقطاب أو في مرحلة الاختيار والتعيين خلال موضوعية المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية، وكذا

مصادقية لجان الاختيار، وفي الأخير فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجبة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصادقية لتنعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها وتحسين المسؤولية الاجتماعية.

أثر التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية:

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية الخضراء التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجاباً لصالح العاملين والمنظمة والمجتمع والبيئة يفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب الأخضر بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدرتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، وبذلك تتعد المنظمة عن النظرة القصيرة الأمد لأنشطة التدريب والتطوير لكونها للغة يجب العمل على تخفيضها باستمرار، وفي أدناه أهم ما يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في أنشطة والتطوير من جوانب اجتماعية وبيئية¹:

- إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس أو العرق أو اللون والدين والقومية وغيرها؛
- تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضاً، وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره، ومن المؤسف أننا نجد المديرين في غالبية المنظمات العربية لا يلتزمون بواجب بناء قيادات بديلة قيادات بديلة ويتمسكون في مناصبهم بطريقة أنانية متوهمين أن خلق القيادات يساهم في إزاحتهم من مناصبهم لذلك عندما يحصل طارئ مفاجئ للمدير تواجه المنظمة إشكالية إيجاد البديل؛
- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى منظمات أخرى أو داخل المنظمة؛
- ينطلق التدريب والتطوير لتغيير ثقافة المنظمة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها، وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس وتعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة؛
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير الأخضر لتبذير الموارد وإقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر، وكذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكاناته للاختلاس والفساد الإداري؛

¹ قطوش عزيز، مجدي موسى، "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي، 2022، ص 36-37.

- أن يكون التدريب والتطوير الأخضر ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي؛
- يفترض أن تكون أنشطة التدريب والتطوير الأخضر معززة للمسار الوظيفي محققة انسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.
- ختاماً يمكن القول أن السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب والتطوير الأخضر بالنسبة للمؤسسة هو ضمان أن تحقق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمة المتمثلة في المورد البشري الأخضر لها، فإن قلنا أن عملية التدريب الأخضر في مؤسسة ما جيد ومستمر، فهو يساهم وبشكل فعال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- أثر التحفيز الأخضر على المسؤولية الاجتماعية:

تمثل الأجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولاءهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدرتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج على الأداء والإنتاجية. وتعتبر الأجور والمكافآت مسألة إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة وترتبط أيضاً بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة وتتجسد في الأجور والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة وجوانب أخلاقية متعددة، ويمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بها إذا نظرت إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي وبكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة، أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المنظمة إلى الرواتب والأجور والمنافع الأخرى على أنها كلفة يجب السيطرة عليها باستمرار فإنها تقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية والاجتماعية وربما القانونية وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي:¹

- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعاملين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقداً أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً.
- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه، ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلباً على مختلف أوجه العمل بالمنظمة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.

¹ قطوش عزي، مجدي موسى، مرجع سابق، ص38.

- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات لذلك فإن مسائل الرواتب والأجور يفترض أن تعرض للنقاش والحوار والمساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.
- أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة متمثلة في الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة وتعويضات العوق والضرر والإجازات المدفوعة الثمن للدراسة والأمومة أو لذهاب العامل للعمل منظمات إنسانية وخيرية خارج البلاد أحيانا، لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية والتزام عالي بمسؤولية مع المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين.
- إن الأجور والمكافآت تعتبر من المزايا التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية، وذلك للحفاظ عليهم وزيادة ولائهم وتطوير قدراتهم وكذا تنمية روح الإبداع لديهم، فإن المؤسسة ملزمة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة عن طريق العدالة والمساواة في برنامج الأجور والإلزام بالطرق المناسبة عند الدفع، وكذا عدم التمييز بين الرجل والمرأة في الأمر وتقديم حوافز معنوية للعمال.

أثر تقييم أداء العاملين على المسؤولية الاجتماعية:

إن تقييم أداء العاملين كأفراد ومجاميع وإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية وغيرها، كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم، لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار يسمى بمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لها يراد قياسه وتقييمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاوله أن يعطى هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجديدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد المنظمة والمجتمع، وفي إطار الآليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وكالاتي:

- أن تتعهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متممة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزونها؛
- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة والقرابة وغيرها؛
- أن تناط عملية التقييم بأشخاص ذوي الخبرة والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين؛
- إن أهم التزام أخلاقي هي عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية؛

- إن عملية تقييم الأداء من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية لذا يجب على هاته الإدارة أن تستخدم مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال.

5-2- أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

إن للمسؤولية الاجتماعية دورًا مهمًا وأساسيًا في بناء علاقات قوية بين المنظمة والمجتمع من جهة، وبين المنظمة والحكومة من جهة أخرى، وذلك لتحقيق فوائد مادية للشركة نفسها ومعنوية للمجتمع، وتمثل الفوائد المادية في زيادة الأرباح وارتفاع معدلات الإنتاجية ورضا المستهلكين وولاء العاملين وتحسين سمعة المنظمة أما الفائدة المعنوية تتمثل في زيادة نسبة التكافل الاجتماعي بين فئات المجتمع وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والعدالة، وزيادة الوعي بضرورة توحيد المصالح بين الشركة والمجتمع، والمسؤولية الاجتماعية هي ممارسة تتبعها المؤسسات لرعاية المجتمع الذي تعمل فيها، كما يعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها نية الشركة في تخطي التزاماتها القانونية والاقتصادية، لوضع الأمور في نصابها الصحيح، والتصرف بما يتوافق مع مصلحة المجتمع.

لذلك وجب على المنظمات أن تدخل مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتشمل كل من رؤيتها ورسالتها ما من شأنه دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات في موضوع المسؤولية الاجتماعية للتغلب على التحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك من خلال إضافة مفاهيم الإدارة الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمثل تلك التحديات في عدم وجود متخصصين إداريين لديهم المهارة في مزاوله أنشطة المسؤولية الاجتماعية، إهمال الإدارات العليا مشاركته باقي الإدارات في وضع استراتيجيات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى ضعف الاتصال بين الشركة والمجتمع والبيئة¹.

¹ فطوش عزيز، مجدي موسى، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021-2022، ص44.

خلاصة الفصل:

وكمخلاصة للفصل الأول لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمتلك أهمية كبيرة على جميع الأصعدة والمجالات في المؤسسة لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء بالمجتمع والاهتمام بالمحيط، ومنه فإن أي مؤسسة يجب أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع الذي تعمل فيه من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي، وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية نستنتج ما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع والبيئة الذي تعمل فيه.
- أبعادها هي البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والخيري.
- لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء دور كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- هناك علاقة ارتباطية بين كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، فإن من خلال هذا الفصل سيتم إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف حين تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين.

ولتحقيق ذلك تمت هيكلة الفصل التطبيقي كما يلي:

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

1. التعريف بمديرية التجارة

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسعى بالمصالح الخارجية، أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 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 ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهنة 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 والتدريس 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 البنائية والحيوية، وهذا طبقا لأحكام وقوانين صادرة سنة 2005 والمتضمنة للقانون الجبائي والقانون المتعلق 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 07/02/1989، المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك وكذا أمر 95/06 المؤرخ في 25/10/1995 المتضمن لقانون المنافسة وتعديل بعض أبواب قانون العقوبات 91/59 المؤرخ في 01/01/1991 بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية للنصوص التشريعية¹.

وقد تم إنشاء إعادة تنظيم مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح التابعة لوزارة التجارة (الجريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011+ قرار وزاري

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف، 16 أبريل 2023 من طرف المكلفة بأمانة المديرية.

مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 ينظم تنظيم المديرية الولائية التجارية والمديريات الهوية في مكتب (جريدة رقم 24 في 25 أفريل 2012).

تضم المديرية من خلال مصالحها 15 مكتب ومفتشين وحدوديتين "العيون والسوارخ" ويتمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنتوجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة وقمع الغش، كم تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية: "بن مهدي-الذرعان-القاله".

تبعاً إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر وكذا مبدأ انفتاح التجارة الخارجية، إرتأت وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم والتطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجار إلى خمس مصالح كالتالي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.

- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

- مصلحة الإدارة والوسائل.

1-1-2- 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.

- 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.¹

¹ تاريخ الإطلاع: 2023-04-16. 45: 20 www.dowlger.dz

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

تقوم مديرية التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها ومكائنها كالآتي:¹

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجود وتنظيم النشاطات التجارية والمهين المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكيفها.
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة 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 تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الانقضاء.
- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما خارج المحروقات.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدات 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 في 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 تسييره.

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف، 16 أفريل 2023 من طرف المكلفة بأمانة المديرية.

1-2- الشكل التأسيسي لمديرية التجارة:

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف مصالح ومكاتب وهي كالاتي:¹

1- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

تتضمن ما يلي:

1-1- مكتب مراقبة الممارسات التجارية:

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

1-2- مكتب الممارسات المنافسة:

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

1-3- مكتب التحقيقات الخاصة:

- إنجاز التحقيقات الاقتصادية الخاصة والمتعلقة بالممارسات التجارية والمضادة للمنافسة المسطرة من طرف مصالح خارجية.
- فتح تحقيق خاصة بالتنسيق مع مصلحة تنظيم السوق والإعلام.
- عند ملاحظة ممارسات مضادة للممارسات التجارية ومنافية للمنافسة.
- التنسيق مع مكتب منازعات الممارسات التجارية في متابعة المحاضر العام في مجال الممارسات التجارية.

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف، 2023/04/18 من طرف المكلفة بأمانة المديرية.

2- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

تتضمن ما يلي:

2-1- 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 والمتعلقة بالمنتجات الصناعية والخدمات في إطار الجودة وقمع الغش.
- التنسيق مع مكتب منازعات قمع لغش في متابعة محاضر العالقة بالمنتجات الصناعية والخدمات.

2-3- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية:

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

3- مصلحة ملاحظة السوق الاقتصادي والإعلام الاقتصادي:

تتضمن ما يلي:

3-1- 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 الإستهلاك مصادرة.
- التنسيق مع مختلف مصالح الرقابة على مستوى المديرية حول تطور النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بالمواد المحددة الأسعار.

3-2- مكتب السوق والمهن المقتنة:

- الحرص على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بتنظيم السوق وكذا المهن المقتنة.
- متابعة تنظيم الممارسات التجارية وملف الأسواق الموازنة.
- 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 الإعفاء الجمركية).
- متابعة التصدير والاستيراد وتسيير ملفات المستوردين
- التنسيق مع المفتشية الحدودية من أجل إرسال الحصائل الدورية الخاصة بالإستيراد والتصدير إلى المصالح الخارجية.

4- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تتضمن ما يلي:

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

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.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف، 2023/04/18 من طرف المكلفة بأمانة المديرية.

الشكل رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف.



المصدر: من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف

1-3- الترتيب البشرية للمؤسسة:

العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة لولاية الطارف هو 220 عون.¹ وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات المغيرة 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.

ثانيا: منهجية الدراسة الميدانية لمديرية التجارة بولاية الطارف

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

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

2-1- منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

بغية الوصول للنتائج التي تمت من أجلها الدراسة لا بد من إتباع منهج محدد يمثل الطريقة التي يتم إتباعها بغية الوصول لأهداف الدراسة، كم تم استخدام العديد من الأدوات المصادر لإثراء الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في مساهمات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة

ثانيا: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف، 2023/04/18 من طرف المكلفة بأمانة المديرية.

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات
مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الدراسة

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق
استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على
المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين
للإجابة عنها وإرجاعها.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

• **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضرء والمسؤولية
الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

• **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من إلى

• **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى موظفي مديرية التجارة بالطارف

2-2- مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بناء على ما تقتضيه الدراسة ومتطلباتها من توفر الخدمات أي مؤسسة خدماتية،
وانطلاقا من المجتمع تم تحديد عينة الدراسة التي شملها الاستبيان.

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في مديري التجارة بالطارف

ثانيا: عينة الدراسة

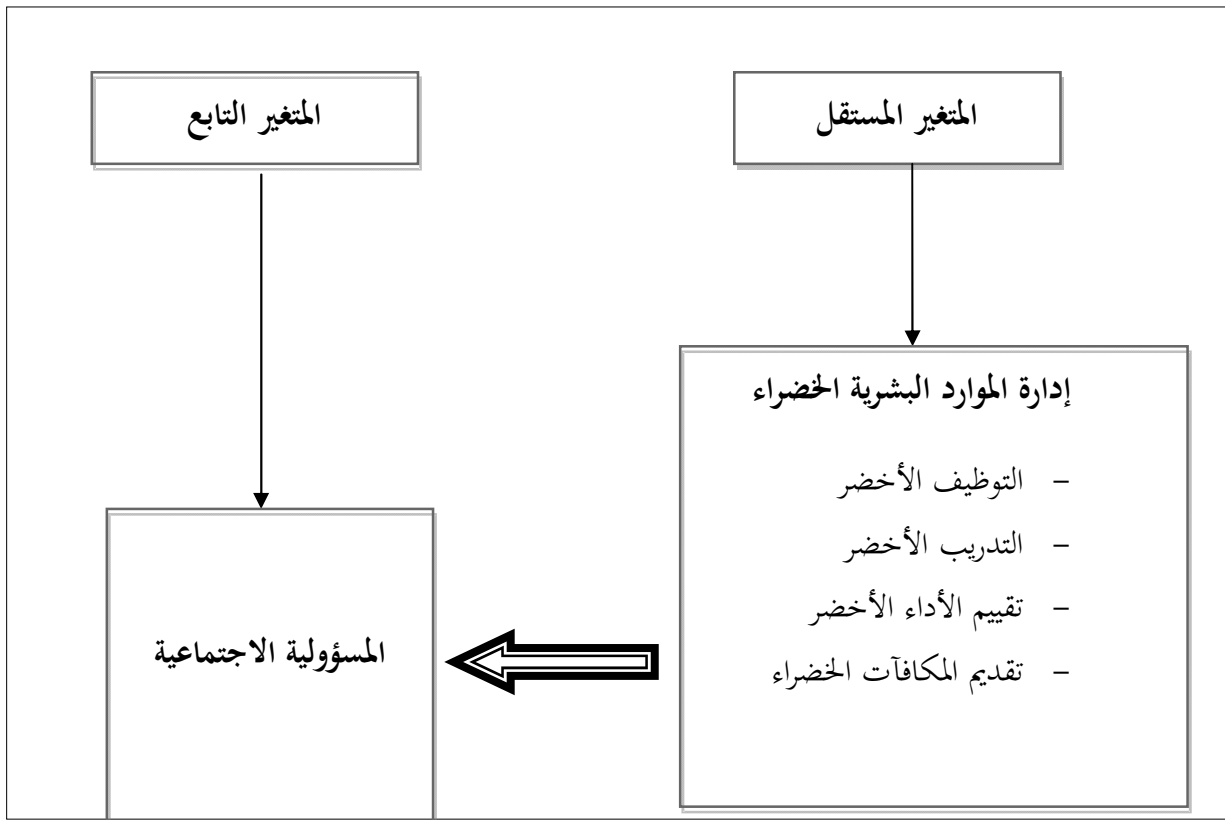
تم توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي مديرية التجارة، تمثلت في 30 استبيانا تم توزيعها واسترجاعها جميعا.

تتمثل المعالجة الإحصائية للدراسة في التطرق لنموذج الدراسة الذي يتمثل في المتغيرين المستقل والتابع، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بمختلف محاوره.

أولاً- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في جودة الخدمات والمتغير التابع يتمثل في رضا الزبون، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 26، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
 - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
 - الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
 - الانحدار الخطي البسيط: من أجل قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- بالإضافة إلى اعتماد الطالبتين على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة

• المحور الأول: شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

• المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير المسؤولية الاجتماعية.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي "likertscale" لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار الباحث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 02: درجات مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-3=0.66$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-1.66]: غير موافق

- المجال: [1.67-2.33]: محايد

- المجال [2.34-3]: موافق

معدل الإستجابة:

تم توزيع 35 استجابة على عمال مديرية التجارة لولاية الطارف بمساعدة مشكورة ومقدرة من بعض العاملين، وقد تم استرجاع 30 استبانة منهم، أي نسبة 85.71%، والجدول التالي يبين نسبة الاستجابة.

الجدول رقم (03): معدل استجابة المبحوثين

النسبة	العدد	البيان
%100	35	الإستبانات الموزعة
%85.71	30	الإستبانات المستردة
%14.28	5	الإستبانات التي لم ترد

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح معدل استجابة المبحوثين أن عدد الاستبيانات المستردة هو 30 إستبانة، أي بنسبة 85.71% إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة كبير تعكس مدى استجابة العمال للاستبيان ومستخدم في جميع الدراسة، كما يوضح مدى وضوح عبارانه والتجاوب فيها، أما الاستبيانات التي لم ترد قدرت ب استبيانات أي بنسبة 14.28% حين لم يتم التحصل عليها رغم البحث عنها.

- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغير الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور المستقل	12	0.940
المحور التابع	12	0.946
معامل ألفا كرونباخ الكلي	24	0.970

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.970 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

2-2- تحليل محاور الدراسة

بغية التحقق من تطبيق محاور الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بهذه المحاور، وذلك عن طريق قياس درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة الوسط الحسابي لكل فقرة بغية ترتيب الفقرات حسب الأهمية وقيمة الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت لكل فقرة. أولاً: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بمحور المتغير المستقل

1- بعد التوظيف الأخضر:

الجدول رقم(05): وصف وتشخيص فقرات بعد التوظيف الأخضر

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X1	2.90	0.53	01	موافق
X2	2.26	0.60	03	موافق
X3	2.06	0.60	02	محايد
التوظيف الأخضر				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمديرية التجارة حول بعد التوظيف الأخضر، حيث

تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.90 و 2.06

حيث احتلت الفقرة الأولى "تحرص مديرية التجارة على الاهتمام بيئيا للمحافظة على البيئة الخارجية" المرتبة

الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 2.90، فيما جاءت الفقرة الثالثة "تفضل مديرية التجارة تعيين مرشحين يتمتعون

بالكفاءة للشراكة في مبادرات الإدارة البيئية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 2.06.

- بعد التدريب الأخضر

الجدول رقم (06): وصف وتشخيص فقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	03	0.80	2.10	X4
موافق	02	0.73	2.26	X5
موافق	01	0.66	2.33	X6
التدريب والتطوير الأخضر				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة حول بعد التدريب الأخضر، حيث تراوحت

قيم الوسط الحسابي بين 2.10 و 2.33

حيث احتلت الفقرة السادسة "توفر مديرية التجارة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 2.33، فيما جاءت الفقرة الرابعة " من أكثر برامج التدريب التي تتبناها مديرية التجارة للاعتماد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 2.10.

- بعد تقييم الأداء الأخضر

الجدول رقم (07): وصف وتشخيص فقرات بعد تقييم الاداء الأخضر

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	01	0.44	2.26	X7
محايد	03	0.76	1.96	X8

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

محايد	02	0.62	2.13	X9
تقييم الأداء الأخضر				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمديرية حول بعد تقييم الأداء الأخضر، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 1.96 و 2.26. واحتلت الفقرة السابعة يتم تقييم الأداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي بقيمة وسط حسابي 2.26، وبانحراف معياري قيمته 0.44. في حين احتلت الفقرة الثامنة "يحد المدرء بمختلف مستوياتهم في مديرية التجارة لأهداف بيئية ضمن التنقيطات السنوية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 1.96.

- بعد المكافآت الخضراء

الجدول رقم (08): وصف وتشخيص فقرات بعد المكافآت

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X10	1.90	0.95	01	موافق
X11	1.70	0.83	03	موافق
X12	1.76	0.81	02	موافق
المكافآت الخضراء				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة بمؤسسة... حول بعد المكافآت الخضراء، وهذا ما

توضحه إجابات عينة الدراسة حول مختلف فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات الخاصة ببعد المكافآت الخضراء بين 1.70 و 1.90.

حيث احتلت الفقرة العاشرة للبعد "تعتمد مديرية التجارة نظام الحوافز المعنوية بشكل موسع من الحوافز المادية لتقرير التوجه البيئي" المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 1.90، فيما جاءت الفقرة الحادية عشر "تكافئ مديرية التجارة العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تساهم في توليد المبادرات الخضراء" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 1.70.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (09): وصف وتشخيص فقرات بمحور المسؤولية الاجتماعية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	2.83	0.37	02	موافق
Y2	2.83	0.46	03	موافق
Y3	2.30	0.74	06	موافق
Y4	2.00	0.90	09	محايد
Y5	2.93	0.25	01	موافق
Y6	2.26	0.94	07	موافق
Y7	2.43	0.72	04	موافق
Y8	2.36	0.71	05	موافق
Y9	2.16	0.74	08	محايد

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

غير موافق	12	0.25	1.06	Y10
غير موافق	11	0.56	1.40	Y11
محايد	10	0.92	1.90	Y12
المسؤولية الاجتماعية				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يمثل الجدول السابق تحليل اتجاهات أجوبة عينة الدراسة حول محور المسؤولية الاجتماعية،

وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات الخاصة بهذا المحور بين 1.06 و 2.93.

حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تعترف مديرية التجارة بعمل النقابات العمالية وتحترم دورها." القيمة

2.93، ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

فيما احتلت الفقرة العاشرة "تقدم مديرية التجارة مساعدات مادية في حالة حدوث الكوارث الطبيعية" المرتبة الأخيرة

في هذا المحور، بقيمة وسط حسابي بلغ 1.06 هي الأقل ضمن هذا المحور مما يوضح قلة الاهتمام بها.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين

المتغيرات، والانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر المتغير مستقل (X) على المتغير تابع (Y) بمديرية التجارة بالطارف

أولاً: دراسة علاقات الارتباط

من أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يقيس الارتباط بين المتغيرات

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(10): معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر : إعداد الطالبتين

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المسؤولية الاجتماعية	المتغير	
0.303	الارتباط	التوظيف الأخضر
0.104	المعنوية	
30	العدد	
0.305	الارتباط	التدريب الأخضر
0.102	المعنوية	
30	العدد	
0.367*	الارتباط	تقييم الأداء الأخضر
0.046	المعنوية	
30	العدد	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

0.463**	الارتباط	المكافآت الخضراء
0.010	المعنوية	
30	العدد	
0.484**	الارتباط	المتغير المستقل
0.007	المعنوية	
30	العدد	

*: الارتباط دال عند مستوى 0.05

** : الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والمسؤولية الاجتماعية 0.303، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.104، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائية، ومنه عدم وجود علاقة بين بعد التوظيف الأخضر.
- بلغ معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والمسؤولية الاجتماعية 0.305، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.102، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائية، ومنه عدم وجود علاقة بين بعد التوظيف الأخضر.
- هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين متغير تقييم الأداء الأخضر والمسؤولية الاجتماعية، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.367)، وهذا يؤكد أن تقييم الأداء الأخضر أهمية ودور ضعيف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد بلغ مستوى الدلالة 0.046، أي أن الارتباط دال عند 0.01.
- هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغير المكافآت الخضراء والمسؤولية الاجتماعية، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.463)، وهذا يؤكد أن المكافآت الخضراء لها أهمية ودور ضعيف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد بلغ مستوى الدلالة 0.010، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال عند 0.05.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

- هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغير المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.484)، وهذا يؤكد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهمية ودور ضعيف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد بلغ مستوى الدلالة 0.007، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال عند 0.05.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعث التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لبعث التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعث التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

الجدول رقم(12). تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.104	0.303	0.92	1.68	1.681	0.904	أثر التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (1.618) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.104) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على تحسين الأداء.

- نقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر لبعث التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف..

- نرفض الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر لبعث التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف..

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعث التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لبعء التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف..

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعء التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

الجدول رقم(13)تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.102	0.46	0.305	1.68	1.693	0.865	أثر التدريب والتطوير الأخضر المسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (1.693) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.102) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذودلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على تحسين الأداء.

- نقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر لبعء التدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية.

- نرفض الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر لبعء التدريب والتطوير على المسؤولية الاجتماعية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لبعء تقييم الأداء الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- الفرضية العدمية (H_0): يوجد أثر لبعء تقييم الأداء الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لبعء تقييم الأداء الأخضر على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

الجدول رقم(14)تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.046	0.367	0.135	1.68	2.089	0.827	أثر تقييم الأداء الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.089) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

وقد بلغ معامل التحديد 0.135، أي أنه فسر ما نسبته 13.5% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.367 أي أن الزيادة في تقييم الأداء الأخضر بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 36.7%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H₀) التي تقول لا يوجد أثر لبعده تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تقر بوجود أثر لبعده تقييم الأداء الأخضر على تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0.367 \text{ تقييم الأداء الأخضر} + 0.827$$

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لبعده المكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- الفرضية العدمية (H₀): يوجد أثر لبعده المكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر لبعده المكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

الجدول رقم (15). تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية

بمديرية التجارة بالطارف.

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.010	0.463	0.215	1.68	2.767	0.857	المكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.767) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية

وقد بلغ معامل التحديد 0.215، أي أنه فسر ما نسبته 21.5% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى. أما معامل الانحدار فبلغ 0.463 أي أن الزيادة في المكافآت الخضراء بالمديرية بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 46.3%، وهي نسبة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد أثر للمكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر للمكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0.463 \text{ المكافآت الخضراء} + 0.857$$

ثالثا: اختبارالفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة بولاية الطارف

- الفرضية العدمية (H_0): يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة

بولاية الطارف

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة

بولاية الطارف

الجدول رقم (16). تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.007	0.484	0.235	1.68	2.930	0.857	أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.930) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية.

وقد بلغ معامل التحديد 0.235، أي أنه فسر ما نسبته 23.5% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.484 أي أن الزيادة فيإدارة الموارد البشرية الخضراء بوحدة انحراف معياري واحدة سوف

تؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بنسبة 48.4%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول يوجد أثر ل إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية بمديرية

التجارة بولاية الطارف - نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقول يوجد أثر ل إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية

الاجتماعية بمديرية التجارة بولاية الطارف وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0.484 \text{ لإدارة الموارد البشرية الخضراء} + 0.857$$

- ضرورة جذب الكفاءات البشرية واستمرارها في مديرية التجارة لولاية الطارف قادرة على دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- على مديرية التجارة ضرورة تكثيف خدمات الإرشاد والتوعية لعنصر المسؤولية الاجتماعية بغية التحسن المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ضرورة تخصيص ميزانية خاصة بالبرامج الاجتماعية في مديرية التجارة لولاية الطارف

خلاصة

لقد تم التعرف من خلال هذا الفصل على عينة موظفي مديرية التجارة بولاية الطارف، وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بها، بما وتم في البداية عرض تفصيلي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم التطرق لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص البيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة بالتفصيل من موظفي العينة.

ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من الاهتمام الذي توليه المديرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ودور هذه الأخيرة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي تساهم أكثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى أحد المواضيع المهمة وهو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وذلك من خلال الاعتماد على الجانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، في الأول تناولنا مفاهيم عامة تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية، أما الثاني فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية تعنى الاعتماد فيها على التحليل الإحصائي من أجل معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية:

1. الاستنتاجات النظرية:

- تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً هاماً في المؤسسات للمساعدة على حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية.
- عند إتباع النهج الأخضر لإدارة الموارد البشرية الخضراء يقابله الكثير من التحديات.
- المسؤولية الاجتماعية هي أحد التحديات التي يجب على المؤسسات بمختلف توجهاتها والاهتمام بها.

2. الاستنتاجات التطبيقية:

- إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهمية ودور في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمديرية التجارة لولاية الطارف .
- هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

1. قائمة الكتب:

- أحمد بلالي، بنخيسة سملاي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، مجلد 8، 2018، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص74.
- إيناس مُجد إسماعيل، "دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد الجيزة العالية للعلوم الإدارية، 2020.
- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، طبعة 1.
- رزيق إيهاب صبيح، الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001.
- زاهد مُجد ديري، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، 2011، دار الثقافة للنشر، عمان،
- الزعبي، علي فلاح، بن بريج بريكة، عبد الوهاب، "مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية -"، دار المناهج، عمان، ط1، 2013.
- سامي لود بوس، خالد زهمول، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية"، ط1، 2020، دار الكتب الوطنية لبنغازي، ليبيا.
- سنان الموسي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار معدلاوي، ط1، 2008.
- الشريف علي، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- صالح سليم العموري ورولا نايف المعايطه، "المسؤولية المجتمعية المؤسسات (من الألف إلى الياء)"، الأردن، دار كنوز المعرفة بشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالبي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، ط4، 2015.
- عباس سهيلة، مُجد علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، 2008، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي عشر"، منحنى تنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2008.
- عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2011، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرحمان سيار، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة"، دار الوفاء الدنيا الصناعية، ط1، 2014.
- العتيبي محمد زويد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، ط1، 2010، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عمر الطراونة، "المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية" الطبعة الأولى، 2012، دار البداية للنشر والتوزيع عمان.
- عمر صغير عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط1، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، 2005، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- غني دحمان تناي الزبيدي، محمد فليج حفرة، تحقيق الابتدائية البيئية وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الجلفة، العدد 63، 2021.
- الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغمي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، عمان.
- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد إحسان السنكرة، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز الإبداع بمتغير معدل"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال بجامعة الشرق الأوسط، عمان 2017.
- محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- محمد الفاتح محمود بشير، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، 2013، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- محمد جودة ناصر وعلي خصر، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- محمد هاني محمد، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، 2014، دار المقتدر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

قائمة المراجع

- محمود جودت ناصر وعلي الخضر، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، منشورات جمعة دمشق، جار الملايين، ط1، دمشق، سوريا، 2014.
 - مدحت مُجد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 2007.
 - مرسي جمال الدين مُجد، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ط1.
 - مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، 1996، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن
2. المجالات:

- جيمس يوحنا عويديش، سامي فريق صالح، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، مجلد08، العدد01، 2020.
- حسين بوثلجة، مُجد الأمين مشرور، حسيني اسحاق، "تحليل وتوصيف وظائف كأخذ آليات الهندسة الوظيفية"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر، المجلد6، العدد6، 2007.
- روضة جديدي، "أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المواد البشري - دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد05، العدد01، جامعة الوادي (الجزائر)، 2011.
- سالم يعقوب وقواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد9، 2021.
- ستيبي الزازية وساسان نبيلة، "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة مُجد الشريف مساعدي، المجلد05، العدد01، مارس 2021.
- سميرة لغويل، نوال زمالي، "المسؤولية الاجتماعية: المفهوم الأبعاد المعايير" العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، المجلد01، العدد 27 ديسمبر، 2016.
- طاهر أمينة، "أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء الزبون في شركة تيلواز"، مجلة التعامل الاقتصادي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، المجلد08، العدد: 4، ديسمبر 2020.
- عماري سمير، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مجلد05، العدد02، سنة 2021.

قائمة المراجع

- مُجَّد غانم، "وظائف إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، المجلد 07، العدد7، 2018.
 - نوار منصور وآخرون، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد4، العدد 1/2، جامعة مدينة السيدات، 2002.
 - يمير خزعل وآخرون، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد3، 2021.
- 3. المذكرات الجامعية:**
- إياد مُجَّد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في المحاسبة للدراسات العليا، 2008.
 - جدو إشراق، لعياضي مارية، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة"، مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة مُجَّد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2020-2021.
 - صافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010.
 - علاء مشيل الحداد، "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
 - فطوش عزيز، مجدي موسى، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2021-2022.
 - نصيب نبيلة، مرزوقي وفاء، استخدام نموذج ماكنزي في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشادلي بن جديد الطارف، 2020-2021.
- 4. الوثائق الإدارية:**
- وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف، 16 أفريل 2023 من طرف المكلفة بأمانة المديرية.
- 5. المحاضرات:**
- خالد رجم، "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، تخصص منجمنت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

قائمة المراجع

6. المواقع الالكترونية:

<https://the-arabic-entrepreneur.com/> 18 :34 ; 2023-03-20 تاريخ الإطلاع:

www.dcwlgger.dz 20 :45. .2023-04-16 تاريخ الإطلاع:

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- H.H.D.N.P. Opatha A Anton Aruhajah Greenlluman Resourse Management Simplified General Refection International Business Research, Vol 7 Le8 2014.

الملاحق

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4579 jours.

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\ikram.sav'

/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\ikram.sav'

/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\ikram.sav'

/COMPRESSED.

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:04:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,14

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	24

COMPUTE مستقل = MIN(X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11,X12).

EXECUTE.

COMPUTE التابع = MIN(Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7,Y8,Y9,Y10,Y11).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=مستقل التابع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:08:41
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=مستقل التابع /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,14

Corrélations

		مستقل	التابع
مستقل	Corrélation de Pearson	1	,484**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	30	30
التابع	Corrélation de Pearson	,484**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

COMPUTE S1=MIN(Y1,Y2,Y3).

EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:09:54
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,09

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	12

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:10:19
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,62

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	12

COMPUTE S2=MIN(Y4,Y5,Y6).

EXECUTE.

COMPUTE S3=MIN(Y7,Y8,Y9).

EXECUTE.

COMPUTE S4=MIN(Y10,Y11,Y12).

EXECUTE.

COMPUTE R1=MIN(X1,X2,X3).

EXECUTE.

COMPUTE R2=MIN(X4,X5,X6).

EXECUTE.

COMPUTE R3=MIN(X7,X8,X9).

EXECUTE.

COMPUTE R=MIN(X7,X8,X9).

EXECUTE.

COMPUTE R4=MIN(Y10,Y11,Y12).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:16:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,16

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,90	2,2667	2,0667	2,1000	2,2667	2,3333	2,2667
Ecart type		,305	,90719	,86834	,80301	,73968	,66089	,44978

Statistiques

		X8	X9	X10	X11	X12	Y1	Y2
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,9667	2,1333	1,9000	1,7000	1,7667	2,8333	2,8333
Ecart type		,76489	,62881	,95953	,83666	,81720	,37905	,46113

Statistiques

		Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30

Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,3000	2,0000	2,9333	2,2667	2,4333	2,3667	2,1667
Ecart type	,74971	,90972	,25371	,94443	,72793	,71840	,74664

Statistiques

		Y10	Y11	Y12
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		1,0667	1,4000	1,9000
Ecart type		,25371	,56324	,92289

Table de fréquences

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	30,0	30,0	30,0
	محايد	4	13,3	13,3	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	33,3	33,3	33,3
	محايد	8	26,7	26,7	60,0
	موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	11	36,7	36,7	63,3
	موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	12	40,0	40,0	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	14	46,7	46,7	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	22	73,3	73,3	73,3
	موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	9	30,0	30,0	30,0
	محايد	13	43,3	43,3	73,3
	موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	18	60,0	60,0	73,3
	موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	50,0	50,0	50,0
	محايد	3	10,0	10,0	60,0
	موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	53,3	53,3	53,3

محايد	7	23,3	23,3	76,7
موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	46,7	46,7	46,7
	محايد	9	30,0	30,0	76,7
	موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	26	86,7	86,7	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	11	36,7	36,7	53,3
	موافق	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	40,0	40,0	40,0
	محايد	6	20,0	20,0	60,0
	موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	33,3	33,3	33,3
	محايد	2	6,7	6,7	40,0
	موافق	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	9	30,0	30,0	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	11	36,7	36,7	50,0
	موافق	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	13	43,3	43,3	63,3
	موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	28	93,3	93,3	93,3
	محايد	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	63,3	63,3	63,3
	محايد	10	33,3	33,3	96,7
	موافق	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	46,7	46,7	46,7
	محايد	5	16,7	16,7	63,3
	موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Régression

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:20:57
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER مستقل.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,11
	Mémoire requise	3728 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,857	,083		10,384	,000
	مستقل	,143	,049	,484	2,930	,007

a. Variable dépendante : التابع

CORRELATIONS

/VARIABLES=مستقل التابع R1 R2 R3 R4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:24:42
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS
		/VARIABLES=مستقل التابع R1 R2 R3 R4
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,25

COMPUTE R4=MIN(X10,X11,X12).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=R1 R2 R3 R4 مستقل التابع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:27:13
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=R1 R2 R3 R4 مستقل التابع /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,50

Corrélations

		R1	R2	R3	R4	مستقل
R1	Corrélation de Pearson	1	,884**	,824**	,541**	,625**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30
R2	Corrélation de Pearson	,884**	1	,904**	,569**	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000

	N	30	30	30	30	30
R3	Corrélation de Pearson	,824**	,904**	1	,657**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
R4	Corrélation de Pearson	,541**	,569**	,657**	1	,957**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
مستقل	Corrélation de Pearson	,625**	,629**	,758**	,957**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30
التابع	Corrélation de Pearson	,303	,305	,367*	,463**	,484**
	Sig. (bilatérale)	,104	,102	,046	,010	,007
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

التابع

R1	Corrélation de Pearson	,303
	Sig. (bilatérale)	,104
	N	30
R2	Corrélation de Pearson	,305
	Sig. (bilatérale)	,102
	N	30
R3	Corrélation de Pearson	,367*
	Sig. (bilatérale)	,046
	N	30
R4	Corrélation de Pearson	,463**
	Sig. (bilatérale)	,010

	N	30
مستقل	Corrélation de Pearson	,484**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	30
التابع	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التابع

/METHOD=ENTER مستقل.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:29:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER مستقل.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,27
	Mémoire requise	3680 octets

Mémoire supplémentaire
obligatoire pour les tracés
résiduels

0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مستقل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,484 ^a	,235	,207	,22588

a. Prédicteurs : (Constante), مستقل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,438	1	,438	8,587	,007 ^b
	de Student	1,429	28	,051		
	Total	1,867	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), مستقل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,857	,083		10,384	,000
	مستقل	,143	,049	,484	2,930	,007

a. Variable dépendante : التابع

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التابع

/METHOD=ENTER R1.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:30:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,67
	Mémoire requise	3680 octets

Mémoire supplémentaire
obligatoire pour les tracés
résiduels

0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,303 ^a	,092	,059	,24608

a. Prédicteurs : (Constante), R1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,171	1	,171	2,825	,104 ^b
	de Student	1,696	28	,061		
	Total	1,867	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	,904	,107		8,466	,000
	R1	,083	,049	,303	1,681	,104

a. Variable dépendante : التابع

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التابع

/METHOD=ENTER R2.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:30:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,84
	Mémoire requise	3680 octets

Mémoire supplémentaire
obligatoire pour les tracés
résiduels

0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,305 ^a	,093	,060	,24592

a. Prédicteurs : (Constante), R2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,173	1	,173	2,865	,102 ^b
	de Student	1,693	28	,060		
	Total	1,867	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	,865	,128		6,776	,000
	R2	,096	,057	,305	1,693	,102

a. Variable dépendante : التابع

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التابع

/METHOD=ENTER R3.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:30:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,08
	Mémoire requise	3680 octets

Mémoire supplémentaire
obligatoire pour les tracés
résiduels

0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,367 ^a	,135	,104	,24016

a. Prédicteurs : (Constante), R3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,252	1	,252	4,365	,046 ^b
	de Student	1,615	28	,058		
	Total	1,867	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	,827	,123		6,738	,000
	R3	,122	,058	,367	2,089	,046

a. Variable dépendante : التابع

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التابع

/METHOD=ENTER R4.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		18-JUN-2023 14:30:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\ikram.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,56
	Mémoire requise	3680 octets

Mémoire supplémentaire
obligatoire pour les tracés
résiduels

0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 ^a	,215	,187	,22880

a. Prédicteurs : (Constante), R4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,401	1	,401	7,656	,010 ^b
	de Student	1,466	28	,052		
	Total	1,867	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	,857	,086		9,911	,000
	R4	,137	,049	,463	2,767	,010

a. Variable dépendante : التابع

GET

FILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUALA\Sans titre2.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24

X25 X26 X27 X28 X29 X30 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Remarques

Sortie obtenue

18-JUN-2023 14:58:01

Commentaires

Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\ikram.sav'

/COMPRESSED.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي (ة) الموظف (ة)،

تحية طيبة وبعد:

نحن الطلبة حريزي إكرام وتومي أميرة نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، السنة الثانية ماستر تخصص إدارة إستراتيجية حول موضوع دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة وموضوعية، فالرجاء ملء الفراغات بالإجابة على 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:

3. حريزي إكرام

4. تومي أميرة

ملاحظات هامة:

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

رقم الفقرة	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
التوظيف الأخضر				
01	تحرس مديرية التجارة على الاهتمام بالقضايا المحافظة على البيئة الخارجية ضمن الوصف الوظيفي			
02	تهتم مديرية التجارة بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة			
03	تفضل مديرية التجارة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية			
التدريب الأخضر				
04	من أكثر برامج التدريب التي تتبناها مديرية التجارة الاعتماد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق			
05	توفر مديرية التجارة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي)			
06	توفر مديرية التجارة فرص لتدريب الجميع على جوانب الإدارة البيئية			
تقييم الأداء الأخضر				
07	يتم تقييم الأداء البيئي ضمن التقييم الوظيفي			
08	يحدد المدراء بمختلف مستوياتهم في مديرية التجارة للأهداف البيئية ضمن التقييمات الثانوية			
09	تحت معايير الأداء على خلق أفكار جديدة التي تتسم لحماية البيئة			
المكافآت الخضراء				
10	تعتمد مديرية التجارة على نظام الحوافز المعنوية بشكل أوسع من الحوافز المادية لتعزيز التوجه البيئي			
11	تكافئ مديرية التجارة العاملين ذو السلوكيات البيئية المتميزة التي تساهم في توليد المبادرات الخضراء			
12	تقد مديرية التجارة حوافز لتشجيع السلوك الأخضر الصديق للبيئة مثل استخدام الباصات للنقل الجماعي والدراجات الهوائية والسير			

المسؤولية الاجتماعية

البعد الاقتصادي

			تعمل مديرية التجارة على تحقيق الأرباح بطرق مشروعة	13
			تمتلك مديرية التجارة القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالدور الاقتصادي	14
			تتحرى مديرية التجارة الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية وفي أساليب واضحة	15

البعد القانوني

			تلتزم مديرية التجارة بالقوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية وأمراض حوادث العمل والرعاية الطبية للعمال	16
			تعترف إدارة مديرية التجارة بعمل النقابات العمالية وتحترم دورها	17
			تعترم مديرية التجارة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية	18

البعد الأخلاقي

			تمتلك مديرية التجارة دليل خاص ومعلن بأخلاقيات العمل لجميع العاملين لديها	19
			توفر مديرية التجارة فرص توظيف متكافئة وعادلة للجميع	20
			تنجز مديرية التجارة أعمالها بالأسلوب الذي يتماشى مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي	21

البعد الخيري

			تقدم مديرية التجارة مساعدات مادية في حالة الكوارث الطبيعية	22
			تقوم مديرية التجارة بإعداد برامج للحد من الأمراض والمخدرات والبطالة	23
			توافق مديرية التجارة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الهيئات الرسمية والجمعيات بهدف حماية البيئة والمجتمع	24

