



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



**Universite chadli benjedid-el-tarf**

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

**Faculte des sciences economiques, commerciales et science de  
gestion**

السنة الجامعية: 2025/2024

الرقم التسلسلي:.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان :

اثر تطبيق القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد  
البشرية ( دراسة ميدانية )

تخصص: ادارة الاعمال

تحت اشراف الدكتورة:

عبيدت سارة

من اعداد الطالبتين

عبدلي غزلان

ادريسي ولاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة و السلام على  
نبينا محمد صلى الله عليه  
وسلم



## افتاحية

من اراد العلى سهر الليلي  
من سعى فسعيه سوف يرى  
يوما ما ستطول بيدك القمر  
و المستحيل الا خرافة و  
ربك الله الذي شق البحر  
لموسى و زرع جنينا في  
رحم العذراء  
و هو على كل شيء قدير

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الدراسة الى معرفة اثر تطبيق القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء ، في شركة سونلغاز بالطرف؛و لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان من مجتمع الدراسة ، كما تم استخدام %لجمع البيانات في عينة الدراسة التي تمثل نسبة 20 ؛توصلت هذه spss v22الأساليب الاحصائية الملائمة لختبار الفرضيات من خلال برنامج الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية الخضراء و تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، حيث تبين ان القادة يتبنون التوجه البيئي ، و يساهمون بشكل كبير في تعزيز ثقافة الاستدامة و تحسين أداء الموارد البشرية في السياق ؛و عليه توصي الدراسة بضرورة تعميم مفهوم القيادة الخضراء داخل المؤسسات ، و تكثيف برامج التكوين البيئي ، و تطوير السياسات الداخلية للموارد البشرية بما يتماشى مع اهداف البيئة المستدامة .

**كلمات مفتاحية : قيادة تحويلية ، قيادة تحويلية خضراء ، إدارة موارد بشرية خضراء ، شركة سونلغاز.**

## **Résumé de l'étude :**

Cette étude a identifié l'impact de l'application du leadership transformationnel vert sur la gestion des ressources humaines vertes dans la société sonelgaz à el tarf ;

Pour atteindre l'objectif de l'étude , un questionnaire a été conçu pour recueillir des données dans l'échantillon de l'étude , qui représente 20% de la population étudiée , des méthodes statistiques appropriées ont également été utilisées pour tester les hypothèses via le programme SPSS V22 ;

Parmi les résultats obtenus , on note la présence d'une forte relation positive entre le leadership transformationnel vert et l'application de pratiques de gestion des ressources humaines vertes , car il a été démontré que les dirigeants adoptent une orientation environnementale et contribuent de manière significative à la promotion d'une culture de durabilité et à l'amélioration des performances des ressources humaines dans le contexte ;

En conséquence , l'étude recommande de généraliser le concept de leadership vert au sein des institutions , d'intensifier les programmes de formation environnementale et de développer des politiques internes de ressources humaines conformes aux objectifs environnementaux durables .

**Mots – clés : leadership transformationnel , leadership transformationnel vert , gestion des ressources humaines vertes , société sonelgaz**

## اهداء ولاء

اشكر الله العلي القدير الذي انعم عليا بنعمة العقل و الدين ، القائل في  
محكم التنزيل " و فوق كل ذي علم عليم "

سورة يوسف الآية 76 ..... صدق الله العظيم

و قال رسول الله ( صلى الله عليه و سلم ) : " من صنع اليكم معروفا  
فكافوه فان لم تجدوا ما تكافونوه به فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه "

.....

(رواه أبو داوود)

اهدي هذا التخرج لمن علمني ان اعطي و لمن احمل اسمه بفكر ، و أتمنى  
ان يطيل الله حياتك حتى ترى ثمارا حان وقت حصدها بعد انتظار طويل "  
والذي العزيز "الى ملاكي في الحياة الى الإحساس بالحب و الحنان و  
الإخلاص ، و الى ابتسامة الحياة و سر الوجود ، و التي كان دعائها سر  
نجاحي ، حبيبتي العزيزة "امي الحبيبة " و لأولئك الذين لديهم ميزة كبيرة  
في تشجيعي و تحفيزي ، و الذين تعلمت مثابرتهم و اجتهادهم و الذين انا  
اكبرهم سنا و اعتمد عليهم ، و أولئك الذين اكتسبت بحضورهم قوة و حبا  
لا حدود لهما ، و لمن تعلمت معهم معنى الحياة " اخويا و اختي " و  
لأولئك الذين تمتعوا بالأخوة و تميزوا بالولاء و العطاء ، و لمن رافقتهم  
في دروب الحياة السعيدة و الحزينة ، و لمن كانوا معي على طريق الخير  
و النجاح " عزيزاتي صديقاتي " و بحمد الله و دعاء الام ، لم يتبقى سوى  
خطوات قليلة لإكمال مسيرتي الجامعية ، شكرا لكل من ساعدني و ساهم  
معي في انجاز هذا العمل .

## اهداء



غزلان

الحمد لك يا ربي وحدك من قويت ضعفي ويسرت امري و شددت ازري و  
اعتنتني في عز فشلي فالحمد لك اولاً و الحمد لك اخراً والحمد لك دائماً ابداً

اما بعد

"الى ابي الى اعلى عين تمنيت لو رأيتني اليوم و انا احقق حلمي رحمة  
الله عليك يا كل كلي

الى امي من ساندتني في عز تعبتي يا قطعة من روحي و قلبي لكل من  
تمنى لي خيراً اهديكم تعبتي و الكثير من تألقتي

لكن فلتسمحوا لي ان اخذ حصتي فلم يكن هذا هينا بل اخذ الكثير مني  
فشكرا يا نفسي وشكرا لكل خلية من عقلي وشكرا لخوفي من الفشل و  
لكل امل رسمته بنفسه لأصنع دربا يعكس وجهتي.

لكل من تعمد كسري و بالغ في الاذية شكرا قسوتك دفعتني لأحقق حلمي و  
اثبت ن فاقد الشيء يعطيه ومن الياس صممت املي.

شكرا مع حبي لإخوتي و اساتذتي ا و رفيقاتي وصحبي ولكل من  
يحبني لكم جزء و حصة من فرحي فتقبلوه بكل رحابة صدر فاعني والله  
احبكم".



## شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل ونحمده على منحه لنا الارادة  
والقوة والصبر للقيام بهذا العمل و نساله السداد  
و الثبات .

وبأسمى معاني التقدير و الشكر و الاحترام نتقدم  
بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة  
"عبيدات سارة" لمجهوداتها المبذولة  
وتوجيهاتها القيمة في سبيل نجاح هذا العمل  
ولكل من ساعدنا في هذا العمل من قريب او بعيد  
شكرا



## قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-02	مرتكزات القيادة التحويلية	11
02-02	متطلبات تحقيق مورد بشري	35
01-03	فروع مجمع سونلغاز بالطارف	46
02-03	الهيكل التنظيمي لسونلغاز بالطارف	46
03-03	نموذج الدراسة	57
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	58
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	58
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	59
07-03	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	59

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-02	تعريفات ادارة الموارد البشرية الخضراء	24-23
01-03	مقاطعات الغاز في ولاية الطارف	43
02-03	مقاطعات الكهرباء في ولاية الطارف	43
03-03	نسبة استجابة العمال للاستبيان	53
04-03	اختبار اداة القياس باءستعمال alpha cronbach	55
05-03	درجة القدرة	55
06-03	المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة	55
07-03	عرض نتائج البيانات الشخصية	57
08-03	عرض نتائج مستوى تطبيق القيادة الالتحويلية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف	60
09-03	تحليل ابعاد القيادة التحويلية الخضراء	62
10-03	عرض نتائج مستوى ممارسة دارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف	63
11-03	قياس معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	64
12-03	نتائج نموذج الانحدار الخطي للقيادة التحويلية الخضراء و ادارة الموارد البشرية الخضراء	65
13-03	معامل ارتباط بين الرؤية والتحفيز البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء	67
14-03		67

69	معامل ارتباط بين القدوة و الالتزام البيئي و ادارة الموارد البشرية الخضراء	15-03
69	نتائج نموذج الانحدار الخطي للقدوة و الالتزام البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء	16-03
71	معامل ارتباط بين التمكين و الابتكار الاخضر مع ادارة الموارد البشرية الخضراء	17-03
71	نتائج نموذج الانحدار الخطي التمكين و الابتكار الاخضر مع ادارة الموارد البشرية الخضراء	18-03

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	الافتتاحية
-	الملخص
-	Resume
-	الاهداء
-	الشكر و العرفان
-	قائمة الاشكال
-	قائمة الجداول
-	فهرس المحتويات
<b>الفصل الأول : الاطار العام للدراسة</b>	
ا	مقدمة
ب	مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية للدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	اهداف الدراسة
ج	التعريفات الإجرائية ( مصطلحات الدراسة )
ج	حدود الدراسة
ج	الدراسات السابقة و مناقشتها
ز	هيكلة الدراسة
<b>الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عموميات حول القيادة التحويلية
3	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية
7	المطلب الثاني : مبادئ القيادة التحويلية و انماطها
8	المطلب الثالث : مستويات القيادة التحويلية و مراحلها
10	المطلب الرابع : مرتكزات القيادة التحويلية و عناصرها
13	المبحث الثاني : أسس القيادة التحويلية الخضراء
13	المطلب الأول : تعريف القيادة التحويلية الخضراء
16	المطلب الثاني : ابعاد القيادة التحويلية الخضراء
16	المطلب الثالث : أساليب القيادة التحويلية الخضراء
18	المطلب الرابع : القيادة التحويلية الخضراء و سلوكيات العاملين

20	المبحث الثالث : عموميات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء
20	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
31	المطلب الثاني : مزايا و عيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء
32	المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء
33	المطلب الرابع : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
35	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف
38	تمهيد
39	المبحث الأول : التعريف بشركة الكهرباء و الغاز بالطارف
39	المطلب الأول : التطور التاريخي لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف
42	المطلب الثاني : تعريف شركة الكهرباء و الغاز بالطارف
44	المطلب الثالث : مهام شركة سونلغاز بالطارف
46	المطلب الرابع : فروع مجمع سونلغاز
46	المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالطارف
	المبحث الثاني : منهجية اجراء الدراسة الميدانية لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف
52	المطلب الأول : منهج الدراسة
53	المطلب الثاني : تحديد مجتمع و عينة الدراسة
54	المطلب الثالث : اختبار و صدق أداة القياس و ثباتها
56	المطلب الرابع : أساليب الإحصائية المستخدمة
56	المطلب الخامس : نموذج الدراسة
	المبحث الثالث : التحليل الوصفي للنتائج و مناقشتها
57	المطلب الأول : تحليل النتائج المتعلقة بالعوامل الديمغرافية
60	المطلب الثاني : تحليل نتائج مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف
63	المطلب الثالث : تحليل نتائج مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف
65	المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
74-73	المطلب الخامس : الاستنتاجات و الاقتراحات
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
77	الملاحق

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

## المقدمة

تسعى المؤسسات نحو نماذج مبتكرة لتعزيز الاستدامة و تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، تناولت العديد من الدراسات دور القيادة في البحث عن حلول ملائمة للمشكلات البيئية المتفاقمة ، و تعتبر القيادة التحويلية من اهم القيادات الفاعلة اداريا مع امتلاكها لقدرات جيدة ، تمكنها من تحفيز مرؤوسيهها و الهامهم بغية بلوغ الاداء الإداري ، فالقيادة التحويلية هي مسؤولية مشتركة للجميع من اجل بلوغ الأهداف الاستراتيجية و الاقتصادية ،و في ظل التغيرات البيئية المتسارعة و الاهتمام المتزايد بالاستدامة أصبحت المنظمات مطالبة بتبني ممارسات إدارية صديقة للبيئة ، تسهم في تحقيق التنمية المستدامة و من بين هذه الممارسات برز مفهوم القيادة التحويلية الخضراء ، التي تجمع بين مبادئ القيادة التحويلية التقليدية و الوعي البيئي، حيث يسعى القائد الأخضر الى الهام الموظفين و تحفيزهم لتبني سلوكيات مسؤولة بيئيا . في المقابل تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورا محوريا في دمج البعد البيئي في مختلف سياساتها و ممارساتها مثل التوظيف و التدريب و التحفيز ، بحيث تركز على مبادئ الالهام التحفيز و التمكين ، مع توجيه هذه المبادئ نحو تحقيق اهداف بيئية و استدامة داخل المنظمة و تعتمد إدارة الموارد البشرية الخضراء على ادماج البعد البيئي في جميع وظائف الموارد البشرية ، مثل التوظيف الأخضر و التدريب البيئي التقييم الأخضر و التحفيز المستدام، تزداد أهمية هذه العلاقة في الجزائر نظرا لتحديات البيئية التي تواجهها خاصة في ظل الاعتماد الكبير على الصناعات الاستخراجية و مصادر الطاقة التقليدية ، فان تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في هذه المؤسسات ، يمكن ان يكون مدخلا فعالا لتعزيز وعي الموظفين بأهمية الاستدامة البيئية و تحفيزهم على الالتزام بممارسات اكثر مسؤولية ، كما ان تفعيل إدارة الموارد البشرية الخضراء يسهم في وضع اليات واضحة لعناصر الموارد البشرية بما يتماشى مع اهداف التنمية المستدامة ، و تسليط الضوء على مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتبني هذا التوجه الإداري الحديث و استكشاف اثره على الأداء البيئي و التنظيمي.

### اشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق ذكره ، يمكن طرح الاشكال التالي :

ما مدى تأثير القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية الطارف؟.

**الاسئلة الفرعية :** للإجابة على اشكالية الدراسة ، يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية :

\* ما هي انماط القيادة التحويلية الخضراء التي يمكن ممارستها في المؤسسات ؟

\* ما هي ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات ؟

\* ما مدى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة سونلغاز بولاية الطارف ؟.

\* ما مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة سونلغاز بولاية الطارف ؟.

\*هل توجد علاقة ارتباطية و تأثيرية بين القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها الممثلة في الرؤية و التحفيز البيئي ،القوة و الالتزام البيئي ،التمكين و الابتكار الاخضر و ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة سونلغاز بولاية الطارف؟.  
فرضيات الدراسة : للإجابة على اشكالية المطروحة و الاسئلة الفرعية ، يتم بناء وصياغة الفرضيات التالية :

#### ■ الفرضية الرئيسية :

\*هناك اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء ، على ادرة الموارد البشرية الخضراء ، في شركة الكهرباء و الغاز سونلغاز بالطارف .

#### ■ الفرضيات الفرعية :

\*هناك اثر ذو دلالة إحصائية للرئية و التحفيز البيئي على توجيه إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف.

\* هناك اثر ذو دلالة إحصائية للقوة و الالتزام البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف .

\*هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين و الابتكار الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف .

#### اهمية الدراسة :

تكمن اهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على موضوع في غاية الاهمية وهو "اثر تطبيق القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء "، حيث تم الربط بين عناصر القيادة التحويلية الخضراء ومعرفة مدى فعاليتها في تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء ، وكذلك دمج البعد البيئي في عمليات التوظيف التدريب و التحفيز بما يحقق الاداء المؤسسي المستدام ، كما تسهم في اثراء البحوث في مجال الادارة الخضراء والموارد البشرية وخاصة في المجتمعات العربية ، التي لا تزال تحتاج الى مزيد من الدراسات في هذا المجال الحيوي .

#### اهداف الدراسة :

\*محاولة لإبراز مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء ، في شركة الكهرباء والغاز "سونلغاز "بولاية الطارف .

\*محاولة لتحديد العلاقة الارتباطية و التأثيرية بين القيادة التحويلية الخضراء و ادارة الموارد البشرية الخضراء ، في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف .

\* محاولة لإبراز مستوى تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء ، في شركة الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالطارف .

#### التعريفات الاجرائية :

يمكن تحديد اهم المصطلحات و التعاريف الاجرائية كالتالي :



القيادة التحويلية: هي اسلوب قيدي يركز على تحفيز و تشجيع الافراد لتحقيق اهدافهم و اهداف المنظمة .

**القائد التحويلي:** هو قائد يمتلك القدرة على احداث تغيير ايجابي في المنظمة او الفريق من خلال رؤية واضحة للمستقبل و الهام الاخرين وتشجيعهم نحو الابتكار و التغيير.

القيادة التحويلية الخضراء: هي اسلوب قيادي يركز على لاستدامة و المسؤولية البيئية وتهدف الى تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

**مورد بشري اخضر:** يشير الى الممارسات و السياسات التي تهدف الى تعزيز الاستدامة و المسؤولية البيئية في ادارة الموارد البشرية .

**حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة في :

**الحدود الزمنية:** تستلزم اي دراسة فترات زمنية لا جرائها ، والتي تحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة من

2025/04/01 الى 2025/05/04.

**الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بولاية الطارف.

**الحدود البشرية:** اجريت الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة مكون من 350 موظف وقد تم التعامل مع عينة مختارة عشوائيا من هذا المجتمع مكونة من 30 موظف .

**الدراسات السابقة ومناقشتها:**

**1- الدراسات السابقة:**

سنحاول في ما يلي استعراض اهم الدراسات و الابحاث، التي تمكنا من الاطلاع عليها :

**الدراسة الاولى:** سارة عاطف الموجي ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز

الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة ، دراسة ميدانية ، المعهد المصري للمالي للسيادة

و الفنادق ،بالشيراتون ، مصر الجديدة ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ، يونيو

2022.

وهدفت الباحثة في دراستها على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية ،

وتساعد على دمج الأهداف و الاستراتيجيات البيئية في اهداف التنمية الشاملة للموصول الى نظام

فعال لإدارة البيئة ، لتحقيق عدة مزايا مختلفة تفيد شركة السياحة المصرية و مع زيادة الوعي بالتنمية

البيئية و الاستدامة اكتسبت إدارة الموارد البشرية مكانة بارزة في التوجه نحو الاهتمام بالاقتصاد

الأخضر كأحد السبل الرئيسية في خطط التنمية الشاملة ، كما وضحت الى الفرق بين إدارة الموارد

البشرية الخضراء و الإدارة الخضراء للموارد البشرية فالأولى تعني لاستخدام سياسات و ممارسات

إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن عدم اهتمام بالبيئة

، و الثانية تشير الى جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير و التنفيذ و الصيانة المستمرة لنظام

يهدف الى جمع المنظمة و موظفيها أصدقاء للبيئة ، و التنسيق مع البيئة الخارجية لتحقيق اهداف

التنمية المستدامة للمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ، كما تبين ان هذا الموضوع يركز على كيفية

تشكيل القيادة لادارة الموارد البشرية لتصبح خضراء ، اما موضوعنا فيركز على كيفية استخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء لهذه الممارسات لتشجع الابتكار الأخضر لدى العاملين .

**الدراسة الثانية:** د. وسيلة واعر ، اثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة سلوكيات الخضراء للعاملين "دراسة حالة شركة نפטال ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية مجلد 15 ، العدد 02 ، جامعة باتنة واحد الحاج لخضر ، 2021.هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر القيادة التحويلية الخضراء بأبعاده ( الكفاءة الذاتية الخضراء ، اليقظة الذهنية الخضراء ) ، على السلوكيات الخضراء للعاملين و توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء ، على السلوكيات الخضراء للعاملين في شركة نפטال فرع باتنة .كما تم التعرف على اثر القيادة التحويلية الخضراء و على ابعادها على ممارسة السلوكيات الخضراء لدى العاملين بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية الخضراء على سلوكيات الفرد العامل، كما اوصت بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع العاملين على ممارسة السلوكيات الخضراء ، حفاظا على البيئة و تحقيقا للتنمية المستدامة و ان هناك ارتباط وثيق بين القيادة التحويلية الخضراء و السلوكيات الخضراء للعاملين ، و يجب تعزيز هذا النمط القيادي بالمؤسسات ، مما تبين لنا ان هذه الدراسة و دراستنا تناولا نفس الموضوع و هي القيادة التحويلية الخضراء ، فدراستنا توفر الاطار العام و الاليات ( إدارة الموارد البشرية الخضراء) ، التي تمكن القيادة التحويلية الخضراء من تحقيق الأثر الموجود في هذه الدراسة و هو ممارسة السلوكيات الخضراء لدى العاملين .

**الدراسة الثالثة:** دراسة للباحث دوح التيجاني بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية الخضراء و اثرها على الابداع التنظيمي "،دراسة حالة جامعة غرداية ، اطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير تخصص ادارة و تسيير المنظمات ،2020.

تناولت هذه الاطروحة موضوعا هاما من موضوعات الادارة وهو معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي ، وتم اختيار جامعة غرداية من اجل دراسة الحالة ، بالإضافة الى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية و ممارسة الابداع التنظيمي ، وبينت نتائج الدراسة انه توجد فروقات ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية .

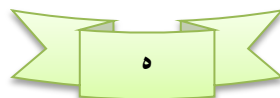
كما تنبثق اهمية هذه الدراسة من اهمية العنصر البشري في المنظمات الادارية بصفة عامة وفي المؤسسات الجامعية بصفة خاصة، باعتباره الركيزة الاساسية لبلوغ الاهداف وتحقيق الغايات التنظيمية كما انه العنصر الاساسي المحدد لمدى فاعلية الاداء و كفاءات في المنظمات ، كما هدفت هذه الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الابداع التنظيمي بجامعة غرداية ، وتوصلت كذلك الى ضرورة تحقيق الابداع التنظيمي لأنه صمام الامان لمواكبة ومجابهة التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، ووجود علاقة ارتباط قوية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في التحفيز الإلهامي و الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي و المتغير التابع الابداع التنظيمي ، فهذه الدراسة تركز على التأثير المباشر للقيادة على عقلية و سلوك الموظفين نحو الابتكار

بينما دراستنا توضح كيف يمكن للقادة ان تبني اطارا تنظيميا يدعم و يحفز هذا الابتكار الأخضر ، ومنه كلتا الدراستين ضروريتين لتحقيق اهداف الاستدامة و النمو المستدام للمنظمة من خلال الابتكار. **الدراسة الرابعة:** محمد احسان السكارنة ، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل ، "دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان " ، رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال قسم علوم التسيير كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، كانون الثاني 2017 .

تهدف هذه الدراسة الى فحص اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية، متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة ، عمان، و توصل الباحث الى ان إدارة الموارد البشرية الخضراء تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في جميع انحاء العالم ، و ان هناك الحاجة المتزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية و يؤكد ان موضوع مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء ربح عاملا مهما، وان استراتيجية التمايز و الابداع في إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية ، تعزز و تحافظ على الممارسات التجارية المستدامة على عناصر البيئة التي بدورها تساعد على خلق الوعي لدى المنظمات لتعمل بطريقة مستدامة بيئيا و بتالي سد الفجوة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و إدارة الموارد البشرية و التي تشمل ممارسات الصديقة للبيئة و المحافظة على الراس المال الفكري و المعرفي ؛ كما توصل الباحث الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأبداع على العلاقة بين الممارسات الموارد البشرية الخضراء و استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة و التنمية المستدامة ، و التي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها و جود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر ، التدريب و التطوير الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر و حفظ الطاقة ) ، على استراتيجية التمايز الشركات الصديقة للبيئة ؛ و اوصت الدراسة بضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الثقافة المتجددة ، و أهمية تبني مبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل ، مما تكمن العلاقة بين هذه الدراسة و دراستنا فهذه الدراسة تمثل القيادة التحويلية الخضراء الذي تؤدي الى ظخور إدارة الموارد البشرية الخضراء ، اما دراستنا فتركز على فوائد ونتائج إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث تعزيز الابداع و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

## 2- مناقشة الدراسات السابقة:

- ✓ اتفقت الدراسات السابقة في موضوع القيادة التحويلية و اختلفت في طريقة ربطها بالعناصر الادارية الاخرى فهناك من ربطها بالأداء الوظيفي ، وهناك من ربطها بالسلوكيات الخضراء والابداع التنظيمي والبعض الاخر بالتنمية المستدامة كما اختلفت في منهج و ادوات الدراسة.
- ✓ تناولت دراسة سارة عاطف الموجي دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الاخضر بحيث و جهت النظر على الاستراتيجيات الحديثة لتحقيق الاستدامة واقترح حلول تمكن المؤسسات من تحقيق اهدافها الاستراتيجية دون المساس بالبيئة، كذلك



- دراسة محمد احسان السكارنة الذي تناول اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز والتي تؤول الى ما تؤول اليه دراسة سارة عاطف من خلال مواكبة التغييرات البيئية الحديثة والسعي نحو تبني ممارسات افضل تمكن من ايجاد نقط مشتركة بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية وكذلك البيئية. واختلفت من حيث اطارها التطبيقي فالدراسة الاولى كانت في قطاع السياحة والثانية في قطاع الطاقات المتجددة.
- ✓ تناولت دراسة د/وسيلة واعر اثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة سلوكيات خضراء للعاملين بحيث تطرقت لعناصر مهمة تمكن من رفع الحس البيئي لدى الموظفين من خلال ضبط ممارسات تمكنهم من دمج الوعي البيئي ضمن برامج التدريب و التكوين وكذلك التشجيع على الابتكار الاخضر وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة وتضمن الاداء البيئي ضمن معايير تقييم اداء الموظفين، كذلك دراسة دوح التيجاني التي تناولت سلوكيات القيادة التحويلية الخضراء و اثرها على الابداع التنظيمي، بالمقارنة بين الدراستين نجد انهما على العموم سلطوا النظر على تأثير القيادة التحويلية الخضراء في خلق ثقافة مشجعة على وضع خطط لتطوير الموظفين بما في ذلك الابداع التنظيمي و السلوكيات البيئية الايجابية والالتزام بمعايير الاستدامة والتشجيع الدائم على استخدام حلول مبتكرة للحد من التأثير البيئي وترشيد استخدام الموارد بشكل فعال ، واختلفت من حيث الاطار التطبيقي فالدراسة الاولى كانت في شركة نפטال و الثانية في جامعة غرداية .
- ✓ استخدمت الدراسات السابقة الملاحظة و المقابلة و الاستبيان في جمع المعلومات وتم تحليلها و تنظيمها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss .
- ✓ اختلفت الدراسات السابقة جميعها في عينة الدراسة فكل دراسة طبقت على عينة مختلفة عن الدراسة الاخرى.
- ✓ **خصوصية الدراسة:** تطرقنا لأثر تطبيق القيادة لتحويلية الخضراء على التطور الاخضر لإدارة الموارد البشرية الخضراء ، بما يضم ثلاث مفاهيم حديثة على عكس الدراسات الاخرى التي لم تتطرق للعلاقة ما بينهم لصعوبة الموضوع .
- هيكلية الدراسة :**
- للجابة على اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تمت هيكلية الدراسة وفق اسلوب **imrad**
- ✓ Introduction (المقدمة)
- ✓ Méthodes (الطريقة)
- ✓ Résultats (النتائج)
- ✓ Discussions (المناقشة)
- وفيما يلي تم تقسيم الدراسة الى ثلاث اجزاء يمكن عرضها على النحو التالي:
- ✓ المقدمة
- ✓ **الفصل الاول:** الذي جاء تحت عنوان "الاطار العام للدراسة" وتضمن :

تناولنا فيه عرض المقدمة و طرح الاشكالية و الاسئلة الفرعية،اهمية واهداف الدراسة ،حدود الدراسة ،التعريفات الاجرائية ،اضافة للدراسات السابقة ومناقشتها ثم الملخص.

✓ **الفصل الثاني:** الذي جاء تحت عنوان "الاطار النظري للدراسة " تم تقسيمه الى ثلاث مباحث

اولها عموميات حول القيادة التحويلية ؛

ثانيها اسس القيادة التحويلية الخضراء ؛

ثالثها عموميات حول ادارة الموارد البشرية الخضراء.

**الفصل الثالث:** الذي جاء تحت عنوان " دراسة ميدانية في شركة سونلغاز بالطارف"

وتتضمن ثلاث مباحث

اولها التعريف بشركة سونلغاز بالطارف؛

ثانيها منهجية اجراء الدراسة الميدانية لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف ؛

ثالثها عرض النتائج ومناقشتها تم من خلاله تحليل نتائج الاستبيان و تقديم الاستنتاجات و الاقتراحات.

✓ خلاصة الفصل

✓ الخاتمة

✓ قائمة المراجع و الملاحق.



## الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

### تمهيد :

تعتبر القيادة التحويلية الخضراء اليوم من اكثر النظريات القيادية شهرة لتحول المؤسسات ، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه المؤسسات ذات التغير المتسارع ، فهي تقوم على احداث تغييرات جذرية عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر الى ما هو ابعد من مصالحهم الذاتية من اجل الصالح العام للمؤسسة ، و توسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى ادراكهم و قبولهم لرؤية و اهداف المؤسسة ، و يعتقد انها انسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ومن اكفئها قدرة على مواجهة التحديات التي قد تواجهها ، و نجاح هذه القيادة يعتمد على قدرة المنظمات على تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، والتي تشمل تدريب و تطوير الموظفين وتحفيزهم على تبني سلوكيات بيئية ايجابية وفي هذا الفصل سنكتشف المفاهيم الاساسية للقيادة التحويلية الخضراء و ادارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك اهمية هذه المفاهيم في تعزيز الاستدامة البيئية وتحسين اداء المنظمات .  
وتم تقسيم هذا الفصل كالآتي :

- المبحث الاول:عموميات حول القيادة التحويلية .
  - المبحث الثاني :اسس القيادة التحويلية الخضراء.
  - المبحث الثالث:عموميات حول ادارة الموارد البشرية الخضراء .
- ومن خلاله سيتم التعرف على المفاهيم الاساسية للمتغيرين و العلاقة بينهم

### المبحث الاول :عموميات حول القيادة التحويلية .

تعد القيادة التحويلية من اهم المفاهيم الادارية الحديثة ،حيث تركز على تحفيز و تطوير الافراد و المنظمات لتحقيق اهدافهم بشكل اكثر فعالية .القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على تحفيز والهام الاخرين لتحقيق تغيير ايجابي و في هذا المبحث سنستعرض المفاهيم الاساسية للقيادة التحويلية و اهميتها في المؤسسات.

### المطلب الاول :مفاهيم اساسية حول القيادة التحويلية .

#### الفرع الاول نشاه القيادة التحويلية.

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثا ، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد "داون تون" عام 1973 ، في كتابه "القيادة الثائرة" الا ان ظهوره مدخلا مهما في القيادة بدا من العمل الذي قدمه عالم التاريخ و السياسة" جيمس ماك روجر بيرنز"، في كتاب له بعنوان القيادة ، و الذي اكد فيه بيرنز على ان احد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي، تتمثل في الحاجة الشديدة الى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية . و هكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة الاتباع في علاقة متبادلة من خلال فهم الاهداف من الطرفين ، و يتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول امور كثيرة خاصة تلك التي اطلق عليها بيرنز " ثلوث القيم "، وهي الحرية العدالة و المساواة ، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع الاتباع .و يشار<sup>1</sup> الى فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين ، مثل :مهاتما ، غاندي، فالقائد السياسي لتبادلي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوظائف او اعطاء اعانات مقابل الاصوات التي يحصل عليها منهم اذا نجح في الانتخابات ، اما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى الى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين الى اعلى درجة في سلم حاجات ماسلو من اجل الاستحواذ على الشخص الناخب ، و بالتالي عملية استشارة مشتركة يتم تحويل التابعين على اثرها الى قادة و يتم تحويل القادة الى دعاة قيم اخلاقية<sup>2</sup> .

في محاولة منا للتعرف على التطور التاريخي و الفكري للمصطلح ، اضافة الى توضيح النقاط الأساسية و التي من اهمها :

- اهمية ظاهرة القيادة عند واضعي النظريات و النماذج الادارية سواء التقليديين منهم او السلوكيين ، و كذلك الباحثين الذي يمثلون المدخل الحديث.
- اذا كانت الادارة من الضروريات منظمات الاعمال ، فالقيادة هي عامل جوهري
- ان القيادة التحويلية كمدخل حديث لم يأت من فراغ<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>دوح التجاني ،سلوكيات القيادة التحويلية و اثرها على الابداع التنظيمي ،اطروحة دكتوراه طور ثالث ،العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ،تخصص ادارة وتسيير المنظمات ،جامعة غرداية ،14/10/2020،ص24

<sup>2</sup>ماجدة بنت ابراهيم الجارودية، قيادة التحويلية في المنظمات قرطبة للنشر و التوزيع ،الرياض ،السعودية ،2021،ص98.

<sup>3</sup>عبد المحسن بن محمد السميح ،نمط القيادة التحويلية و التعاملية ،جامعة الامام محمد بن مسعود ، مجلة الرسالة التربوية و علم النفس ،عدد32،الرياض ،2009،ص164.

### الفرع الثاني : مفهوم القيادة التحويلية.

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية و لعل السبب في ذلك يعود للاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية ، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة ، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ، وربما تعود هذه الاختلافات الى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعا على ضرورة الاخذ بهذه النظرية.

و على الرغم من تعدد تعاريف القيادة التحويلية الا ان مؤسسها بيرنز عرفها بانها " حث القادة للاتباع على ان يتصرفوا تصرفات معينة لتحقيق اهداف معينة، و التي تسعى لتحقيق القيم و الدوافع و الرغبات و الاحتياجات و التطلعات و التوقعات ، لكل من القادة و التابعين "

ويعرفها " قوارة " في كتابه للقيادة التحويلية بانها " عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بتغيير من قيم المرؤوسين و دوافعهم الحالية ، وتحويلها لصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي " .

ويعرفها زياني بانها " القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة ، و تشجيع الافراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية و العمل على تغيير او تعديل الانظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية " <sup>1</sup>.

و يعرفها ابو عبيد بانها " القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين لرفع الروح المعنوية و اثارة افكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة و مبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، و كذلك اتجاه قيم العمل باعتبار اهداف المنظمة مكملة لأهدافهم " <sup>2</sup>.

و مما سبق نستنتج ان القيادة التحويلية ، هي ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة بهدف استخدام الامثل للموارد المتاحة بكفاءة عالية ، مما يساعد في التحول من الواقع الى المستقبل و تحقيق الاهداف المرجوة باقل وقت و جهد و تكلفة .

ورغم كل الابحاث التي قدمت في هذا المجال مازال مفهوم القيادة التحويلية يكتفه بعض الغموض ، اذ يرى البعض انه في ظل التطورات و التحولات و المستجدات التي انعكست على الادارة بوجه عام و ادارة المنظمات الاعمال بوجه خاص ، فانه نحتاج الى نموذج القيادة الذي يركز بشكل اكبر على تحقيق التفاعل المعنوي بين القائد و مرؤوسيه ، اضافة الى تحقيق الرضا الوظيفي و الفعالية التنظيمية، و هذا ما يتجسد في القيادة التحويلية.

و التي يمكننا تعريفها ، بانها تعني التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين من مفهوم الخضوع و السيطرة على مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المؤسسة ، من خلال خلق الرؤية عن المستقبل و تحفيز الافراد و استثمار اقصى طاقاتهم ، من اجل تحقيق التغيير المقصود. <sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج ان :

<sup>1</sup>محمد بن فوزي الغامدي ، القيادة التحويلية ، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الدمام ، 2021، ص10-11.

<sup>2</sup>مراد فليون ، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى ، عمان الاردن ، 2018، ص93.

<sup>3</sup>محمد بن فوزي الغامدي ، مرجع سابق ، ص12

- "القيادة التحويلية نهج اداري يركز على تحفيز و تطوير الافراد والفرق لتحقيق اهداف مشتركة"
- "القيادة التحويلية عملية توجيه الموارد البشرية لتحقيق رؤية مشتركة و التغيير الايجابي في المؤسسة".

### الفرع الثالث: اهمية القيادة التحويلية .

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين ، و اصبحت من اكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة بالرغم من وجود اكثر من 200 نموذج للقيادة ، الا ان نظرية القيادة التحويلية تعد من بين ابرز مداخل و انماط القيادة المعاصرة ويؤيد ذلك ما اشارت اليه العديد من الدراسات الحديثة من ان القادة التحويليين ، هم اكثر فعالية في الموقف غير المتكررة او البيئة المتصفة بالتغيير و عدم التأكد ، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكسبتها قوة واهمية و التي يمكن تلخيصها في اربعة عوامل هي :

ا/- ان القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة و تمكين الافراد وتعمل على تطوير مهاراتهم و تعزيز ثقتهم في انفسهم ، كما تعمل على ايجاد جماعات و فرق معتمدة على نفسها ذاتيا ؛

ب/- صفات القيادة التحويلية يمكن ان تتطور و تتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات و التزامات و اداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة ، و قد اثبتت التجارب و الدراسات العملية ان برامج التدريب المصممة و المنفذة جيدا، يمكن ان تحسن فعالية المديرين فيقول باص انه يمكن تعلم القيادة التحويلية و يجب ان تكون القيادة لتحويلية موضوع تدريب و تطوير الاداري ، و يقول ايضا لقد اثبتت الدراسات ان القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة ؛

ج/ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الاخلاقية" ، التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز التباع للعمل الى الحد ، الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة او المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة؛

د/- ان القيادة التحويلية يمكن ان توجد في اي مؤسسة وفي مختلف المستويات ، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات ، مما رشحها ان تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة ، و تلك التي بحاجة الى تغييرات جذرية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العمري عبد الله المهدي ،تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الاماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ، اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ،قسم الادارة العامة ،القاهرة ،2008، صص 27-28.

### الفرع الرابع: خصائص القيادة التحويلية.

تعد القيادة التحويلية عملية منظمة تقوم على خطوات متسلسلة و مستمرة ، وتقوم على خطط بعيدة المدى ، كما انها قيادة اخلاقية لأنها تقوم على مجموعة من القيم و المبادئ كالعدل و المساواة فلا يوجد تمييز بين المعلمين داخل المدرسة فجميعهم يقدم لهم التقدير و الاحترام ، وتعمل القيادة التحويلية على تحفيز افرادها واثارة دافعيتهم و اشعارهم بان اهدافهم واهداف المؤسسة واحدة ، مما ينتج عن ذلك العديد من الصفات المرغوبة منها الثقة بالنفس كما تغير نظرة الافراد لأهدافهم من الأهداف البسيطة الى الاهداف ذات المستوى العالي و التي تدعم العمل في المؤسسة ؛

لذلك نرى ان القائد التحويلي صار رؤية يرى شيء بعيد برؤية جدية ويعتبر نفسه صاحبها، و هو صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية اهدافه عالية و المعايير التي يطلبها مرتفعة قدوة يقلده الناس ، و يجب ان ينتمون اليه ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي ذو ثقة عالية ، لديه احساس عال بالذات واصرار ذاتي عالي له حضور بدني ديناميكي و نشاط واضح يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين، و يقدم لهم حلولاً جذرية و احيانا حلولاً متطرفة لمشاكلهم، و يتميز بجاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة ونجد انه يستخدم لغة جديدة ، و يركز على الاساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً و يشجعهم على اعادة دراسة اهدافهم و رسائلهم وذلك بتقديم رؤى واهداف ووسائل و بدائل جديدة ؛

كما يلاحظ المؤلف ان القيادة التحويلية تمتلك العديد من الخصائص و الصفات ، التي تميزها عن القيادات الاخرى فهي قيادة تزرع الراحة لنفسية في ميدان العمل لما تمتلكه من سمات تكوين العلاقات الفاعلة ذات الدور الفعال و المتميز، و تتصف القيادة التحويلية بانها صالحة بشكل عام لمواجهة، و حل العديد من المشكلات و التغيرات في عدة مجالات مما يجعلها احد القيادات الناجحة في المؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص21.

### المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية وانماطها .

#### الفرع الاول:مبادئ القيادة التحويلية .

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ، حددها عدد من الباحثين في ادبيات القيادة نذكر من بينهم "اورد كولر وبانكوك سكي"، ويرى الباحثان ان من اهم المبادئ نجد:

- **النظر للمؤسسة كنظام:** اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة و التفاعلات بين الأفراد و القائد التحويلي ،هنا يدرك ان دوره ينبغي ان ينصب على تحسين العمليات الإدارية، و يهدف الى تبني و تطوير نظم ادارية فعالة، ومن خلال ذلك يمكن ان يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل ؛
- **ايجاد استراتيجيات للمؤسسة والعمل على ابلاغها للأخرين لاستراتيجية** ،هنا تعني خطة لتحقيق الاهداف المنشودة و تحقيق ،لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الاخرين لإيجاد الرؤية الرسالة القيم البناء التنظيمي الاهداف ، وكيفية استغلال الامثل وهذه الاستراتيجية ينبغي ان تصل لجميع المعنيين والاتباقى سرا ؛
- **تأسيس نظام اداري:** وذلك يعني لإيجاد الاسلوب الاداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظام واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الاساليب و المبادئ و المعتقدات الادارية السائدة المتناقضة ؛
- **تطوير كل المساهمين في العملية الادارية و تدريبهم :** حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برامج تدريبي، لكل من الاداريين و العاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الاداء وفي حاجة الى لارتقاء، وبذلك يستطيعون ان يساهموا في تحسين الاداء الاداري بفاعلية ؛
- **تمكين الافراد وفرق العمل :** حيث يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء ، الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الادارية و تحسينها بصفة مستمرة سواء كان هذا التصرف على لنحو الفردي او كن خلال فريق واحد؛
- **تقييم العمليات الادارية :** يهتم القائد التحويلي بتقييم مدخلات النشاطات النتائج ، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن نقط مهمة في العملية الإدارية، تكفل له الاحاطة الشاملة بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد الغامدي ،القيادة التحويلية في الاجهزة المنية السعودية "نموذج مقترح "كلية الملك فهد الامنية ،مركز البحوث و الدراسات ،قسم البحوث،الرياض،2007،ص ص 24-25-26.

### الفرع الثاني:انماط القيادة التحويلية .

اشار الى ان هناك عدة انماط للقيادة التحويلية، ولكن تعد هذه الانماط متداخلة ولا يتم الفصل بينها الا لغرض الدراسة ومن بين هذه الانماط نذكر، ما يلي:

- **القيادة العقلانية** :و يشير هذا النمط الى تبني افكار و معارف وقيم ، بحيث يتعامل مع بيانات تحليلية وافكار معيارية يتعامل معها على اساس نوعيتها ويعد القائد العقلاني شخص لديه القدرة على تغيير المجتمع، من خلال الافكار و لنظريات الحديثة وهي قيادة تحويلية لنها تؤدي الى تغيير في الافكار و الفلسفة ؛
  - **القيادة الاصلاحية** : تدل هذه القيادة ضمنا على القيادة الأخلاقية، وهي التي تقوم على فهم وتفسير حاجت العاملين داخل المؤسسة و التشجيع على بناء جو اجتماعي لمواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها ؛
  - **القيادة الثورية** :وهي القيادة نادرة جدا لان التحويل فيها يكون تحويل لي ، ويقوم نجاح هذا النمط على ايجاد رؤية مشتركة ، كما تخاطب هذه القيادة رغبات العاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، بحيث تعمل على اشباع هذه الحاجات وتنمية وتطوير الطموحات.<sup>1</sup>
- المطلب الثالث:مستويات القيادة التحويلية و مراحلها.**

### الفرع الاول :مستويات القيادة التحويلية .

تمر دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات، كما يلي :

- **القيادة التحويلية من الدرجة الاولى(القدرة على قيادة الذات )** ° : او ما يطلق عليه القيادة التحويلية الابتدائية ، تبدأ من قيادة الذات و ذلك بفعل ما هو افضل على المدى الطويل بالنسبة للمجتمع ككل ، من خلال اتباع نهج استباقي لحل المشاكل حيث ان الافراد ينتظرون حلول تكون صممت من اجلهم ، و يتطلب القائد التحويلي الاولية باعتبارها القاعدة الاساسية الا ان اغلب المؤسسات تفتقر لها ؛
- **القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الاخرين )** :و يطلق عليها ايضا القيادة التحويلية الثانوية ، (انت و الاخرين ) يعتبر حدوثها خطوة خطوة خارج عالمك الى عالم اخر ،ويكون ذلك من خلال مساعدة الاخرين للفوز اولا يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الاهداف بوضوح يقوم بخلق فرص للأخرين للفوز و بناء بيئة عمل جماعي ،اضافة الى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد مما تقدم اصبح واضحا تماما لأنه لا يمكن للقيادة قيادة الاخرين بفعالية دون تعلم لقيادة الذاتية أولا، و بالتالي فاعنا الحاجة ضرورية لوضع اساس متين للقيادة التحويلية الاولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جمال حسن غنيم ، القيادة التحويلية :مفهوم جديد للتغيير ، مجلة ادارة الاعمال ،العدد109،جمعية ادارة الاعمال العربية ،مصر 2005،ص15.

<sup>2</sup>احمد عبد الله الشمراني ،القيادة التحويلية في مدارسنا ،ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي ،وزارة التربية والتعليم ،الباحة المملكة العربية السعودية ،2009،ص9.

### ■ القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة الاخرين) :

تأتي هذه المرحلة بعد الاستفاده من دروس القيادة التحويلية الاولية والثانوية ،وهي عبارة عن ريادة القادة الاخرين و القيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج و التبصر و الذكاء، وهو ما يشار اليه دائما بالرؤية وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة، و فتح ابواب لشركات التعاونية المفيدة بين مختلف الاطراف<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني :مراحل عمل القيادة التحويلية.

ويمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في 5 مراحل، يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، و ذلك على النحو التالي :

**المرحلة الاولى :** "مرحلة الحذر" وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الاخرين، هي قيم ،مثل : الشفافية وتحديد الرؤية اي "تحديد الهدف او الرسالة والاتصال من خلال الرموز والاستعارات؛

**المرحلة الثانية:** "مرحلة الصراع" فيها تساعد مهارات، مثل : المرونة و الابتكار والتفكير، غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء؛

**المرحلة الثالثة :** "مرحلة التعاون" وتتطلب مهارات المزاح الدعابة الالتزام و العمل المشترك؛

**المرحلة الرابعة:** "مرحلة الانتاجية " وفيها تساعد مهارات مثل الوعي المعرفة بالثقافات المختلفة ،على الابداع و الانجاز المتميز؛

**المرحلة الخامسة و الاخيرة :** "مرحلة الانفصال" وتتطلب مهارات مثل الاحتفالات الختامية للتوعية، بما تم من انجازه لنشر الرضا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>الهلاي الشراييني لهلال ،استخدام نظريتي القيادة التحويلية و الاجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة ميدالية ،مجلة مستقبل التربية العربية ،الاسكندرية ،2001،ص32.  
<sup>2</sup>احمد عبد الله الشمراني ،مرجع سابق،ص10.

### المطلب الرابع: مرتكزات القيادة التحويلية وعناصرها . الفرع الاول:مرتكزات القيادة التحويلية.

اساس القيادة التحويلية يعتمد على اربعة عوامل جوهرية والتي تبدأ بالحرف اللاتيني ..والمقاسة باستبانة القيادة متعددة العوامل ..وهذه العوامل هي ...

**التاثيرات الكاريزمية ( الجاذبية القيادية )** :يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الاخرون مع مرور الوقت فيصبحوا اهلا للاحترام والثقة ومن الاشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية ان يأخذوا في اعتبارهم حاجات الاخرين و ايثارها على حاجاتهم الفردية وان يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب لشخصية لصالح الاخرين وان يشارك القادة في اخطار التي تتعرض لها الاتباع وان يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم و يتمسكوا بالمعايير الاخلاقية و السلوكيات المعنوية العالية وان يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية ، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الافراد و الجماعات لتحقيق رسالتهم و رؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ،ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح اهداف هؤلاء التابعين ذات معنى اكبر ،فيعملون بأقصى طاقتهم كما ان على القادة ان يكونوا اكثر انسجاما في القول و الفعل وان يظهروا انهم يعيشون ما يقولون ، فالقيادة التحويلية تظهر الانسجام بين الافكار المقولة والسلوكيات .

**الدفع الإلهامي:** يتصرف القادة التحويلين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم، من خلال المعنى و التحدي لهم و تغليب روح الجماعة، و إظهار الحماس و التفاؤل وجعل التابعين يركزون و يتابعون حالات مستقبلية جذابة و متعددة و تحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جد و مرغوبة، كذلك اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز و الشعارات لتوجيه جهود تابعيه.<sup>1</sup>

**التشجيع الابداعي:** وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة ، و تعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل و البحث عن حلول غير تقليدية لها، ويعرف "باس1998" التشجيع الابداعي بانه "عملية تشجع العقلانية و استخدام الذكاء و حل المشكلات بعناية فالقيادة التحويلية تثبت و تشجع الكفاءة ، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جليا في اتجاهاته وفي سلوكه اثناء حل المشكلات ،وتتبع اهمية التشجيع الابداعي عندما تكون مشكلات العمل معقدة و صعبة ، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين بل يشجعهم لإبداء افكارهم ، ان مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة او نقص يتعلق بالمعلومات يؤكد هذا البعد على تشجيع المرؤوسين على اعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقا حيث يركز القائد التحويلي على الاجابة على، سؤال، ماذا في بدل من ؟.

<sup>1</sup>افولير بروس: تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص73.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

**الاهتمام الفردي:** وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى اداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح و صديق وموجه ويهتم بالنوحي الشخصية لكل منهم، اضافة الى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم مع الاخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم و رغباتهم و النظر اليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر اليهم كونهم مرؤوسين او عمال، كما يجب على لقائد ان يكون مستمعا جيدا و يعطيهم الثقة و الاطمئنان اذا ما ارادوا قول شيء، ويقوم القائد ايضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة لتعرف على ما اذا كن التابعين يحتاجون الى توجيه اضافي او تقييم. ففي دراسة 1999، افوليو، طلب من العاملين في المشروعات الصغيرة وصف قدرتهم التحويليين فأجابوا وبدون تردد انهم:

ا- يهتمون بكل العاملين

ب- يعطون العاملين باستمرار فرصا للتدريب

ج- يشجعون مرؤوسيهم بشكل متزايد<sup>1</sup>

الشكل رقم 02\_01: مرتكزات القيادة التحويلية



المصدر افولير بروس: تنمية القيادة بناء القوى الحيوية

ان اهتمام الباحثين و المختصين في مجال الادارة , القيادة بشكل ادق , ينصب عادة على استحداث نظريات ونماذج و اساليب حديثة تمكن القادة من تطوير مؤسساتهم وبعث حياة جديدة فيها وهم في سبيل ذلك يسعون باستمرار الى خلق نظريات جديدة او تطوير نماذج قائمة او احياء نظريات قديمة من اجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المؤسسات لمواجهة المتغيرات الحديثة و التحديات المستمرة لذلك وفي ظل التحديات التي تواجهها اغلب المؤسسات.

<sup>1</sup>سيد الهواري، الادارة "الاصول والاسس العلمية للقرن 21"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2000، ص258.

سواء كانت داخلية وخارجية فانها بحاجة لنمط قيادي معين قادر على ادارة المواقف واستثمار الفرص، بما يحقق اهداف المؤسسة يعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات بفعالية .

### الفرع الثاني : عناصر القيادة التحويلية.

حدد "سيجوفانني" خمس عناصر اساسية للقيادة التحويلية و هي :  
القيادة الفنية: وهي التي تتضمن اساليب ادارية سليمة <sup>1</sup>.

القيادة الإنسانية: وهي تلك القيادة، التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية و الانسانية .

القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الاهداف و السلوك اللازم لتحقيقها .

القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية.

القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد و توضيح المعتقدات والقيم الثقافية، والتي منح المؤسسة هويتها. <sup>2</sup>

ويشير " سيجوفانني"، الى ان البعاد الفنية و التعليمية و الإنسانية هي التي تساعد المؤسسة ،على التحول الى مؤسسة اكثر فعالية اما الأبعاد الرمزية و الثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Priyabhashini ,a. Krishnan ,v.r .transformation leadership and followers career advancement :role of Pygmalion effect ,indian journal of industrial, apr 2005,p05.

<sup>2</sup> Priyabhashini ,a. Krishnan ,v.r .transformation leadership and followers career advancement :role of Pygmalion effect ,indian journal of industrial, apr 2005,p05.

<sup>3</sup> جمال حسين غنيم ،القيادة التحويلية :مفهوم جديد لتغيير ،مرجع سابق،ص15

### المبحث الثاني :أسس القيادة التحويلية الخضراء.

في ظل التحديات البيئية المتزايدة اصبحت القيادة التحويلية الخضراء تلعب دورا حيويا في تعزيز الاستدامة و المسؤولية البيئية في المنظمات اذ تعمل هذه الاخيرة على ايجاد نقطة مشتركة بين الادارة و الافراد والبيئة وفي ما يلي سيتم التعرف على كيفية ذلك و كيف تساهم ممارساتها في تطوير الافراد و تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات .

### المطلب الاول :ماهية القيادة التحويلية الخضراء

#### الفرع الاول :تعريف القيادة التحويلية الخضراء.

القيادة التحويلية الخضراء هي مجال بحثي حديث نسبيا ، و تجمع بين مفاهيم القيادة التحويلية التي تركو على التغيير و الالهام مع القيم البيئية و الاستدامة ، في هذا السياق اطلق العديد من العلماء المختصين تعاريف و مفاهيم تتعلق بالقيادة التحويلية الخضراء ، اليك بعض التي طرحها العلماء في هذا المجال :

عرفها chan and Chang بانها نمط قيادي يحفز مرؤوسيه على تحقيق متطلبات حماية البيئة ، و الهامهم لأداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة ، و يرتبط هذا النمط من القيادة بشكل وثيق بالابداع الأخضر خاصة في المؤسسات صناعة الالكترونيات .

قام الباحثان Bass and région بتعريف القيادة التحويلية بشكل عام على انها نوع من القيادة التي تهدف الى تحفيز الافراد او الجماعات نحو تحقيق اهداف مشتركة ، مع تعزيز الإبداع والتفكير النقدي ، و في السياق البيئي تم تبني هذه المفاهيم في القيادة التحويلية الخضراء لتشجيع المنظمات على الالتزام بأهداف بيئية عبر الهام الموظفين و المجتمعات للمساهمة في الحفاظ على البيئة<sup>1</sup> . و عرف أيضا الباحثون garrido et al ان القيادة التحويلية الخضراء هي قدرة القائد على استخدام ممارسات بيئية مستدامة و ملهمة لتحفيز الاخرين لتبني سلوكيات صديقة للبيئة ، و هذا يشمل تحفيز الابداع في التطوير حلول بيئية ، بالإضافة الى بناء ثقافة بيئية داخل المؤسسات .

و قام الباحثان d'Ai et al ، في دراستهم حول القيادة التحويلية الخضراء يشير، الى انها تهدف الى التأثير في سلوكيات الافراد و المنظمات ، بحيث تساهم في تقليل التلوث و تعزيز الاستدامة البيئية ، يتم ذلك من خلال توجيه الرؤية البيئية ، و تحفيز الابتكار في الحلول البيئية ، و تشجيع القيادة الأخلاقية . و يربط الباحثان Avolio et Bass افوليو و باس، القيادة التحويلية بالدور الكبير الذي يمكن ان تلعبه في التأثير على الممارسات البيئية ،من خلال التأثير في القيم و العواطف الخاصة بأفراد القيادة التحويلية الخضراء ، من وجهة نظرهم ، تتطلب التزاما بالقيم البيئية العالية ، و تغييرا في تفكير الافراد بشأن تأثيراتهم البيئية .

<sup>1</sup> مروة جمال ايورية، رضا محمود ابو زيد، محمد عزة، اثر القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات السياحية و الفندقية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السداة المحلية 07، العدد02، ديسمبر2023، ص73.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

و تعرف بانها خاصية مميزة للقادة و تشجعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية كما تشجعهم على التصرف بما يتجاوز الأداء البيئي المتوقع ، أي ان القادة يقومون بسلسلة من الأفعال من اجل تحفيز التابعين لديهم على تلبية متطلبات حماية البيئة و العمل على تشجيعهم على النجاح في الوفاء بمتطلبات الأداء البيئي ما امكن ذلك ، و كلما اظهر القائد التحويلي الأخضر الثقة بذاته و بمن يتبع له فان ذلك يحفزهم على الشعور و الإحساس بالفخر و الالتزام .

بمعنى ان القيادة التحويلية الخضراء تعبر عن النمط القيادي الأكثر معرفة و إدراكا لبيئته و القضايا التي تربط بالبيئة ، و الأكثر اندفاعا للعمل بغية حماية البيئة و الوصول الى التنمية المستدامة .<sup>1</sup> و مما سبق نستنتج ان:

- "القيادة التحويلية الخضراء هي اسلوب قيادي يركز على تحقيق الاستدامة البيئية والتنمية المستدامة"
- "القيادة التحويلية الخضراء عملية قيادية تركز على تعزيز الابتكار و الاستدامة البيئية ، وتحفيز الافراد على اتخاذ اجراءات بيئية ايجابية"
- "القيادة التحويلية الخضراء اسلوب قيادي يدمج بين مبادئ القيادة التحويلية و مبادئ الاستدامة البيئية"

### الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية الخضراء.

القيادة التحويلية الخضراء تمثل أسلوبا قياديا يعتمد على التحفيز و الالهام و تحفيز سلوك الافراد و المنظمات نحو ممارسات مستدامة و صديقة للبيئة ، و تكمن أهمية هذا النوع في من القيادة في عدة جوانب :

**تعزيز الاستدامة البيئية :** القائد التحويلي الأخضر يعمل على تحفيز الافراد و الفرق لتخاذ قرارات تساهم في الحفاظ على البيئة من خلال تقليل النفايات ، ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية ، و تحسين ممارسات الإنتاج المستدامة .

**تحفيز الابتكار :** القيادة الخضراء تشجع على التفكير الإبداعي لتطوير حلول جديدة تهدف الى تقليل الأثر البيئي ، من خلال دعم الابتكار في مجالات الطاقة المتجدد ، و إدارة النفايات ، و تكنولوجيا الأنظمة البيئية .<sup>2</sup>

**الهام التغيير الثقافي :** فالقائد التحويلي الأخضر يلعب دورا محوريا في بناء ثقافة مستدامة داخل المنظمة او المجتمع ، هذه الثقافة تركز على أهمية القيم البيئية مما يساعد على ترسيخ مفاهيم البيئة في الفكر الجماعي .

<sup>1</sup> مروة جمال ابورية، رضا محمود ابو زيد، محمد عزة، اثر القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الفندقية والسياحية، مرجع سابق، ص74

<sup>2</sup> Chen ,Y.,and change , C2013.the determinants of green product development performance : green dynamic capabilities ,green transformation leadership, and green creativity .journal of business ethics springer,107-119.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

**تعزيز سمعة المؤسسة :** المنظمات التي تتبنى القيادة التحويلية الخضراء التزاما بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية ، مما يعزز سمعتها و يزيد من ثقة العملاء و المستثمرين في المدى الطويل .

**التحقيق في الكفاءة الاقتصادية :** القيادة الخضراء تساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد ، مما يؤدي الى خفض التكاليف على المدى الطويل ، في إعادة التدوير و ترشيد استهلاك الطاقة يمكن ان يسهم بشكل كبير في تقليل النفقات .

**الاستجابة للتحديات البيئية العالمية :** في ظل التحديات البيئية الحالية مثل تغيير المناخ و فقدان التنوع البيولوجي ، في القيادة التحويلية الخضراء تمثل أداة فعالة في التأثير على المجتمعات و المنظمات لتحقيق اهداف التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

**تحقيق مشاركة فاعلة من الموظفين:** القادة الذين يظهرون التزاما حقيقيا تجاه القضايا البيئية ينجحون في جذب الموظفين الذين يشاركونهم نفس القيم ، مما يعزز من روح الفريق و الإنتاجية . كما تشير العديد من الادبيات حول القيادة التحويلية الى اثرها الإيجابي على نتائج العديد من المرؤوسين ، كما تركو القيادة التحويلية الخضراء بشكل اكبر على الرؤية الخضراء للمنظمة ، حيث تلهم المرؤوسين و تثير دوافعهم الداخلية لتحثيث الأهداف الخضراء للمنظمة ، و تعد القيادة التحويلية الخضراء كسلوك كحفز للمرؤوسين من خلال دفعهم للنظر للمشاكل بطرق جديدة ، و بما ان سلوك القائد يؤثر على سلوكيات العاملين فانه توجهه البيئي سوف يؤثر إيجابيا على السلوكيات الخضراء لديهم . كما تجعل القيادة التحويلية الخضراء و بشكل فعال جميع المرؤوسين يستكفون قيمهم من القيم التنظيمية بالمنظمة و التي تتطابق مع قيم القائد التحويلي ، الى جانب ذلك فان الثقة بالنفس التي يملكها القائد التحويلي الأخضر و تضامنه مع مرؤوسيه يثير لديهم الشعور بالفخر و الالتزام لأداء مهامهم بكفاءة . كما تشير الادبيات أيضا الى ان اليقظة البيئية التي تملكها القيادة التحويلية الخضراء لها تأثير إيجابي على التعليم و التفكير الإبداعي ، و تسمح بالانفتاح على العالم الخارجي و المرونة مما يجعلها اكثر تأثيرا على الأداء الأخضر للمنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : ابعاد القيادة التحويلية الخضراء .

**ا/ الكفاءة الذاتية الخضراء :** تعتبر الكفاءة الذاتية الصفة المميزة و المستدامة للقائد بالمؤسسات ، و التي تعبر عن المرجعية التوضيحية من اجل حل المشكلات ذات الابعاد الاستراتيجية ، أي يتم تحليل الكفاءة الذاتية الخضراء التي تعمل على ترسيخ مفهوم الإدارة البيئية لكافة الافراد ضمن المؤسسة ، و تمثل الكفاءة الذاتية الخضراء للقيادة التحويلية الدرجة التي يعبر بها القائد نفسه الشخص الصديق للبيئة

<sup>1</sup> Rabindra Kumar, Pained lalatendu , K.2017.employee performance et workplace: conceptual model and empirical validation .business perspectives and research, pp.1-15.

<sup>2</sup>وسيلة واعر ،اثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين ،دراسة حالة شركة نפטال، فرع باتنة ،الجزائر مجلة للأبحاث الاقتصادية و الادارية ،المجلد15،العدد2021،02،صص 279-294.

و انه شخص محافظ عليها و مدافع عنها ، مما يؤدي به الى اتباع سلوكيات خضراء ، كما تشير الكفاءة الذاتية الخضراء الر قدرة القائد على بلوغ الأهداف ذات الابعاد البيئية ، و التي تؤدي دوريا و محوريا هاما في بلوغ الإيداع الأخضر و السلوك الأخضر.

**ب/ اليقظة الذهنية الخضراء :** تستطيع القيادات التحويلية تقديم رؤية ملهمة تحفز المرؤوسين على توسيع اهتماماتهم الى ما هو ابعد من أعمالهم الروتينية و مساعدتهم على تحقيق فهم أوضح لمهامهم ، أي ان القيادة التحويلية تلعب دورا إيجابيا في موضوع تنمية اليقظة الذهنية للمرؤوسين و تطوير أفكار جديدة ، و يمكن توضيح تعريف اليقظة الذهنية على انها مستوى الاهتمام بالتفاصيل و القدرة على الانتباه و التفكير في إيجاد البدائل و الاستجابة للتغيرات و الانفتاح على الحداثة .

و يمكن تعريف اليقظة الذهنية الخضراء بانه حالة من الادراك الذهني الواعي يكون عبرها الافراد على دراية ضمنية بسياق و محتوى المعلومات و المعارف البيئية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث :أساليب القيادة التحويلية الخضراء.

– **التواصل المستمر حول القيم البيئية :** فيقوم القائد بالتوعية و التنشيف البيئي أي يجب على القائد ان تكون لديه القدرة على نقل الرسائل البيئية بشكل مستمر للموظفين ، ويتم ذلك من خلال نشر الثقافة البيئية داخل المنظمة ، عبر اجتماعات دورية او ورش عمل و مؤتمرات تعليمية تتناول الاستدامة ، من خلال استخدام وسائل متعددة مثل الرسائل الالكترونية ، النشرات الداخلية و وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة لتوضيح أهمية السياسات البيئية و ارتباطها بأهداف المؤسسة الكبرى ، و كذلك من خلال تشجيع الموظفين على التفكير البيئي ، من خلال التعبيرات مثل " كيف يمكننا تقليل الفاقد البيئي ؟ " او " كيف يمكننا استخدام الموارد بشكل اكثر كفاءة ؟ " مع ربط هذه الأسئلة بالقيم الثقافية للمؤسسة.

– **اظهار القيادة بالمثال :** القيادة التحويلية الخضراء تعتمد بشكل أساسي على القائد الذي يترجم القيم البيئية الى سلوك يومي ، على سبيل المثال يجب ان يظهر القائد التزاما حقيقيا بالاستدامة ، مثل تبني أسلوب حياة خالي من البلاستيك ، التوفير في استهلاك الكهرباء ، او تفصيل وسائل النقل العامة او السيارات الكهربائية ، أي يجب على القائد ان يتخذ قرارات استراتيجية تركز على الاستدامة ، مثل اختيار مواد بناء صديقة للبيئة للمرافق او الاعتماد تقنيات حديثة لتقليل التلوث البيئي في العمليات الإنتاجية .

– **دمج الاستدامة في ثقافة المؤسسة :** من الضروري تقديم برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مفهوم الاستدامة البيئية ، بما في ذلك فهم السياسات البيئية ، تقنيات التدوير ، و تدابير خفض استهلاك الموارد ، فيقوم القائد بتضمين معايير بيئية في تقييم الأداء الفردي للموظفين ، مفل تقييم مساهمة الموظف في المشاريع البيئية او دوره في تنفيذ مبادرات الاستدامة

<sup>1</sup>وسيلة واعر ، اثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين ، مرجع سابق ، ص74.

- **التحفيز و المكافاة على الإنجازات البيئية** : يمكن للقائد ان يقدم حوافز و مكافئات خاصة للموظفين الذين يحققون أهدافا بيئية ، او يقدمون أفكارا مبتكرة لتحسين الأداء البيئي ، قد تشمل هذه المكافئات الشهادات التقديرية ، او مكافئات مالية او أيام عطلة إضافية ، من خلال تسليط الضوء على النجاحات البيئية في الاجتماعات العامة او النشرات الإخبارية الداخلية ، يتم تحفيز الموظفين على الالتزام بممارسات بيئية مستدامة ، مما يعزز الشعور بالفخر و الانتماء للمؤسسة .<sup>1</sup>
  - **تعزيز التعاون بين الفرق** : يمكن للقائد تعزيز فرق عمل تتخصص في قضايا بيئية معينة ، مثل تحسين استهلاك الطاقة او تقليل النفايات ، حيث ستعمل هذه الفرق على تحديد الحلول و تطبيقها عبر المنظمة ، فيقومون بالمشاركة في الفعاليات البيئية ، من خلال دعم المبادرات المحلية او العالمية مثل " يوم الأرض " او الحملات البيئية ، يمكن تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة الخضراء ، مما يعزز من التعاون بين الفرق و يشجع على تبادل المعرفة البيئية
  - **استخدام التكنولوجيا الخضراء** : يجب على القائد تشجيع استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تساعد في إدارة الموارد بشكل اكثر كفاءة ، مثل أنظمة الطاقة الذكية للمباني ، او تقنيات تتبع استهلاك المياه و الطاقة ، و من هنا يمكن للقائد ان يشجع على التحول الرقمي أي الانتقال الى أنظمة رقمية لتقليل الاعتماد على الورق و الموارد غير المتجددة ، فالتحول الرقمي يمكن ان يضمن استخدام الاجتماعات الافتراضية بدلا من السفر او استخدام المنصات الرقمية لتحسين الإنتاجية .
  - **الاستماع الى الموظفين و اشراكهم في القرارات البيئية** : قيام القائد على تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم حول كيفية تحسين الأداء البيئي ، و قد يتم ذلك من خلال الاستطلاعات الراي او الاجتماعات المفتوحة التي تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستدامة ، فيجب على القائد ان يضمن اشراك الموظفين في قرارات بيئية هامة ، مثل اختيار الموردين المستدامين او اعتماد تقنيات صديقة للبيئة ، عندما يشعر الموظفون بانهم جزء من عملية اتخاذ القرار ، يصبحون اكثر التزاما بتنفيذ المبادرات البيئية .
  - **مراجعة الأداء البيئي على المدى الطويل** : يقوم القائد بتحليل تأثير المبادرات البيئية أي يجب ان يشرف على عمليات تقييم دورية للأثر البيئي للمؤسسة و يحدد مجالات التحسين المستمر ، بناء على مراجعة الأداء يجب ان يتم تعديل السياسات البيئية بشكل دوري لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و تلبية احتياجات الموظفين و البيئة .<sup>2</sup>
- فنتطبيق القيادة التحويلية الخضراء يتطلب دمج استراتيجيات الاستدامة في مختلف جوانب عمل المؤسسة ، من خلال التواصل المستمر ، وضع اهداف بيئية واضحة ، اظهار القيادة بالمثل ، و

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التحويلية و السلوك القيادي قسم الصناعات التحويلية ، ادارة العلوم للنشر و التوزيع ، 7جانفي 2020، ص152.

<sup>2</sup> قابوس حمزة ، علي طيبي منظومة الادارة البيئية السليمة و التمية المستدامة في المناطق الريفية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية - جامعة الوادي ، العدد الرابع ، ص181.

التحفيز على سلوكيات مستدامة ، يمكن للقادة ان يحفزوا الموظفين لتحقيق اهداف بيئية مشتركة ، كما ان اشراك الموظفين و استخدام التكنولوجيا الخضراء و التقييم المستمر تسهم في تعزيز ثقافة الأنظمة داخل المؤسسة .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : القيادة التحويلية الخضراء وسلوكيات العاملين.

القيادة التحويلية الخضراء هي نوع من القيادات التي تركز على الهام و تحفيز الموظفين نحو تحقيق اهداف بيئية مستدامة ، بالإضافة الى تعزيز السلوكيات الخضراء او البيئية في بيئة العمل ، تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على سلوكيات الموظفين من خلال عدة طرق رئيسية :

ا/ **التحفيز و الالهام:** القيادة التحويلية الخضراء تحفز الموظفين و تلهمهم لتحقيق اهداف بيئية عن طريق ابراز أهمية المسؤولية البيئية في عملهم اليومي ، القائد الذي يتبنى هذه القيادة لا يقتصر على إدارة الأداء فقط ، بل يسعى أيضا لتحفيز الموظفين لاتباع سلوكيات بيئية مسؤولة .

ب/ **القدوة الحسنة :** القائد الذي يتبنى القيادة التحويلية الخضراء يعمل كقدوة حسنة لموظفيه في اتباع السلوكيات الخضراء ، فاذا كان القائد يطبق استراتيجيات خضراء مثل تقليل استهلاك الطاقة او التدوير او استخدام الموارد بشكل مستدام ، فان الموظفين يميلون الى تقليد و اتباع نفس السلوكيات في عملهم .

ج/ **التشجيع على المشاركة في الأنشطة البيئية :** القيادة التحويلية الخضراء تشجع الموظفين على المشاركة في الأنشطة البيئية و المبادرات التي تهدف الى تحسين الوضع البيئي داخل المنظمة و خارجها ، مثلا ، قد يشجع القائد الموظفين على تنظيم فعاليات تطوعية للتوعية البيئية .<sup>2</sup>

د/ **التطوير الشخصي :** القيادة التحويلية الخضراء تسعى لتعزيز التطوير الشخصي للموظفين من خلال تقديم فرص التدريب و التعليم المتعلقة بالممارسات البيئية المستدامة ، هذا يسهم في زيادة الوعي البيئي لدى الموظفين و تطوير مهاراتهم في تطبيق الحلول الخضراء في العمل .

ه/ **الاعتراف و التحفيز :** يميزون و يشجعون القادة المتحولين الخضراء الموظفين الذين يظهرون سلوكيات بيئية إيجابية ، هذا يشجع الموظفين الاخرين على التبنى نفس السلوكيات و العمل من اجل تحسين البيئة ، هذا النوع من التحفيز يساهم تعزيز روح العمل الجماعي و خلق بيئة عمل تحترم المسؤولية البيئية<sup>3</sup>

و/ **التمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات :** تمكن القيادة التحويلية الخضراء الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الممارسات البيئية في المنظمة ،...

عندما يشعر الموظفون انهم يساهمون في تطوير استراتيجيات بيئية ، فانهم يصبحون اكثر التزاما بتطبيق هذه الاستراتيجيات في عملهم .

<sup>1</sup> قحام وهيبه،الوظائف لخضراء كمفتاح للقتصد لمستدم :شرة الى تجربة الجزائر مجلة الوحة،المجلد 09،العدد01،صص378-390.

<sup>2</sup> عبد الكريم غالب ،سمى جمال مولود البر زنجي ،دور القيادة التحويلية الخضراء في تسهيل ابداع المنتجات الخضراء ،كلية الادارة والاقتصاد ،قسم ادارة الاعمال ،جامعة بغداد المؤتمر الخاص بوقائع المؤتمر الدولي الخامس ،العراق،من10/26الى29/10،2023.

<sup>3</sup> مالك حسن حوامد،الابعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية واثر التنمية المستدامة ،قسم الجغرافيا البيئية ،دار المحلية ،01جانفي 2014،ص274.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

د/تحقيق التغيير طويل الأمد : من خلال التأثير المستمر للقيادة التحويلية الخضراء ، يتمكن القائد من خلق ثقافة بيئية مستدامة ضمن المنظمة ، هذه الثقافة تعزز الالتزام طويل الأمد بالمسؤولية البيئية من خلال تمكين الموظفين و تشجيعهم على اتخاذ القرارات واعية و صديقة للبيئة .

ق/ التحسين المستمر : تساهم القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز فكرة التحسين المستمر في جميع جوانب الأداء البيئي داخل المنظمة ، القادة يوجهون موظفيهم لتقديم اقتراحات و مبادرات تهدف الى تحسين الأداء البيئي بشكل دائم ، مما يؤدي الى تطوير سلوكيات بيئية متقدمة .

م/ التأثير على هوية الموظف : الموظفون الذين يعملون في بيئات تتبنى القيادة التحويلية الخضراء يميلون الى تطوير هوية بيئية قوية ، حيث يشعرون بالفخر لكونهم جزءا من منظمة تهتم بالاستدامة و حماية البيئة ، هذا يعزز التزامهم و سلوكياتهم البيئية في العمل و الحياة اليومية .

ن/ تحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية و البيئية : توازن القيادة التحويلية الخضراء بين تحقيق اهداف المنظمة الخضراء و بين تحسين الأداء البيئي ، هذا النوع من القيادة يساعد الموظفين على رؤية العلاقة بين النجاح البيئي و النجاح الاقتصادي ، مما يجعلهم اكثر استعدادا للعمل من اجل المصلحة العامة .

### المبحث الثالث:عموميات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تلعب ادارة الموارد البشرية الخضراء دورا هاما في المؤسسة اذ تركز على تطبيق سياسات بيئية في مختلف وظائفها مثل التدريب و التطوير و التحفيز وكون مصطلح ادارة الموارد البشرية الخضراء حديث النشأة سنستعرض المفاهيم الاساسية له و مساهمته في تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية والبيئية.

### المطلب الاول :ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء.

#### الفرع الاول: نشأة إدارة الموارد البشرية الخضراء.

لقد شهد العقدين الاخيرين من هذا القرن ظهور الحاجة الواقعية الى إدارة البيئة في جميع انحاء العالم ، نتيجة التأثيرات المخلفات المدمرة للملوثات المختلفة ، حيث كانت المخلفات الصناعية هي السبب الرئيسي في ازدياد نسب التلوث ، و أدى الى استنزاف الموارد الطبيعية بسرعة كبيرة من خلال استخدامها في العمليات الإنتاجية حيث كانت هذه الأسباب الأساسية و وجب البحث عن حلول حسب Anton , Opatha من اجل :

- تجنب او تقليل ارتفاع درجات الحرارة عالميا ؛
- تجنب او تقليل الكوارث الطبيعية مثل الامطار الحمضية ، و الفيضانات ، و الأعاصير ، و الجفاف ... الخ ذلك يسبب الاستخدام غير الرسمي و الضار و الجشع للموارد الطبيعية الموجهة للإنتاج و الاستهلاك ؛
- تجنب او تقليل الامراض الصحية بسبب التلوث ؛
- تجنب او تقليل الاضرار التي تلحق بالحيوانات و المخلوقات الطبيعية الأخرى ؛
- ضمان التوازن المناسب للعلاقات بين الحيوانات و النباتات و الأشخاص و بناتهم ؛

- ضمان بقاء البشر و المؤسسات لفترة طويلة من الزمن .

لهذا وضع kinaki ان مؤتمر البيئة البشرية الذي عقد في يونيو 1972 في ستوكهولم اكد على الدفاع على البيئة البشرية و استدامها للأجيال الحالية و المستقبلية الذي اصبح هدفا أساسيا للبشرية .<sup>1</sup> في حين اكد " محمد احسان " ببدء الدول بالتفكير بمكافحة هذه المشاكل و الحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة بمجموعة من الاتفاقيات و المعاهدات و البروتوكولات نذكر منها : معاهدة مونتريال للحد من الغازات الضارة بالأوزون (1987) ، نيويورك (1988) ، لندن (1990) ، ريو دي جانيرو (1992) ، كيوتو (1998) ، و مؤتمر كوبنهاغن للتحفيزات المناخية ... الخ و أضاف Hussein انه في عام 1987 ، أعربت لجنة Brundtland انه في ظل الإنتاج و جب التركيز على استدامة المؤسسات باعتبارها عنصرا مهما في النمو الاقتصادي ذلك من خلال البحث عن الابتكار و الابداع في القطاعين العام و الخاص ، من خلال السعي لتحسين استخدام الموارد و انتاج منتجات انظف للحد من النفايات لتحقيق الاستدامة ، و من ناحية أخرى تقديم نماذج لتحقيق انتاج انظف ، يمكن القول ان الاستدامة و نظافة الإنتاج له علاقة متبادلة مع بعضها البعض . من خلال اجماع العالم حول ضرورة الاهتمام بالبيئة و المتمثلة في : " تغيير المناخ ، استنزاف الموارد ، الحد من التنوع البيولوجي ، سلامة النظم الايكولوجية ، انشاء ما يسمى بالإدارة البيئية و التوجيه الأخضر "

كل من : " المحاسبة الخضراء ، التسويق الأخضر ، إدارة سلسلة التوريد الخضراء ، " . و تطورت الأبحاث فيما يتعلق بالبحث في إدارة الموارد البشرية في العديد من الدول المتقدمة ، و التي كانت بداية مهمة للخوض في لدارة الموارد البشرية الخضراء ، كما انه في عام 1996 نشر كتاب :

للمؤلف « Greening management » People : human resources and environment

« Wherever » ، ابرز تحضير الافراد و إدارة البيئة و دورها في ضمان الاستدامة البيئية ، لتحقيق ذلك وضح Jab our انها شهدت التحول نحو نموذج يدمج مختلف : " وظائف المؤسسة ضمن نظام الإدارة البيئية المتمثل في الالتزام المتزايد نحو البيئة بما يحقق أهدافها كتجنب ضغوط الحكومة ، فضلا عن تعزيز سمعتها بما تحصل عليه من اعترافات من هيئات و شهادات مثل I so 1400<sup>2</sup> و اكد Swapna ان العملاء يشعرون بالقلق و الوعي بشأن المؤسسات التي تسعى الى تعزيز الأنشطة التي تركز على " التحول الى الأخضر " من خلال اعتماد تقنيات الإدارة البيئية ، من خلال ذلك تميزت السنوات الأخيرة بزيادة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (GSR) قد ساعد ذلك مجتمعات الاعمال في تحقيق اهداف الاستدامة بهم الخاصة ، (Corps rate social

<sup>1</sup> الزبيدي ، دحام غني ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية ، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية ، جامعة بغداد مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 22 ، العدد 89 ، ص 54-75 .

<sup>2</sup> رانيا سلطاني ، رمزي لعبيدي ، واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير دارة اعمال ، 2020 ، ص 9-11 .

(responsibility) واعتبار أنشطة إدارة الموارد البشرية احد الدوافع الرئيسية لتحقيق اهداف استدامة الاعمال ، و في هذا السياق تحولت العديد من المؤسسات ، سواء من البلدان المتقدمة او النامية الى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء .من خلال ما سبق يتبين ان البداية كانت بالمؤسسات التي خلفت اثارا مدمرة من خلال استنزاف الموارد و الملوثات الصناعية ، و اصبح النظام البيئي مهددا بالزوال انطلاقا ، من ذلك بدأت هيئة الأمم المتحدة تدعو الى القضاء على هذه الظواهر التي سادت العالم تحركت الدول و الحكومات تلبية لمطالب الهيئة ، فكانت تفرض غرامات مالية و عقوبات مما يهدد زوال مؤسسات الاعمال ، قد تصل الى غلقها ، رغم انها تعبر محرك النمو الاقتصادي في ظل المنافسة العالمية ، فكان الحل هو بالبحث عن الابتكار ، و الابداع لضمان استدامته ، و انطلقت الأبحاث عن كل ما هو اخضر فتم المزج بين نظم الإدارة مع البيئة لتشكيل نظم إدارة الموارد البشرية الخضراء ،

و بعدها ظهرت مؤسسات و هيئات تدعم المؤسسات الصديقة للبيئة وتمنحهم شهادات و اعترافات ، في ظل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من اجل استدامتها باستدامة البيئة و تعزيز سمعتها .<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء .**

يعد ( wehrmeyer )، اول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء عام 1996 ، في كتابه « Greening Human People Resource and Environment Management »

،و الذي حاول فيه ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية منذ ان ادرج هذا المفهوم في المؤسسات في عام 2007، بدأت الدول تستخدمه كإجراء لتحضير بيئة العمل ككل من إدارة و موظفين و عمليات ، حيث وصلت دول العالم الى نقطة لم تعد تحتل فيها استنزافها للموارد الطبيعية و خسارتها للثروات الباطنية ، و باتت تتطلع نحو مستقبل مستدام يؤمن دوام هذه الموارد بالإضافة الى المحافظة عليها و تجديدها ان كان بالإمكان .

و لم تقتصر هذه الإجراءات على سن القوانين ووضع برامج لحماية البيئة فحسب ، بل تعدت ذلك لتشمل غرامات باهظة و عقوبات رادعة تطال، كل شخص او شركة او حكومة او دولة في حال تجاوز هذه الإجراءات او ارتكاب أي ممارسات خاطئة بحق البيئة .<sup>2</sup>

تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء أنشطة و ممارسات ، تجعل عمليات الشركة مدمجة ضمن سياق متكامل متماسك ، حيث ان تنفيذ هذه التكنولوجيا التي لها اثر واضح على البيئة خاصة و على الموظفين و عمليات المنظمة عامة، يتم خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية الى أنشطة بيئية تؤمن تواصل افضل بين الموظفين و تقلل من الهدر في المال و الجهد و الوقت ، فمشاركة العلاقات بين الموظفين و تخفيض تكلفة الأوراق و تسيير الاتصال ، الداخلي و العمل عن بعد عبر الانترنت كلها ممارسات لكفاءة اعلى و فعالية اكبر ونتائج اضمن . تنوعت أساليب الباحثين بوصف إدارة

<sup>1</sup>ارانيا سلطاني ،رمزي لعبيدي ،واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ،مرجع سابق ،ص12.

<sup>2</sup>Shame sudden , strategic green model that supports corporate environmental citizenship , international conference en society and economics development,2011,p79.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

الموارد البشرية الخضراء ، فمنهم من رآها على انها تكنولوجيا جديدة تؤثر بالشركة ككل و منهم من ركز على الجانب البيئي منها ، ومنهم من رآها مصدر للشركة و البيئة و الموارد ، في حين ان البعض الاخر و صفها بأنشطة و أفكار تؤثر في الموظفين فقط و تغيير سلوكهم تجاه البيئة ، و يوضح الجدول الاتي بعض التعاريف المختلفة التي تناولها الباحثون مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء<sup>1</sup>

الجدول رقم 02\_01:تعريفات ادارة الموارد البشرية الخضراء

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
حقيقة تدرك ارتباط الأنشطة المتعلقة بالاستدامة الشركات، بممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة.
تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمات ، و تعزيز حماية البيئة ، بما يساهم في زيادة رضا و معنويات العاملين.
الخطط و السياسات البيئية للإدارة العليا ، و التي تشمل تدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة ، و تمكين الموظفين من الانخراط في الأنشطة التدريبية، و إعطاء مكافآت تحفز الموظفين على تحمل المسؤولية البيئية .
الملائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، و الاهتمام البيئي، الذي يمثل نشاطا منهجا و مخططا يهدف الى تنفيذ الأفكار و الممارسات المبتكرة ،لحفاظ على الموارد البشرية الكفوة ، و حماية البيئة.
تقنيات إدارة الموارد البشرية ،الموجهة الى الآثار الاقتصادية ، و البيئية للمؤسسات في فترة زيادة الوعي بحماية البيئة و انتاج الموارد الطبيعية .
سياسات و ممارسات الموارد البشرية التي تدعم السياسات البيئية للشركات من خلال منع التلوث ، و السيطرة على النفايات ، و تحقيق الاستخدام للموارد الطبيعية و الطاقة لتحسين سمعة الشركة و أدائها.
أنشطة و وظائف جديدة لتحسين اعمال المنظمات و

<sup>1</sup>جمانة بشيربورمان، عبد الرحمن غسان الصديقي، اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية في جامعة قسنطينة ،كلية ادارة الاعمال جامعة قسنطينة ،مجلة الدراسات الاقتصادية ،العدد38، اوت 2019،ص50.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

<p>تحويلها ،الى أنشطة خضراء صديقة للبيئة مثل التسويق الأخضر ، الاستثمار الأخضر.</p>
<p>_ الوظيفة التي تربط الإدارة البيئية و إدارة الموارد البشرية الالكترونية، من خلال امتلاكها مجموعة من الممارسات الخضراء التي تسعى الى تقليل التكاليف ، و إعادة التدوير ، و التخلص من النفايات لتحقيق الاستدامة للموارد الطبيعية .</p>
<p>_ جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير و التنفيذ و التجهيز على نظام يهدف الى تحفيز موظفي المنظمة .</p>
<p>_ إدارة تظم مجموعة من الوظائف تطبق أنشطة و ممارسات و إجراءات خضراء و صديقة للبيئة ، تعمل على المحافظة على الاستدامة الموارد و توفيرها من خلال التقليل من مخرجاتها الملوثة للبيئة ، ما يحد من التأثير السلبي على أداها .</p>
<p>_ كافة الجهود التي تبذلها المنظمة من اجل ربط الوظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة ،من خلال تبني سياسات و ممارسات تشجع المبادرات الخضراء ،من اجل زيادة وعي الموظفين و التزامهم بقضايا البيئة المستدامة ، التي تعزز الأداء البيئي .</p>
<p>_ هي تلك الإدارة التي تمارس مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة، على احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء و تطويرها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق اهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية.</p>

المصدر : ديانا علي يوسف ،اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر دراسة ميدانية شركة خاصة في الساحل السوري ،بحث اعد لنيل شهادة الماجستير ،تخصص ادارة اعمال ،2020،ص113-115.

ومما يلي نستنتج ان ادارة المورد البشرية الخضراء هي "تنظيم سلسلة الأنشطة و المناهج و الأساليب البيئية و استثمار قدرات الافراد ،و اتقانهم للعمل بأقل وقت و جهد في انطار تحديث و تطوير الأنظمة ، و الخروج من القوالب الجاهزة و خلق بيئة مناسبة للاستفادة من إمكانيات الافراد و الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية وفق معايير و أسس المحافظة على البيئة".

● "ادارة الموارد البشرية الخضراء نهج اداري يركز على تعزيز الاستدامة البيئية و المسؤولية الاجتماعية "

- "تعمل ادارة الموارد البشرية الخضراء على تطوير سياسات بيئية و توعية الموظفين و تحفيز سلوكهم بغية تحسين الاداء والرفع من الوعي البيئي".

### الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء.

حسب (shikha,bhavana) ، بدأت إدارة الموارد البشرية الخضراء في الظهور بشكل متزايد نتيجة القلق المتزايد بشأن القضايا البيئية و الاثار السلبية المترتبة ،على الممارسات المختلفة للمؤسسات على الموارد الطبيعية حيث تكتسب كفاءة لتعزيز صورتها و تزيد من معنويات الموظفين و تخفيض التكاليف بشكل كبير ، و تتمثل أهميتها فيما يلي :<sup>1</sup>

- **التوفير في التكيف:** باستخدام الأجهزة الكهربائية الموفرة للطاقة مثل الشاشات الموفرة للطاقة إعادة تدوير المنتجات، و إعادة استخدامها.
- **الميزة التنافسية:** من خلال بناء العلامة التجارية الخضراء، تصبح المؤسسة صديقة للبيئة.
- **المواهب الصديقة للبيئة :** تجذب إدارة الموارد البشرية الخضراء الموظفين ،التي لديهم مواهب و كفاءات خضراء، بالإضافة الى توفير بيئة تعليمية لتعزيز السلوك و الثقافة الخضراء لدى الموظفين .
- **فائدة المجتمع :** تدعم إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تطوير و خلق وظائف خضراء ، مثل : أصحاب الاعمال الخضراء ، و المهندسون الخضر و مهنيو تكنولوجيا المعلومات الخضراء (مطورو البرامج و الأجهزة الخضراء ) ، و كذلك تشجيع المساحات الخضراء من خلال تطوير الحدائق و زراعة الأشجار ، و الحد من ارصدة الكربون ، و تقليل التلوث البيئي و تعزيز البنى التحتية الخضراء .كذلك أضاف (Kthak ,Pawan) ،ان أهميتها لأصحاب العمل تكمن في التحقيق و الدعم :
- **اتخاذ قرارات صديقة للبيئة :** وجود موظفين الذين يفهمون أهمية الاستدامة ، التي تمكن من اتخاذ القرارات ، التي تساعد على تحقيق الابتكار و وجود حلول للمشاكل البيئية .
- **زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء:** يصبح الخيار الأكثر تفضيلا، في استقطاب المواهب الخضراء، و هذا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- **الاحتفاظ بالموظفين :** من المعروف ان المؤسسات الخضراء لديها معدلات دوران اقل ، مقارنة مع نظرياتها غير المستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رنا خليل التعمري، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الاعمال ،رسالة ماجستير كلية ادارة الأعمال ،الاردن ،كانون الثاني 2021،ص26-27.

<sup>2</sup>ديانا علي يوسف ، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الاضر ، بحث اعد لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،ديسمبر 2022،ص30-32.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

● **تحسين المبيعات :** تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على انتاج منتجات صديقة للبيئة و هذا ما يؤدي الى تحسين المبيعات و خفض التكاليف .

اختصرها كل من ( ليث ، حاكم ) في انها تكمن في : تحسين صورة المؤسسة الإنتاجية ، و الحصول على افضل الموظفين ، و تخفيض الأثر البئي للمؤسسة ، و تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين ، و تلبية احتياجات الزبائن في احسن الصور ، بينما اكد ( Parul ) انها تحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع ضمان تحقيق استدامتها ، كما ان لها أهمية لأصحاب العمل باكتساب المواهب و ادارتها مما يكسبها ميزة تنافسية .

من خلال ما سبق حول أهمية إدارة الموارد البشرية ، التي تكمن بالدرجة الأولى في التقليل التأثير على البيئة و ضمان استدامتها مع توفير التكاليف ، واستقطاب موظفون خضر و قيامهم بتحضير المؤسسة ، و تحسين سمعة المؤسسة بما تحققه للمجتمع التكنولوجيا الخضراء و التي تكون اما صناعة خضراء للمنتجات او منتجات خضراء في حد ذاتها ، و بالتالي الرفع من أداء المؤسسة من خلال زيادة المبيعات.

كذلك قد وضح (Ritu) ان إدارة الموارد البشرية الخضراء تدور حول انشاء نظام إدارة الموارد البشرية بيئي استراتيجية تسهم بفعالية في الأداء المستدام للمؤسسة ، فان اعتماد استراتيجية الموارد البشرية الخضراء التي تهتم بمهمة و اهداف المؤسسة لها فوائد متعدد للمؤسسة ، منها ما يلي :

● تساعد على تحقيق الأهداف الاوسع للمؤسسة من خلال تضمين استراتيجية مستدامة ، و تطوير الثقافة المستدامة داخل المؤسسة ، من خلال تبني أنماط حياة و سلوكيات صديقة للبيئة المختلفة<sup>1</sup>

● تعمل على تحسين جودة التنظيم ، و تضمن صحة و استدامة طويلة الاجل لكل من أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين .

● المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعمل على تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة

● تساعد في الحفاظ على اعلى القوى العاملة الموهوبة ، لان أصحاب العمل الأخضر اصبحوا الخيار المفضل لدى الموظفين الخضر المحتملين .

● من المعروف ان المؤسسات المستدامة لديها معدلات دوران اقل مقارنة بنظائرها غير المستدامين

● تخفيض الموارد البشرية الخضراء التكلفة و تخلق مزايا تنافسية للسوق المتغير .

● تزيد من معنويات الموظفين و تحفز النمو و الابتكار و الابداع داخل المؤسسة .

● يمكن أيضا استخدام الإدارة الخضراء او الدارة البيئية كأداة تسويقية فعالة .

بين كل من (Poonam , Priyanka) ان ادارة الموارد البشرية الخضراء تحقق فوائد لكل من صاحب العمل و الموظفين

<sup>1</sup> احمد باللي ،حيضية سمالي ،ممارسات ادارة المورد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية ،جامعة الملك فيصل ،المملكة العربية السعودية ،المجلد 02،العدد2018،08،ص118-119.

### ❖ فوائد صاحب العمل :

- يحقق مجموعة من الموظفين الراضين.
- يعزز كل من الإنتاجية و الاستدامة ، جودة الإنتاج ، و دافعية العاملين في المؤسسة ، و التحسين في جودة المنتج ، و النوايا الحسنة ، و الوضع المالي في السوق ، و الابداع ، و الربح ، و علاقة صاحب العمل و الموظف ، و الصور العامة للمؤسسة .
- يقوم بزيادة عدد العملاء و معدل الاحتفاظ بهم و الاعتراف بالعلامة التجارية من جهة ، و من جهة أخرى زيادة ولاء الموظف نحو المؤسسة ، و زيادة الإنتاجية و معدل الاحتفاظ به.<sup>1</sup>
- التحسين في جذب افضل الموظفين ، و الإنتاجية و الاستدامة ، و تأثير المؤسسة على البيئة و تحسين الأداء العام بما يجذب الموظف المختص من خارج المؤسسة للانضمام لها.<sup>2</sup>

### ❖ فوائد الموظف : تعزز الروح المعنوية بالرغبة في القيام بالعمل ، و الرضا الوظيفي ، و

الشعور بالمشاركة و روح الفريق في مكان العمل ، و مستوى الثقة ، و الابداع ، و بناء الكفاءة و المهارات للتعامل مع مشاكل مختلفة ، مع خلق بيئة صحية في العمل .  
و منه فإدارة الموارد البشرية الخضراء تحقق فوائد لكل من الموظفين و المؤسسات و العملاء، بتحسين العلاقة بينهم و ذلك من خلال الحفاظ على البيئة، و زيادة مهارات الموظفين، و الرفع من الأداء العام.

### الفرع الرابع :خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء.

إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مفهوم يركز على دمج الممارسات البيئية المستدامة في استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية داخل المنظمات ، الهدف الرئيسي منها هو تحسين الأداء البيئي في مكان العمل، من خلال تشجيع الممارسات التي تحافظ على البيئة و تقلل من الأثر البيئي ، اليك خصائص الموارد البشرية الخضراء :

### ✓ التوظيف المستدام :

\_\_ اختيار الموظفين، الذين يملكون اهتماما بالاستدامة البيئية ويشجعون على الممارسات الصديقة للبيئة.

\_\_ تضمين المبادئ البيئية في استراتيجيات التوظيف، مثل الالتزام بتقليل الب<sup>3</sup>صمة الكربونية والتفاعل مع القضايا البيئية .

<sup>1</sup> سليمة غدير احمد ،سلمة كحيلي عائشة ،دور الاداء البيئي في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية ،ملتقى الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية :نمو المؤسسات و الاقتصادات بين تحقيق الاداء المالي و تحديات الاداء البيئي ،جامعة ورقلة ،2011.

<sup>2</sup> Kalluri vinayak ,kodali ,and rambabu.component cost reduction by vale engineering MA case study .India, the institution of engineers,2016 , page 52

<sup>3</sup> السلمي ،اكرام سامي فايز ،الخاقان ،يوسف يعقوب ،،ممارسات الموارد البشرية الخضراء و اثرها على الاداء البيئي المستدام في الشركات النفطية دراسة تطبيقية في الشركات النفطية الجنوب العراق ،المؤتمر العلمي الدولي لإدارة المواد ،جامعة كويه ،2020 ، ص

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

### ✓ التدريب والتطوير البيئي:

- \_ توفير برامج تدريبية تركز ، على الوعي البيئي وكيفية تطبيق الممارسات الخضراء داخل المنظمة .
- \_ تعليم الموظفين كيفية تقليل القائد في طاقة المياه والموارد الأخرى.
- \_ تدريب الموظفين على استخدام تقنيات حراء في العمل ، مثل إدارة النفايات وإعادة التدوير .

### ✓ تحفيز الأداء البيئي:

\_ تقديم حوافز ومكافآت للموظفين، الذين يظهرون التزاما قويا بالممارسات البيئية.

\_ وضع اهداف بيئية قابلة للقياس ، لجميع الموظفين وتحفيزهم على تحقيقها .<sup>1</sup>

### ✓ تحقيق التكامل مع الثقافة التنظيمية:

\_ دمج الاستدامة في ثقافة المنظمة، بحيث تصبح جزءا من قيم المؤسسة.

\_ اشراك الموظفين في اتخاذ قرارات بيئية، من خلال لجان او فريق عمل مختصة في القضايا البيئية

### ✓ إدارة التغيرات البيئية:<sup>2</sup>

\_ تعزيز التكيف مع التغيرات البيئية ، مثل التحولات في اللوائح البيئية ، او التقدم في تكنولوجيا الطاقة المستدامة .

\_ تحسين القدرة على التكيف ، مع التغيرات المناخية والتحديات البيئية .

### ✓ اعداد بيئة عمل خضراء:

\_ توفير بيئة عمل مريحة وصديقة للبيئة من خلال تحسين الإضاءة، التهوية ، وتقليل استهلاك الطاقة

\_ تشجيع العمل عن بعد ، لتقليل انبعاثات الكربون الناتجة عن التنقل اليومي .

### ✓ إدارة الأداء البيئي:

\_ قياس تأثير الأنشطة التي يقوم بها الموظفين على البيئة، من خلال مؤشرات أداء بيئي (kPIS) .

\_ اجراء تقييمات بيئية دورية ، وتحليل البيانات ذات الصلة لتحسين المستمر .

### ✓ التواصل البيئي:

\_ تعزيز الشفافية في التعامل مع القضايا البيئية، من خلال نشر التقارير البيئية ، وتقديم المعلومات بشكل دوري .

\_ إقامة حملات توعية، حول الاستدامة والأنشطة البيئية في أماكن العمل .

### ✓ الاستدامة في التعويضات والمزايا:

\_ تقديم مزايا مالية او غير مالية للموظفين الذين يساهمون في تحقيق اهداف بيئية، مثل مكافآت للموظفين الذين ينجحون في تقليل استهلاك الطاقة .

<sup>1</sup> Ahmad,s.2015.green human resource management policies and practics.cogent business and management , page 23.

<sup>2</sup>حميد حسن و الكسيس حسن ،ادارة الموارد البشرية الضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ،الجلة العراقية للعلوم الادارية ،المجلد 16،العدد02،ص101-102.

## الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

\_ توفير مرافق مستدامة، مثل الصناديق، إعادة التدوير، او حوافز الموظفين الذين يستخدمون وسائل النقل العامة او الدراجات .

### ✓ المشاركة المجتمعية والتطوع البيئي:

\_ تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة التطوعية، التي تدعم الاستدامة وحماية البيئة

\_ تنظيم ورش عمل، حملات تنظيف او برامج تشجير بمشاركة الموظفين .

إدارة المرافق والمعدات الخضراء:

\_ الاستثمار في التكنولوجيا البيئية مثل أجهزة الكمبيوتر المتوفرة للطاقة ، او أنظمة التكييف المتوفرة للطاقة .

\_ إدارة المرافق بكفاءة للتقليل استهلاك الموارد مثل الكهرباء و المياه .

### ✓ التقييم والمراجعة البيئية:

\_ مراجعة الأداء البيئي للمنظمة بشكل دوري ، و التأكد من التزام جميع الموظفين بالممارسات المستدامة .

\_ تحليل البيانات البيئية و تقديم تقارير دورية حول التقدم المحرز، في تحقيق الأهداف البيئية<sup>1</sup>

### القيادة البيئية

\_ تحفيز القادة في المنظمة على تبني سياسات بيئية فعالة ، و العمل على قيادة التغيير البيئي داخل المؤسسة .

\_ الهام الموظفين عبر امثلة من القيادات، التي تركز على الاستدامة .

فإدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر أداة فعالة في تعزيز الاستدامة البيئية داخل المنظمات ، و تعمل

على تفعيل دور الافراد في تحقيق اهداف بيئية طويلة المدى<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> اسارة عزازية ، اثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الاداء البيئي المستدام :دراسة استطلاعية في شركة الاسمنت تبسة ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،المجلد13،العدد01،ص 19-20.

<sup>2</sup> حميد حسن و الكسيس حسن ،مرجع سبق ذكره ،ص103.

**المطلب الثاني:مزايا و عيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء .**  
**الفرع الاول :مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

- **تحسين صورة المنظمة :** تظهر المنظمة كمنظمة مسؤولة بيئيا ، مما يعزز سمعتها و يعزز ولاء العملاء و الموظفين.
  - **تقليل التكاليف :** يمكن ان تؤدي ممارسات الموارد البشرية الخضراء الى تقليل تكاليف، مثل تقليل استهلاك الطاقة و تقليل النفايات الى تقليل التكاليف 3\_ تحسين صحة الموظفين : يمكن ان يؤدي ممارسات الموارد البشرية الخضراء ، مثل توفير بيئة عمل صحية ، الى تحسين صحة الموظفين
  - **تعزيز الإنتاجية :** يمكن ان تؤدي ممارسات الموارد البشرية الخضراء ،الى تعزيز الإنتاجية ، مثل توفير بيئة عمل مريحة
  - **جذب الاحتفاظ بالموظفين :** يمكن ان تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، ،مثل توفير برامج التدريب و التطوير ، الى جذب الاحتفاظ بالموظفين
- الفرع الثاني:عيوب إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

- **التكاليف الأولية :** يمكن ان تكون التكاليف الأولية ،لتنفيذ الممارسات الموارد البشرية الخضراء عالية .
- **الجهد و الوقت :** يمكن ان يتطلب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، جهدا و وقتا كبيرين .<sup>1</sup>
- **المقاومة للتغيير :** يمكن ان يواجه موظفون مقاومة للتغيير، عند تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء .<sup>2</sup>
- **القيود التكنولوجية :** يمكن ان تكون القيود التكنولوجية ،عائقا امام تنفيذ الممارسات البشرية الخضراء .
- **القيود التنظيمية :** يمكن ان تكون القيود التنظيمية ،عائقا امام تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ،مثلا قد تكون قوانين و أنظمة بيئية صارمة في بعض الدول ،التي تحد قدرة الشركات على تبني ممارسات بيئية مبتكرة او مرنة بما تناسب مع اهداف الاستدامة .

**المطلب الثالث:عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء.**

- **التزام الإدارة العليا :** فالتزام الإدارة العليا بالبيئة و الاستدامة هو عاملا أساسيا لنجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء ، فاذا كانت الإدارة العليا ملتزمة بالممارسات البيئية المستدامة ، فإنها

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد سيد احمد ،ابراهيم رانيا السيد ابو لعين ،ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة ،مجلة كلية السياحة و الفنادق ،مجلد05،العدد01،ص2.

<sup>2</sup> علاء ميشيل الحداد ،اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء للموارد البشرية ،بحث اعد لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،2020،ص21-22.

تعمل على تحديد رؤية استراتيجية واضحة تدمج المبادئ البيئية في اهداف المنظمة ، و هذا يساهم في توجيه جميع الأقسام نحو تحقيق الأهداف البيئية ، و التزام الإدارة العليا يعني تخصيص الموارد المالية و البشرية اللازمة لتنفيذ مبادرات الموارد البشرية الخضراء ، تشمل هذه الموارد توفير التدريب ، تحديث البنية التحتية لتدعم الممارسات البيئية ، و تطوير السياسات و الإجراءات التي تشجع على الاستدامة .

● **ثقافة المنظمة :** ثقافة المنظمة التي تؤكد على الاستدامة و البيئة هي عاملا هاما لنجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء ، فعندما تزرع المنظمة ثقافة بيئية داخل المؤسسة ، تصبح الاستدامة جزءا من القيم الأساسية للمؤسسة ، الموظفون يشعرون بأهمية مشاركتهم في الحفاظ على البيئة من خلال سياسات و تقنيات مستدامة .

● **تدريب الموظفين :** التقليد في هذا السياق لا يقتصر على تنمية المهارات التقليدية بل يركز على تعزيز الوعي البيئي ، و تطوير الكفاءات الخضراء لدى الموظفين ، أي تلك المتعلقة بكيفية العمل بالأساليب مستدامة تحترم البيئة و تقلل من الأثر السلبي للمؤسسة ، وذلك من خلال القيام ببرامج تدريبية للبيئة مثل دورات توجيهية جديدة للموظفين الجدد لتعليمهم منذ بداية أهمية الالتزام بالمعايير البيئية للمؤسسة ، و كذلك مثل ورش عمل متخصصة ، تدريب عملي يتضمن تطبيقات مباشرة مثل فصل النفايات تقنيات ، توفير الطاقة ، و أيضا برامج تطوير قيادات بيئية لتأهيل القادة داخل الشركة يقودون مبادرات خضراء .<sup>1</sup>

● **مشاركة الموظفين :** و تعني انخراطهم الفعال في الأنشطة و المبادرات الخضراء للمؤسسة ، و تبنيم السلوكيات الصديقة للبيئة بشكل طوعي و مستمر ، و ليس فقط تنفيذا للتعليمات ، مثل الاقتراحات البيئية فتح قنوات لتقديم أفكار و ملاحظات حول كيفية تقليل النفايات او استهلاك الطاقة او مثل انشاء فرق بيئية داخلية تشكيل لجان او فرق تطوعية لقيادة وتنفيذ مبادرات خضراء ، و أيضا مثل المشاركة في الحملات الخضراء كأيام التشجير و أيضا التقييم الذاتي للأداء البيئي تشجيع الموظفين على تقييم مدى التزامهم بالممارسات الخضراء .

● **القياس و التقييم :** فالقياس هو عملية جمع البيانات و المؤشرات المتعلقة بالأداء البيئي للموظفين و المؤسسة ، اما التقييم فهو عملية تحليل هذه البيانات لتحديد مدى فعالية السياسات و الممارسات الخضراء ، و تحديد نقاط القوة و الضعف ، و تتم عملية القياس و التقييم من خلال تحديد الأهداف البيئية مثل تقليل الانبعاثات بنسبة 20% خلال سنة ، جمع البيانات باستخدام استبيانات ، أنظمة

<sup>1</sup>سارة عاطف الموجي ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الخضر لدى العاملين في شركات السياحة ،المعهد المصري العالي للسياحة و الفنادق مصر الجديدة ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ،المجلد 22، العدد 2020، 01، ص 295-296.

رقمية او تقارير تشغيلية ، تحليل النتائج بمقارنة الأداء الخالي بالمستهدف ، اتخاذ القرارات تعديل سياسات او تعزيز مبادرات الناجحة ، و أخيرا اعداد تقرير الأداء البيئي و تعميمها على المعنيين .

- **التعاون مع اطراف معينة :** يعتبر هذا العامل أساسيا لتحقيق اهداف الاستدامة البيئية داخل المؤسسة ، مثل التعاون مع الإدارات الداخلية في المنظمة و التعاون مع الموردين و الوجيهات الحكومية ، و ذلك للتعاون مع المنظمات غير الحكومية و التعاون مع المجتمع المحلي ، فهو يحقق تكامل الجهود بين جميع الأطراف المعنية ، و كذلك خفض التكاليف من خلال تحسين كفاءات استخدام الموارد ، و أيضا تعزيز الابتكار في أساليب العمل و التدريب البيئي و تحسين صورة المؤسسة كمكان عمل مستدام .

### المطلب الرابع : ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

تعد ادارة الموارد البشرية الخضراء جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية وسياسة المؤسسة مهما كان طبعها لذا لا يمكن لدارة الموارد لبشرية الخضراء ان بدورها المنوط الا في ظل القيام بأنشطتها لبيئية وتعتبر ممارسة ادارة الموارد من خلال اشاء موظف صديق للبيئة يقدر الأداء البيئي في المؤسسة ويعترف به و ذلك بالتركيز على التوظيف الأخضر ,التدريب والتطوير الاخضر ,تقييم الاداء الاخضر ,حفظ الطاقة ,المكافاة و التعويضات و نتناولها كما يلي :

- **التوظيف الأخضر :** يعد البحث عن ممارسات التوظيف الاخضر امر مهم داخل المؤسسات فمن الضروري لدى بعض السياسات و الاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها ان الاصل في ذلك يعتمد على عملية تعيين الموظفين الجدد على اساس ومعايير بيئية وفق مفهوم ادارة الموارد البشرية لتحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية فضلا عن استقطاب افراد يحملون قيم وثقافة خضراء تكون صديقة للبيئة و بطبيعة الحال لاستكمال هذا لا بد من توظيف مترشحين متحمسين يتمتعون بعقلية خضراء وعلى راية بالأساسيات مثل اعادة التدوير وحفظ الطاقة وخلق علم اكثر منطقية ، هذا ايسهل على المؤسسات القيام بالعمليات الخضراء .

- **ادارة الاداء الاخضر :** تعتبر ادارة الاداء الاخضر الوظيفة المتعلقة بسياسات المؤسسة ، حول كيفية قياس معايير ومؤشرات الاداء البيئي المحرزة للعاملين في كافة المستويات الإدارية، و الحصول على بيانات مفيدة حول الاداء البيئي فضلا عن انها تلعب دورا مهما للغاية في فعالية عمل المؤسسة، باعتبارها توجه اداء الموظفين الى الاداء الذي تحتاجه ،من خلال ادراج اهداف الادارة بيئيا ،وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية البيئية، تسعى نظم ادارة الاداء الاخضر للنجاح وذلك يرتبط بتقييم الاداء بالوصف الوظيفي مع تحديد المهام الخضراء فضلا عن وجود نهج اخر اخضر يعل على طلب من العاملين ،مع تقديم افكار خضراء يمكن ان تدرج كأهداف تعكس على تقييمهم، استنادا لذلك توفر تقييمات الاداء الفعالة ملاحظات مفيدة للموظفين تدعم التحسينات

المستمرة في النتائج البيئية للمؤسسة فيجب على مديري الموارد البشرية تعديل نظام تقييم الاداء ليشمل ابعاد لتصنيف الشخصاخاص وفق كفاءات سلوكية وفنية<sup>1</sup>.

- **التدريب و التطوير الاخضر:** يعتبر التدريب و التطوير الاخضر هو ممارسة تركز على تنمية مهارات الموظفين، المعرفة المواقف ومنع تدهور المعرفة و المهارات بغية تثقيف الموظفين وتدريبهم وتطوير اساليبهم على ممارسة العمليات، التي تقلل من النفايات و لاستخدام الامثل للمواد و الحفاظ على الطاقة و بطبيعة الحال يعمل على تقليل مسببات التدهور البيئي وكذلك يعمل على اتاحة فرصة لمساهمة الموظفين، في حل المشكلات البيئية ولضمان فاعلية التدريب الأخضر، ينبغي التخطيط له بما يتناسب و طبيعة الوظائف فمثلا تدريب موظف المخازن فلا بد ان يركز على تقليل المخلفات و القمامة و ادارة الطاقة، فضلا عن الحرص على ايصال التطبيقات البيئية للزبون.
- **حفظ الطاقة :** توفير الطاقة سلوك يفضي الى توفير الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة و التوفير في تكاليف استهلاك الوقود و رفع مسؤوليات الافراد و المجتمعات اتجاه تجاه البيئة، ويشمل ايضا تشجيعهم على برمجة اجهزة الكمبيوتر بمرحلة الخمول بعد تركها او استخدام المصابيح الموفرة للطاقة، او استخدام المصابيح المكتبية وخفض و تنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب .
- **الاجور و المكافآت الخضراء :** للأجور و المكافآت دور كبير في دعم نظم المؤسسات، ناهيك عن دورها في دعم تطوير المنتجات و الابتكارات، التي لها اثر في البيئة اقل، كما تعتمد استدامة الاداء البيئي للمؤسسة اعتمادا كبيرا على ممارسة ادارة الاجور و المكافآت الخضراء، لتحفيز المديرين و العاملين غير الاداريين على مبادرات الادارة لبيئية للمؤسسات، ويمكن للمؤسسات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية و المكافآت غير المالية، من اجل مكافاة العاملين على ادائهم البيئي الجيد، ان نظام الاجور و المكافآت الخضراء يمثل وظيفة اساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، اذ يعتمد الاداء البيئي المستدام للمؤسسة بشكل كبير على المكافآت و الاجور الخضراء، لتحفيز الدوافع لدى المديرين و الافراد العاملين على تبني مبادرات الادارة البيئية في المؤسسات و نظام التعويضات، يعد احد الدوافع الرئيسية المساهمة في فرض التغيير تجاه الاداء البيئي و الثقافة البيئية في المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ليكار امال، توجه المنظمات نحو تبني ادارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الاداء المستدام –الممارسات و التحديات- الجزء1، المحور 1، جامعة ظاهري محمد بشار، الجزائر، 2023، ص56-57.

<sup>2</sup> ابو رمان الصديقي، اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية، في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، 2019، العدد38، صص49-50.

### المطلب الخامس: اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء.

لإدارة الموارد البشرية الخضراء عدة اهداف، نوجزها في النقاط التالية :

- اعتماد الرقمنة في استقطاب المترشحين لشغل الوظيفة، و توفير معلومات عن المؤسسة و عمليات الوصف ،للووظيفة المعلن عنها عبر الانترنت.
- العمل على خلق بيئة عمل صحية و صديقة للبيئة، كمنع التدخين داخل العمل و توفير مختلف مقومات الصحة الغذائية للعاملين.
- ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية و تعزيزها، حيث تعد اساسا لتنفيذ ممارساتها، و بما يحقق ميزة تنافسية بالمؤسسة .
- العمل على تحسين صورة المؤسسة و تدعيم الوعي لدى الافراد العاملين بها، حول مختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، باعتبار المؤسسة نشاطها اهدافها واستراتيجياتها لا بد ان تتماشى مع حماية البيئة .
- العمل على تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية ، و الدفع بهم لإبداء افكار خضراء تمس وظائفهم، وحثهم على تغيير سلوكياتهم نحو الاداء الأخضر.
- خفض تكاليف المؤسسة.

ومن اجل تحقيق هذه الاهداف لابد من خلق مورد بشري اخضر، من خلال ما يظهره الشكل ادناه:<sup>1</sup>

شكل رقم 02\_02: متطلبات تحقيق مورد بشري :

#### السلوك الاخضر :

سلوك المواطنة التنظيمية  
الخضراء و سلوك المواطنة  
الشخصية الخضراء السلوك  
الرسمي الاخضر

#### نتائج خضراء :

ابتكارات خضراء ومخرجات  
خضراء

#### التصرف الاخضر :

الجانب المعرفي و العاطفي و  
السلوكي للمورد البشري

المصدر ابو رمان الصديقي، اثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية

<sup>1</sup>. بكار امال ، مرجع سبق ذكره،ص68

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الاطار النظري للدراسة واستعراض اهم المفاهيم و المكونات النظرية المرتبطة بموضوع " اثر تطبيق القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء " ، و قد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة محاور رئيسية ، و هي : القيادة التحويلية ، و القيادة التحويلية الخضراء و إدارة الموارد البشرية الخضراء ؛ ففي البداية تم تناول القيادة التحويلية باعتبارها نمطا قياديا يسعى الى احداث تغيير إيجابي ، في سلوك الافراد و المنظمة ككل ، من خلال مجموعة من الابعاد ، تشمل : التأثير المثالي التحفيز الالهامي ، الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي ، و قد أظهرت الدراسات ان هذا النوع من القيادة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين و تطوير قدراتهم ؛ ثم قمنا بتوسيع الى مفهوم القيادة التحويلية الخضراء ، التي تمثل امتداد القيادة التحويلية التقليدية و لكن مع دمج البعد البيئي في السلوك القيادي ، حيث يركز القائد التحويلي الأخضر على تعزيز الوعي البيئي داخل المنظمة ، و تحفيز الموظفين نحو بني سلوكيات و ممارسات صديقة للبيئة ، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛ كما تم التطرق الى إدارة الموارد البشرية الخضراء ، و هي نهج حديث في إدارة الموارد البشرية يسعى الى دمج الاعتبارات البيئية ضمن السياسات و الممارسات الإدارية ، مثل التوظيف الأخضر التدريب و التطوير البيئي ، و تقييم الأداء وفق معايير الاستدامة ، و نظام المكافأة المرتبط بالمسؤولية البيئية؛ و عله أظهرت لنا الدراسات السابقة و الادبيات ان وجود قيادة تحويلية ذات توجه بيئي ، يساهم بشكل فعال في دعم و توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو البعد البيئي ، مما ينعكس إيجابيا على الأداء المؤسسي العام ، و يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات البيئية الراهنة .

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و  
الغاز "سونلغاز" لولاية الطارف.

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

تمهيد :

بناء على ما تم عرضه في الفصل النظري من مفاهيم ومحتويات عن القيادة التحويلية الخضراء وادارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف عناصرها . سنحاول في هذا الفصل اسقاط تلك المضامين على الواقع الميداني لشركة الكهرباء و الغاز لولاية الطارف و لتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الاول: التعريف بشركة الكهرباء و الغاز الطارف.

المبحث الثاني :منهجية اجراء الدراسة الميدانية بشركة الكهرباء و الغاز.

المبحث الثالث:التحليل الوصفي للنتائج و مناقشتها .

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

### المبحث الاول :التعريف بشركة الكهرباء و الغاز بالطارف.

تعتبر شركة سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية و الغازية وهي من اقدم المنشآت القاعدية لتي عرفتها الجزائر ، وتعمل اكثر من نصف قرن في الخدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الضرورية للحياة .وقد لعبت سونلغاز دورا رئيسيا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد حيث تتوافق سياستها مع تنفيذ السياسة الطاقية الوطنية خاصة بما يتعلق بمجال كهربة الريف وتوزيع الغاز فهذه الشركة موجودة في جميع انحاء التراب الوطني حتى في المناطق النائية حيث بلغت التغطية بالكهرباء 98 % مما يعادل تغطية 10.983.583 زبون بالكهرباء فيما وصلت نسبة التغطية بالغاز %65 حيث يستفيد 6.886.407. وللتعرف اكثر على هذه الشركة سوف نتطرق الى نشأتها وتطورها .

### المطلب الاول : التطور التاريخي لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف .

تعود نشاه سونلغاز الى العهد الاستعماري ،اين انت تعتبر شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء و الغاز كما هي الى غاية 28/06/1969،حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلقه الاستعمار الفرنسي ،وبصدور الامر 59-69 تم انشاء مؤسسة الكهرباء و الغاز بالجزائر و ظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ،ومع مطلع التسعينات و بالضبط 1995 تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا للاصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك ،مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي :

**سنة 1946:** تم تأسيس غاز وكهرباء الجزائر في بداية القرن العشرين كانت ايادي الشركات الاستعمارية ل تزال تحتكر قطاع الطاقة في الجزائر حيث تم تمديد اعتماد قانون التأميم الفرنسي رقم 46-628 المؤرخ افريل 1946 والذي يؤسس لامتداد تأميم شركات الكهرباء و الغاز الموجودة في الجزائر ؛

**سنة 1947:** بموجب المرسوم 47-1002 الصادر في 05 جوان 1947 تم تكريس انشاء شركة الكهرباء و الغاز الجزائرية في ظل النموذج الاستعماري ،ظلت الجزائر تحتكم على شبكة الكهرباء ذات القدرة المنخفضة مخصصة للمناطق الزراعة الاستعمارية و الصناعات الصغيرة و النادرة و الاحتياجات المنزلية و عدد قليل من الصناعات الغذائية و صناعات مختلفة مثل الصناعات الاستراتيجية و السكك الحديدية و النقل المكهرب –الترامواي ؛

**التطورات التي حدثت بعد سنة 1962:** حل وانشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في قطيعة مع العهد الاستعماري وذلك بموجب المرسوم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 ؛

حيث منحت الشركة الجديدة حق احتكار انتاج ونقل و توزيع واستيراد و تصدير الكهرباء فضلا عن احتكار توزيع الغز الطبيعي و بيعه ،حيث دخلت سونلغاز حفلة تاريخية جديدة بقوى عاملة قوامها 6000 نستخدم يعملون لصالح توفير الخدمة ل700000 زبون .<sup>1</sup>

**سنة 1983 (نقطة لتحول الى اعادة الهيكلة ):**

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف شركة الكهرباء و الغاز بالطارف

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بالتارف

اجرت اول عملية اعادة هيكلة تم بموجبها انشاء خمس شركات للأشغال المتخصصة و هيئة للتصنيع:

كهريف kaharif

\_شركة للأشغال و التركيب :كهركيبkanagaz

\_شركة انجاز القنوات الغازية :ناغازkanagaz

\_مؤسسة اشغال الهندسة المدينة :انارجا.inerga.

\_صناعة العادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المقياس و المراقبة amc .

\_سنة 1995 (سونلغاز تستق ماليا ) :اصبحت في سنة 1995 بموجب المرسوم 280/95

المؤرخ في 1995/9/17 هيئة عمومية صناعي وتجاري اشراف وزارة الطاقة والمناجم epic تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي و تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة ،تحولت سونلغاز الى spa سنة 2002 ؛

مؤسسة ذات اسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2-195 المؤرخ في 1 جوان 2002 ،هذا التحول اعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ اخرى في قطاع الطاقة ،كذلك التدخل في هذا الميدان ،خارج حدود الجزائر ،وباعتبارها مؤسسة ذات اسهم فعليها اكتساب محفظة الاسهم وقيم منقولة اخرى مع امكانية مشاركتها في مساهمات في شركات اخرى ؛

\_سنة 2004:اصبحت سونلغاز عبارة مجمع holdingsفي الفترة ما بين 2004-2006 تم تنظيم المؤسسة على اساس مجمع او هولدينغ حيث قسمت الى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الاساسية و تتمثل هذه الفروع في :

SPE سونلغاز لإنتاج الكهرباء

GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء

GRTE مسير نقل الغاز

MEI صيانة التجهيزات الصناعية

TRANSMIEX نقل وتوزيع التجهيزات<sup>2</sup> الصناعية صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط

ANSFO CENTRE صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط و المنخفض

TRANSFO OUST صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط و المنخفض للغرب

TRANSFO EST صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط و المنخفض للشرق

MPVA صيانة وتحيد المركبات منطقة الجزائر

MPVO صيانة وتحيد المركبات منطقة الغرب

MPVE صيانة وتحيد المركبات منطقة الشرق

MPVA صيانة وتحيد المركبات منطقة الجنوب

SATINFO التقنيات المعلوماتية

تم الاطلاع عليه في 2025/05/12 على الساعة 19:00 [WWW.SONALGAZ.DZ](http://WWW.SONALGAZ.DZ)<sup>2</sup>

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بالطارف

SPASالوقاية والتنمية الامنية

CAMERAGتوزيع العتاد الكهربائي و الغاز

سنة 2006:تم هيكلة وظيفة التوزيع و قسمت الى اربع فروع و هي :

SPA سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة

SPC سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى

SPE سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية

SPO سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية

\_سنة 2009:بعد الانتهاء من عملية اعادة الهيكلة و التحديد بين عامي 2004-2009 شرع

المجمع في هيكلة جديدة تم فيها انشاء 33 شركة فرعية و 6 شركات بالشراكات المباشرة ؛

\_سنة 2011:تحولت سونلغاز الى شركة قابضة بتاريخ 2ماي 2011 ؛

\_سنة 2012: (نقلة جديدة ..مسار جديد): شرعت سونلغاز بإنجاز برنامج تطوير الطاقات

المتجددة في مواقع في الجنوب الكبير و الهضاب لعللي مثل اضافة فرع للطاقة الشمسية و طاقة

الرياح ؛

\_سنة 2014/2015 (سونلغاز في قلب التنمية ): حيث قامت سونلغاز بعدة شركات مع

جنرال الكترينك وشراكة مع هيونداي ودايو.؛

\_تنظيم جديد في مجال التوزيع سنة 2017 sdc توحيد التوزيع :

شهدت 2017 هيكلة جديدة :سمحت بتطوير و تحسين كفاءة شركات المجمع وكذا تجميع

خبراتها و تنسيق معارفها كنتيجة لإدماج و استيعاب شركات التوزيع للشرق و الوسط والغرب

من جهة والحاق شركة التوزيع للجزائر من جهة اخرى ، حيث انشأت الشركة الجزائرية

للتوزيع

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

الكهرباء و الغاز "شركة ذات اسهم Sade spa" ؛  
بتاريخ 17 افريل 2017 براس مال يفوق 64مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي  
ب20نهج محمد بوضياف البلدية ،تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب  
الوطني ؛

**\_سنة 2019 (مسار جديد) :** تغيرت فيه تسمية مديريات التوزيع الى امتياز توزيع  
**\_سنة 2022 (تحول تاريخي) :** وذلك بعادة هيكلية المجمع تطبيقيا للمخطط الاستراتيجي الجديد  
حيث قامت 3"سونلغاز 2035" بعدة تغيرات جذرية قلصت من خلالها عدة شركات المجمع  
من 26 الى 14 فرع وذلك من خلال اعادة دمج الإنتاج و التوزيع والنقل ضمن المحيط  
المؤسساتي لسونلغاز في 23 جانفي 2022 حيث تغيرت لتسمية من سداك الى سونلغاز<sup>1</sup>  
التوزيع بالنسبة للتوزيع مجال دراستنا تطبيقية ،وكذلك بعمليات دمج كهريب و كهريف و كناقاز  
وكذلك دمج اتاراكيب و انارجا مما يسمح بإنشاء شركتين بتسميات ومهام جديدة ،وذلك رغبة  
منها في جعل شركاتها تصل الى اوج قدراتها لتعزيز نموها وتطوير جاذبيته الاقتصادية و  
الحصول على حص اكبر في السوق و تحسين اداءها ،كما تم التوقيع على الاتفاقيات الجماعية  
الخاصة بتحول عمال الشركات الناتجة عن عملية اعادة هيكلية المجمع وهذا التقليل من شأنه  
تحقيق مكاسب مالية يمكن استغلالها في انجاز المشاريع الاستراتيجية على غرار انشاء هياكل  
جديدة في ولايات الجنوب وكذا تنفيذ البرامج المتعلقة بمناطق الظل.

### المطلب الثاني : تعريف شركة الكهرباء والغاز لولاية الطارف .

هي وحدة تابعة لمنطقة التوزيع قسنطينة ويقع مقر مديرية التوزيع لولاية الطارف في الطريق  
الوطني رقم 44 بجانب نزل المالية (الطارف) مركز تعود نشأتها سنة 2002 كمركز توزيع  
الكهرباء و الغاز تحت وصاية منطقة التوزيع عنابة في سنة 2005 وفي اطار عملية الهيكلية  
للمديرية العامة للتوزيع تحولت من مركز توزيع الى مديرية جهوية للتوزيع وفي سنة 2008  
اصبحت مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الطارف ؛وتوالى التسميات بحسب التطورات التي  
شهدتها المجمع ففي 2019 اصبحت تدعى امتياز التوزيع الطارف تابعة لشركة الجزائرية  
لتوزيع الكهرباء و الغاز اليوم في اطار تنفيذ المجمع لاسراتيجية 2035 المسطرة اصبحت  
التسمية الجديدة سونلغاز التوزيع الطارف ، وذلك في 23 جانفي 2022، وهي شركة ذات راس  
مال 563502279.65 دج (ديسمبر 2021)المصدر تضم 150 عامل

(جوان 2022) D f c.؛

ولقد عمدت المديرية الى وضع مقاطعات توزيع داخل التجمعات السكانية الهامة و الاكثر كثافة  
تماشيا مع سياستها الاقتصادية والخدماتية للاقتراب من مشتريها اكثر لتغطية 24 بلدية هذه  
المقاطعات و الوكالات موزعة كما يلي :

تم الاطلاع عليه في 2025/05/12 على الساعة 19:00 [WWW.SONALGAZ.DZ](http://WWW.SONALGAZ.DZ)<sup>1</sup>

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بالطارف

ثلاث مقاطعات غاز :

الجدول رقم 01-03:مقاطعات الغاز في ولاية الطارف

مقاطعة الطارف	مقاطعة القالة	مقاطعة الذرعان
وتضم البلديات التالية :الطارف ،عين كرمة،الزيتونة،بوحجار، حمام بني صالح،واد زيتونة بوتلجة،بحيرة الطيور ،بريخان،شافية،بوقوس.	وتضم البلديات التالية :القالا،الفرين، سوارخ،رمل السوق،عين عسل ،لعيون	وتضم البلديات التالية :الذرعان،البسباس،شبيطة مختار،زريزر،العصفور، الشط ،بن مهدي، زورامي،الكوس،بوهلالة،داغوسة، سيدي قاسي.

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الشركة

ثلاث مقاطعات كهرباء :

الجدول رقم 02-03: مقاطعات الكهرباء في ولاية الطارف

مقاطعة الطارف	مقاطعة القالة	مقاطعة الذرعان
وتضم البلديات التالية :الطارف ،عين كرمة،الزيتونة،بوحجار، حمام بني صالح،واد زيتون،بوتلجة،بحيرة الطيور ،بريخان،شافية،بوقوس .	وتضم البلديات التالية :القالا،الفرين، سوارخ،رمل السوق،عين عسل ،لعيون	وتضم البلديات التالية :الذرعان،البسباس،شبيطة مختار،زريزر،العصفور، الشط ،بن مهدي، زورامي،الكوس،بوهلالة،داغوسة، سيدي قاسي.

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الشركة

### المطلب الثالث :مهام شركة سونلغاز .

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز اصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام نذكر منها ما يلي :

لعبت شركة سونلغاز على الدوام دورا رائدا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من خلال التطورات التي عرفتها اصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام نذكر منه ما يلي :

- اعداد الاستراتيجية العامة وقيادة المجمع ؛
- ممارسة الرقابة على الفروع ؛
- اتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في الخارج ونقلها و توزيعها و تسويقها ؛

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بالطارف

- توزيع الغاز عن طريق لقنوات وجاء في الجزائر او في الخارج وتسويقه ؛
  - تطوير و تقديم خدمات الطاقة بكل انواعها ؛
  - دراسة كل شكل ومصدر للطاقة و ترقيته وتنميته ؛
  - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية ، وكل نشاط يمكن ان تترتب عنه منفعة للشركة، لاسيما البحث عن المحروقات و اكتشافها و انتاجها و توزيعها ؛
  - تطوير كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر او خارجها مع شركات جزائرية او اجنبية ؛
  - انشاء فروع واخذ مساهمات و حيازة كل حقيبة اسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل ركة موجودة ، و سيتم انائها في الخارج ؛
  - توسيع أنشطة الشركة لتشمل ميادين اخرى تابعة لقطاع الطاقة ؛
  - ضمان الخدمة العمومية وتحسين نمط تسيير المؤسسة الاقتصادي ؛
  - تركيب تصليح واعداد تجديد مراكز الانتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة الى مراكز التوزيع العمومي للغاز لتخطيط ووضع البرامج السنوية وكذلك المراكز المعدة لسنوات ؛
  - ضمان التمويل اللازم لتحقيق و تنفيذ البرامج المسطرة ؛
  - توفير المنشأة الضرورية للتجهيزات ،الهيكل البنائية لضمان سير مهمتها ؛
  - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبتها ؛
  - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية و العتاد اللازم للعمل ؛
  - ضمان امن الأشخاص و المواد التي لها علاقة مع نشاط العمل و التوزيع ؛
  - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي و الخارجي احسن تمثيل .
  - انجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها ؛
  - تلبية طلبات ربط الزبائن في افضل الظروف من حيث التكلفة و الوقت ، و يقدم المشورة و المساعدة اللازمة لهم ؛
  - تطوير شبكات الغاز و الكهرباء من اجل ربط الزبائن الجدد ؛
  - تسيير الموارد البشرية الموجودة في المركز ؛
  - استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز ؛
  - تحديد سياستها لبيع و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية في البلاد ؛
  - ضمان جودة و استمرارية الخدمة .
- و كذلك من اجل رفاهية زبائنها تقوم سونلغاز ب :

### ➤ عمليات التجديد و الترميم:

لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة و الأمان لزبائنها، و ذلك من خلال تجديد المراكز

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

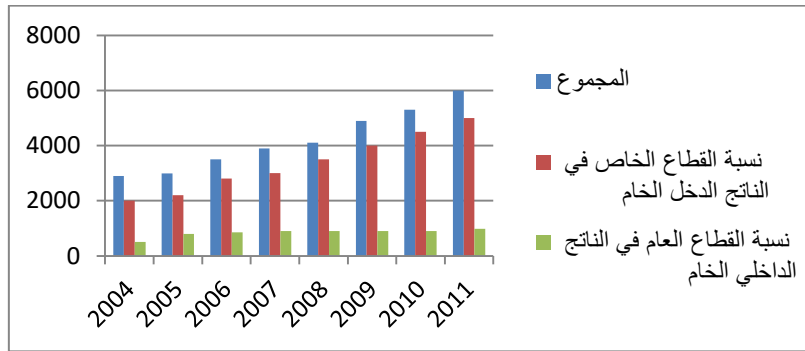
و الاسلاك القديمة المصنوعة من النحاس و المستعملة لنقل الكهرباء و استبدالها باسلاك مغلفة لتفادي خطر التكهرب ، اما فيما يخص الغاز فقد قامت سونلغاز بتجديد شبكة الغاز التي كانت أساسها النحاس الى البولي ايثيلان .

### ➤ عمليات الصيانة:

تقوم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بشكل دوري ، و عند تعرض شبكتها للتلف أحيانا بسبب عدة عوامل من الطبيعة كالارتفاع الشديد لدرجة الحرارة ، او في الشتاء مما يؤثر على جودة و استمرارية الخدمة المتقدمة للزبائن ، بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة من اجل الحفاظ على استمرارية الخدمة و جودتها، من اجل إرضاء الزبائن.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع :فروع مجمع سونلغاز (جانفي2022).**

### الشكل رقم 03-01:فروع مجمع سونلغاز



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من فروع سونلغاز بالطارف

### المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الطارف.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها ،فانتظام الوظائف و ترابطها يؤدي بالضرورة الى مسايرة المحيط الذي نعيش فيه، حيث تسعى المؤسسة الى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال اجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو جميع الاتجاهات ، وقد يظهر على اساس التسلسل القيادي وقد يكون على اساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي :

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف الشركة

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

الشكل رقم03-02: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الطارف

قسم استغلال الكهرباء	الأمانة العامة	المكلف بالإعلام و الاتصال	مدير المؤسسة
المكلف بالأمن و الوقاية	المكلف بالقضايا القانونية	قسم استغلال الغاز	المكلف بالأمن الداخلي
قسم العلاقات التجارية	قسم الموارد البشرية	قسم المالية و المحاسبة	قسم دراسات و تنفيذ الاشغال
خلية المراقبة و التفقيش	قسم تسيير أنظمة الاعلام الالي	قسم الإدارة و الصفقات	مصلحة القضايا العامة

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بالطارف

### ✓ الوظائف :

#### • مدير التوزيع:

➤ يمثل مدير التوزيع قمة الهرم في المؤسسة و هو المسؤول الأول في المديرية و تتمثل

مهامه فيما يلي:

- تنظيم و تسيير و مراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من اجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز في احسن الظروف ؛
  - توجيه و قيادة اعمال انجاز المخططات و البرامج و الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء و الغاز عبر اختصاص ولاية الطارف ؛
  - يشارك في مختلف العقود ؛
  - يسهر على امن المديرية كما انه يشرف حسن سير كل مصالح المديرية ؛
  - الأمانة العامة:
- تكون تحت اشراف المدير و هي تتكلف بالمهام التالية :
- المراسلات و البريد ( الموارد و المصالح ) ؛
  - تنظيم الملفات و الوثائق و استقبال الزبائن ؛
  - تسجيل المكالمات الهاتفية و ضبط المواعيد للمدير ؛
  - طباعة الرسائل و الوثائق السرية و هي مكلفة بمختلف اعمال الرقمية و كتابة البرقيات.
  - المكلف بالاتصال و الاعلام :
- وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية و الخارجية للمؤسسة تتمثل مهامها الخارجية في:

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بإطراف

- تحضير و تنظيم المعلومات الموجهة الى الجمهور و الزبائن بالاستعمال كل المسائل المتاحة خاصة للإذاعة ؛
- اقتراح مواضيع حول الإعلان و الاعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية ؛
- المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية .
- **المكلف بالقضايا القانونية :**
- يتكفل بالشؤون القانونية للمؤسسة و تتمثل مهامه فيما يلي :
- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية ؛
- ترسيم و مراقبة الملفات المعقدة ؛
- تقييم و نشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة ؛
- يعد الممثل القانوني لشركة امام القضاء (المحكمة المجلس القضائي ، المحكمة العليا ) ،
- اذ يتكفل بكل القضايا القانونية مثل : الدعاوي التي ترفعها المؤسسة او ترفع ضدها ؛
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية ؛
- تنظيم المعلومات القانونية و تقديمها وقت الضرورة.
- **المكلف بالأمن و الوقاية :**
- يقوم بالمهام التالية :
- اعداد مخطط الزيارات المبرمجة للأنشطة التحسيسية ؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة و الامن على مستور المديرية ؛
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة و الامن ؛
- اعداد احصائيات حول حوادث الغز و الكهرباء مع المصالح التقنية .
- **المكلف بالأمن الداخلي :**
- يسهر دائما على امن المؤسسة تتمثل مهامه فيما يلي :
- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية ( الحراس الجدران ) ؛
- تقديم تقرير دوري الى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية و مختلف وكالاتها ؛
- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية ؛
- تقديم اجتماعات لصالح المديرية ؛
- القيام بتحضير حوادث محاكيه للحوادث الحقيقية و هذا بالتعاون مع المصالح التقنية ؛
- تطبيق كل التوجيهات و التعليمات المتوقعة بالصحة و السلامة ؛
- اعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ ؛
- اعداد مخطط الامن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية .
- **قسم الموارد البشرية DRH : يهتم ب :**
- تزويد المديرية بالموارد البشرية ؛
- تكوين الموظفين و تأهيلهم ؛

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بالطارف

- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، في الحضور الغياب ، التكوين ، العطل ، الأجور ؛
- دفع الأجور ؛
- حساب مبالغ التقاعد؛
- الترقية ؛
- المسار المهني و ينقسم بدوره الى قسمين او مصلحتين : مصلحة المستخدمين و مصلحة التطوير و المكلف بتطوير الموارد البشرية و لكل النشاطات المتعلقة بها .
- **قسم استغلال الكهرباء DTE : يهتم ب :**  
يقوم بالاستغلال شبكات تسيير الاعمال و تسيير المحولات و الكهربائية و تطوير و صيانة شبكات الطاقة الكهربائية ، و ينقسم الى مصلحة تطوير شبكة الكهرباء ، و شعبة الاعمال تحت وتر منخفض و له ثلاث مقاطعات تقنية للكهرباء في كل من الطارف ، القالة و الذرعان .
- **قسم استغلال الغاز DTG :**  
و يهتم بالاستغلال شبكة الغاز و تسيير الاشغال و تطوير صيانة الشبكات و هو قسم يهتم بشبكة الغاز التسيير الاشغال و تطوير و صيانة الشبكات و ينقسم الى ثلاثة مصالح وهي :
  - مصلحة مراقبة و استغلال الغاز.
  - مصلحة صيانة الغاز.
  - مصلحة تطوير شبكة الغاز .و له ثلاث مقاطعات تقنية الغاز في كل من الطارف القالة و الذرعان .
- **قسم دراسات و تنفيذ الاشغال DEET :**  
و يضم 5 وكالات تجارية تغطي 24 بلدية على مستوى ولاية الطارف ، مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية، و تطوير المبيعات و مصلحة التسويق و المصلحة الخاصة بالزبائن تسهر هذه المصالح و الوكالات التجارية على تسيير شؤون الزبائن من الفتورة الى التسديد، تركيب العدادات و مراقبتها و استقبال الزبائن في احسن الظروف و الإجابة عن كل انشغالاتهم، و بعبارة أوسع فان هذه المصالح التقنية و التجارية تتمثل في المديرية على مستوى الإقليم التابع لها ، و تسهر على تحقيق اهداف المؤسسة في ضمان الاستمرارية و النوعية في تزويد زبائنها بالطاقة و تحقيق رفايتهم ، و تقديم افضل الخدمات في اطار المهام الموكلة لهم .
- **قسم الإدارات و الصفقات DAM :**  
يعتبر هذا القسم من القسم المحورية في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ، اذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى اذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط الى غاية إتمام المهام و إيصال الخدمة للزبون ، و هذا القسم محل دراستنا ، و يحوي 3 مصالح: Etatelectricité et du gaz service d' investissement ;programme d &quot

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بالطارف

● مصلحة تسيير الاستثمارات و القروض لبرنامج الدولة  
Service d' investissement infra – structure &quot; ; مصلحة تسيير الاستثمارات  
و القروض ( المنشآت )

### ● قسم تسيير أنظمة الاعلام الالي : Gestion Des Systèmes

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية و يتمثل مهامه في : Informatique

- تسيير و صيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية و المصالح التقنية لها ؛
- تطوير المعلوماتية و طبع الفواتير الكهربائية ؛
- معالجة النصوص الخاصة بالمعدات المتعلقة بالكهرباء و الغاز ؛
- انشاء بنك المعلومات ؛
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن ؛
- تسيير جميع تجهيزات الاعلام الالي .

### ● قسم المالية و المحاسبة DFC :

و يقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية، و متابعة حسابات الخزينة ، و مراقبة الحسابات البنكية الجارية .

### ● مصلحة القضايا العامة SAG :

- تسيير الوسائل المادية ؛
- مراقبة و تسيير النظافة و صيانة المقرات ؛
- تسيير بريد المديرية ؛
- السهر على تسيير الممتلكات المنتقلة ؛
- تمويل مختلف المصالح؛
- الاهتمام بالمشتريات ؛
- تنظيم حظيرة السيارات ( التامين ، المتابعة ، الوقود ) .

### المبحث الثاني : منهجية اجراء الدراسة الميدانية لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف

تعتبر منهجية الدراسة و اجراءها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ، و عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع و بالتالي تحقق الأهداف التي نسعى اليها .

و بناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع و نموذج الدراسة ، و كذلك أداة الدراسة المستخدمة و طريقة اعدادها ، وكذلك اختبار الفرضيات و ينتهي المبحث بالاستخلاص النتائج و للاستنتاجات و بالتالي تقديم الاقتراحات .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

### المطلب الأول: منهج الدراسة

وهو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث ويتضمن الاطار المنهجي لمجال الدراسة بالإضافة الى تحديد المجال البشري الذي اختيرت منه عينة الدراسة، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و هما منهجين يعدان الأكثر استعمالاً ويتوافقان مع دراستنا حيث أن المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع معلومات مقنعة عن المشكلة والمنهج التحليلي الذي تم الاعتماد عليه من أجل تحليل وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من خلال محاولة التحليل الدقيق لهما.

### أدوات جمع البيانات

وقد تم استخدام مصدران أساسيان في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تخدم هذه الدراسة ويتمثلان فيما يلي:

- 1- المصادر غير مباشرة: تم استخدامها في الجانب النظري، والتي تتمثل في المراجع العربية والاجنبية التي تشمل موضوع الدراسة، الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، البحوث المنشورة، والدراسات السابقة، المجلات، المقالات والمواقع الالكترونية... الخ.
- 2- المصادر مباشرة: والتي تم تخصيصها في الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

### • استخدام استمارة الاستبيان:

وهي أداة رئيسية تساعد في الحصول على بيانات ومعلومات، ثم تحليلها لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث تم توزيع هذه الاستمارة على عينة من العاملين بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول : تحديد مجتمع الدراسة

المجتمع: هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، و يمثل الكل أو المجموع الأكبر.<sup>2</sup>

حيث يتألف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمؤسسة وعددهم 150 عامل.

#### الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة

يجب في هذه الدراسة اختيار عينة الدراسة بعناية، والغرض منها التحضير لاختبار العينة الأساسية:

– معرفة الصعوبات والتسهيلات الموجودة.

– معرفة ميدان الدراسة.

– تجربة وسيلة جمع البيانات.

ويقصد ب (عينة الدراسة) هي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تأخذ من المجتمع الأصلي ولقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة. قمنا بزيارة المؤسسة، وذلك بعد أخذ

<sup>1</sup>محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2019، ص35.

<sup>2</sup> سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019، ص، 85.

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

موافقة من إدارة المؤسسة، تم اختيار العينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث بلغ عددهم 30 عامل.

حيث تم توزيع 30 نسخة من الاستمارة على أفراد العينة، أي بنسبة 20 بالمئة من مجتمع الدراسة، وذلك بطريقة مباشرة، وقد صاحب هذا التوزيع شرح الهدف من الدراسة، وضرورة تقديم إجابة صريحة وموضوعية عن الأسئلة الموجهة إليهم. وقد تم استرجاع الـ 30 نسخة من الاستمارة، وبعد ذلك تمت مراجعة هذه الاستثمارات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم اعتماد الـ 30 نسخة من الاستمارة وتفرغها في الحاسوب من أجل معالجتها وتحليلها.

### الفرع الثالث: تحليل معدل الاستجابة

تم توزيع 30 استبيان على عمال شركة الكهرباء و الغاز بالطارف بمساعدة مشكورة ومقدرة من بعض العاملين وقد تم استرجاعها كلها اي نسبة 100 % والجدول التالي يوضح نسبة الاستجابة:

الجدول رقم 03-03 يوضح نسبة استجابة لعمال في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف للاستبيان

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	30	20%
الاستبيانات المستردة	30	100%
الاستبيانات التي لم ترد	0	00%

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معدل استجابة المبحوثين ان عدد الاستبيانات المستردة هو 30 استبيانه بنسبة 100% اجمالي الاستبيانات الموزعة ، وهي نسبة كبيرة تعكس مدى استجابة العمال للاستبيان المستخدم في جمع بيانات الدراسة ، كما يوضح وضوح العبارات و التجاوب معها من قبل العمال حيث لم يتم تسليم أي استبيان فارغ و تمت الإجابة بموضوعية .

### المطلب الثالث: اختبار صدق أداة القياس و ثباتها

#### الفرع الأول : تصميم الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان 31 سؤال مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي:

#### 1- المحور الأول: "البيانات الشخصية"

وقد تضمن عبارات متعلقة بالمعلومات الشخصية وتتمثل في:

- الجنس.
- الفئة العمرية.
- المستوى الدراسي.
- سنوات الخبرة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

### 2- المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف"

وقد تضمن عبارات متعلقة بالقيادة التحويلية الخضراء، وتم قياسه من العبارة 01 إلى العبارة 15 مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي: تتكون من 05 عبارات، من العبارات 01 إلى العبارات 05.
- البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي: تتكون من 05 عبارات، من العبارات 06 إلى العبارات 10.
- البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر: تتكون من 05 عبارات، من العبارات 11 إلى العبارات 15.

### 3- المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف"

يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وتم قياسه من العبارة 16 إلى 27.

#### الفرع الثاني: صدق اداة الاستبيان.

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الاستاذة المشرفة "عبيدات سارة"، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، ونتيجة للتعديلات التي تمت واقتُرحت، وحذف وتعديل بعض العبارات الغير ضرورية وغير ملائمة تم الحصول على الاستبيان في صورته الاخيرة (انظر الملحق رقم 01).

#### الفرع الثالث: ثبات اداة القياس

#### اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach:

يقصد بها أنها تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم 03-04: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	27	0,98

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

معامل القبول  $\alpha > 0,6$

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) للاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0,98، وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0,6، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

#### الفرع الرابع: المقياس المستخدم

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

وقد تم استخدام مقياس لكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من المبحوثين أن يحددوا درجة موافقتهم على الخيارات المحددة، وهذا المقياس يتكون من خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 03-05: درجة القدرة (مقياس ليكرت الخماسي)

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي (الدرجة):

ولحساب الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي<sup>1</sup> انطلاقا من هذه الدرجات، تم حساب طول المدى

$4=1-5$ ، ومن ثم قسمة عدد الفئات على طول المدى  $0,8=4/5$ ، ثم نقوم بإضافة 0,8 لكل درجة من الفئة الأولى حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 03-06: المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي المرجح	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جدا

### المطلب الرابع : أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:

- معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) لاختبار ثبات أداة القياس.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لاختبار ما إذ كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وتشتتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Person) لقياس الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

<sup>1</sup> النظرية الحدية المركزية: في نظرية الاحتمال، تشكل مبرهنات النهاية المركزية (Central limit theorem) مجموعة نتائج لنظرية الاحتمالات تنص أن مجموع عدة متغيرات عشوائية مستقلة ومتشابهة التوزيع، يميل إلى التوزع حسب توزيع احتمالي معين. وتسمى مبرهنة النهاية المركزية أيضا بالمبرهنة الأساسية الثانية في الإحصاء.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

– الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

– معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.<sup>1</sup>

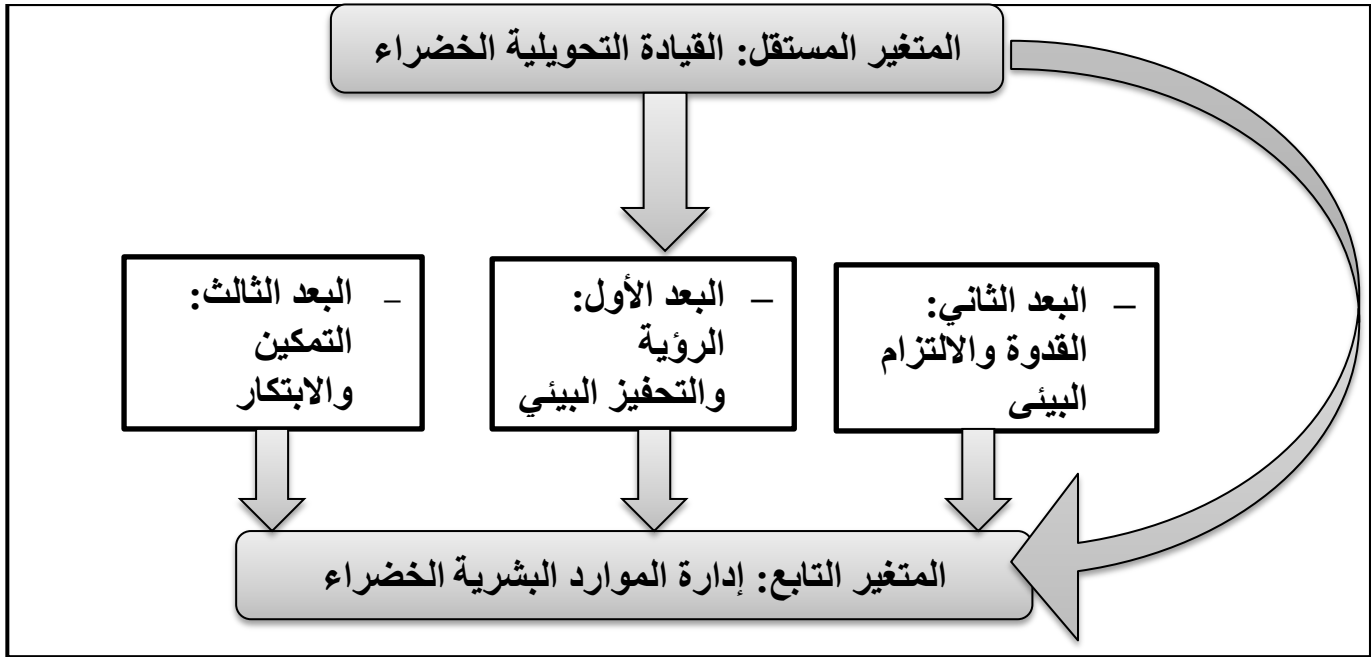
المطلب الخامس: نموذج الدراسة

1- المتغير المستقل: وهو المتغير المختار من طرف الباحث لتحديد دوره على المتغير التابع، والمتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في القيادة التحويلية الخضراء، وقد تم دراسته في المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف".

2- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتغير حسب أثر المتغير المستقل عليه، والذي يتمثل في هذه الدراسة في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد تم دراسته في المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف".

والشكل التالي يوضح نموذج دراسة الاستبيان من خلال متغيرات الدراسة والأبعاد.

الشكل رقم 03-03: نموذج دراسة الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>1</sup>النظرية الحدية المركزية: في نظرية الاحتمال، تشكل مبرهنات النهاية المركزية (Central limit theorem) مجموعة نتائج لنظرية الاحتمالات تنص أن مجموع عدة متغيرات عشوائية مستقلة ومتشابهة التوزيع، يميل إلى التوزيع حسب توزيع احتمالي معين. وتسمى مبرهنة النهاية المركزية أيضا بالمبرهنة الأساسية الثانية في الإحصاء.

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بإطراف

### المبحث الثالث : التحليل الوصفي للنتائج ومناقشتها

سننظر في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان، بالإضافة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات، ونتائج الدراسة.

**المطلب الاول :تحليل النتائج المتعلقة بالعوامل الديمغرافية (البيانات الشخصية).**

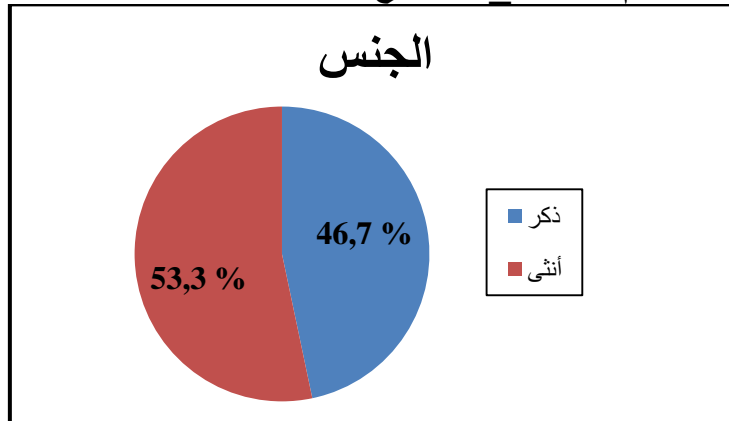
سننظر الى عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان والمتمثل في "البيانات الشخصية".

**الجدول رقم03-07: عرض نتائج المحور الأول: "البيانات الشخصية"**

البيان	الخصائص	التكرار	النسبة %	الرقم
الجنس	ذكر	14	46,7 %	1
	أنثى	16	53,3 %	
	المجموع	30	100 %	
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	02	6,7 %	2
	من 25 – أقل من 35 سنة	15	50 %	
	من 35 – أقل من 40 سنة	09	30 %	
	40 سنة وأكثر	04	13,3 %	
	المجموع	30	100 %	
المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	05	16,7 %	3
	ليسانس / ماستر	21	70 %	
	دراسات عليا	03	10 %	
	أخرى	01	3,3 %	
	المجموع	30	100 %	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	07	23,3 %	4
	5 – أقل من 10 سنوات	15	50 %	
	10 – أقل من 15 سنة	05	16,7 %	
	15 سنة وأكثر	03	10 %	
	المجموع	30	100 %	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

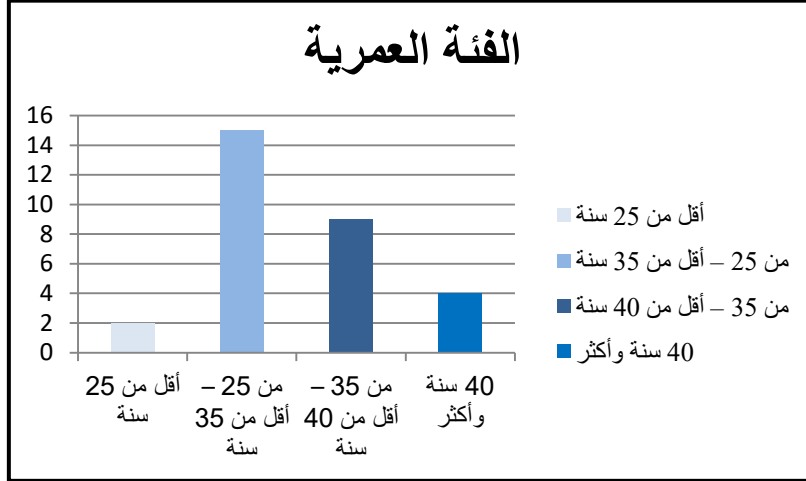
**الشكل رقم 03-04 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 03\_07

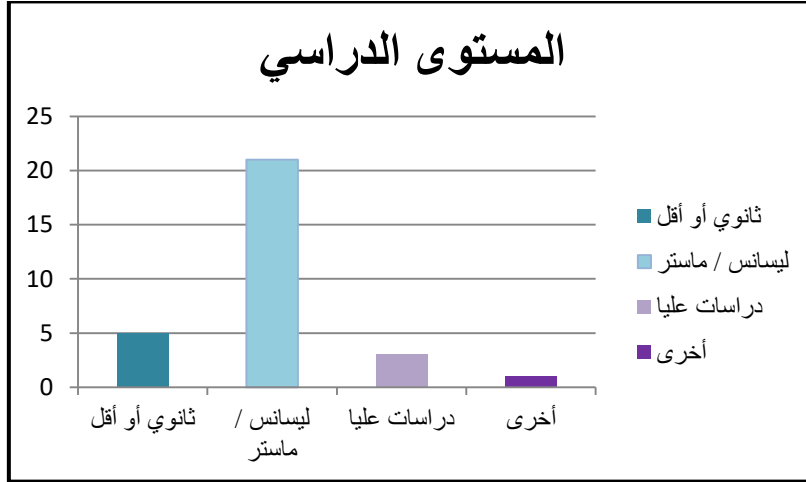
## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بإطارف

الشكل رقم 03-05:توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



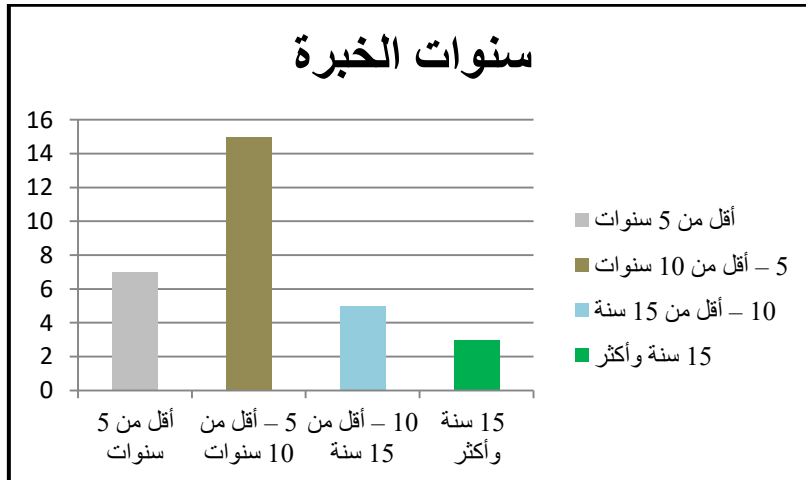
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03\_07.

الشكل رقم 03-06: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 03-07.

الشكل رقم 03-07: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 03\_07

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

من الجدول اعلاه و الاشكال نستنتج ما يلي:

**الجنس:** توزعت العينة بشكل شبه متوازن بين الجنسين، حيث شكّلت الإناث نسبة 53,3 % مقابل 46,7 % للذكور، مما يعكس تمثيلاً متقارباً قد يُسهم في إعطاء صورة دقيقة عن واقع شركة الكهرباء و الغاز بالطارف، خاصة وأن طبيعة العمل في الإدارة تعتمد على الجهد الفكري أكثر من الجسدي.

1. **الفئة العمرية:** تبين أن غالبية العمال ينتمون إلى الفئة الشابة 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 50 %، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30 %، ما يدل على توجه شركة الكهرباء و الغاز نحو استقطاب فئات عمرية شابة ومتوسطة، مع تراجع نسبي للفئات الأكبر سناً.

2. **المستوى الدراسي:** غالبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية (ليسانس/ماستر) بنسبة 70 %، ما يعكس اعتماد شركة الكهرباء و الغاز على كفاءات أكاديمية لتعزيز الأداء. كما يُلاحظ تنوع في المستويات التعليمية، وهو ما قد يكون مرتبطاً بتنوع المهام داخل شركة الكهرباء و الغاز بين الجوانب الفنية والإدارية.

3. **سنوات الخبرة:** نصف العينة تقريباً 50 % لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، مما يشير إلى اعتماد شركة الكهرباء و الغاز على موظفين ذوي خبرة متوسطة تجمع بين النظرية والتطبيق. كما تُظهر النسب الأخرى سياسة توظيف نشطة ووجود منحى نمو مهني متوازن داخل شركة الكهرباء و الغاز.

**المطلب الثاني: تحليل نتائج مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف**

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز .

**الجدول رقم 03-08 عرض نتائج المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز "الطارف"**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
<b>البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي</b>					
1	يتم توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهداف بيئية واضحة.	3,833	0,912	1	مرتفعة
2	تشجع القيادة داخل المؤسسة الموظفين على التفكير في الآثار البيئية لأعمالهم.	3,433	0,935	9	مرتفعة
3	يشعر الموظفون بالحماس للمشاركة في مبادرات بيئية بفضل تشجيع الإدارة.	3,566	0,935	5	مرتفعة
4	يتم دمج القيم البيئية في رؤية المؤسسة ورسالتها.	3,533	1,008	6	مرتفعة
5	يُنظر إلى حماية البيئة كجزء أساسي من نجاح المؤسسة.	3,533	1,008	6	مرتفعة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

### البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي

مرتفعة	2	1,112	3,733	يتبنى المسؤولون سلوكيات بيئية إيجابية في ممارساتهم اليومية.	6
مرتفعة	4	1,069	3,600	يُظهر بعض الزملاء حرصًا على تقليد ممارسات بيئية صديقة للبيئة.	7
مرتفعة	7	1,042	3,500	الثقافة التنظيمية في المؤسسة تُعزّز الالتزام بالمعايير البيئية.	8
مرتفعة	10	1,069	3,400	يتجلى التزام الإدارة بالبيئة من خلال القرارات المتخذة.	9
مرتفعة	8	1,008	3,466	يتم تطبيق السياسات البيئية بشكل فعلي وليس فقط نظريًا.	10

### البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر

مرتفعة	7	1,074	3,500	يُتاح للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء البيئي.	11
مرتفعة	8	1,074	3,466	هناك تشجيع دائم على استخدام حلول مبتكرة للحد من التأثير البيئي.	12
مرتفعة	3	0,884	3,666	توفر المؤسسة بيئة مناسبة لتجريب أفكار جديدة في مجال الاستدامة.	13
مرتفعة	5	1,006	3,566	يتم دعم الموظفين الذين يساهمون بأفكار لتحسين الأداء البيئي.	14
مرتفعة	5	0,971	3,566	تعتمد المؤسسة على تقنيات وأدوات تساهم في ترشيد استخدام الموارد.	15
مرتفعة	/	0,827	3,557	المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف"	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

- بلغ الوسط الحسابي العام للبعد الأول ( الرؤية و التحفيز البيئي ) 3,580 وهذا ما يدل على أهمية التحفيز البيئي في شركة الكهرباء و الغاز حسب اراء العينة ؛ بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال بيانات البعد الأول نلاحظ ان شركة الكهرباء و الغاز تنظر للبيئة كجزء أساسي منها وانه يتم دمج القيم البيئية في رؤية المؤسسة كما تشجع القيادة داخل المؤسسة الموظفين على زيادة الوعي البيئي في كامل نشاطها و أدائهم اليومي وكانت المتوسطات الحسابية مرتفعة في فقرات المحور الثاني و قدرت على التوالي ب ( 3,833 ، 3,433 ، 3,566 ، 3,533 ، 3,533 ) و انحرافات معيارية مقدرة كالتالي ( 0,912 ، 0,935 ، 0,935 ، 1,008 ، 1,008 ) و هذا يدل على تشتت منخفض في و جهات نظر الموظفين ، مما يعني الاخذ برأي الأغلبية لوجود تقارب نسبي في الآراء و حسب توقعاتنا ان تلك الآراء تعود للعمال البسطاء الذين لا يتم دمجهم في الإدارة .
- بلغ الوسط الحسابي العام للبعد الثاني (القدرة و الالتزام البيئي ) ب 3,540 و هذا ما يدل على أهمية الثقافة التنظيمية من طرف شركة الكهرباء و الغاز، حسب اراء عينة الدراسة تحصلت فقرات البعد الثاني على متوسطات حسابية عالية .

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز"بإطارف

قدرت على التوالي ب ( 3,733 ، 3,600 ، 3,500 ، 3,400 ، 3,466 ) و هذا ما يدل على وجود سلوكيات إيجابية في ممارسات الموظفين و ان الإدارة تلتزم بالبيئة من خلال تطبيق السياسات البيئية ؛و قدرت الانحرافات المعيارية ب ( 1,112 ، 1,069 ، 1,042 ، 1,069 ، 1,008 ) وهذا يدل على تقارب آراء الموظفين لان التثنت منخفضة في وجهات نظر الموظفين ، و يعود ذلك الانحراف الى ان المؤسسة قد تتخذ القرارات حول البيئة نظريا فقط دون دمجها في الاطار التطبيقي فيكون في هذه الحالة مستوى القدوة و الالتزام اقل.

- بلغ الوسط الحسابي العام للبعد الثالث (التمكين و الابتكار الأخضر ) ب3,553 وهذا ما يدل على أهمية الابتكار داخل شركة الكهرباء و الغاز حسب آراء العينة . تحصلت الفقرات على متوسطات حسابية عالية قدرت على التوالي ب ( 3,466 ، 3,500 ، 3,566 ، 3,566 ، 3,666 )

وهذا ما يدل على اتاحة الفرص للعاملين من اجل التعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم و توفير الدعم و التدريب اللازمين لتحسين الأداء البيئي و ابتكار حلول جديدة للحد من التأثير السلبي على البيئة .

كما قدرت الانحرافات المعيارية ب ( 1,074 ، 1,074 ، 0,884 ، 1,006 ، 0,971 ) و الذي يشير الى تثنت منخفضة في وجهات نظر الموظفين ، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر مما يدل على ان هناك حلول و ابتكارات لا يمكن تطبيقها فعليا لوجود عدة عوائق و كذلك نقص في التقنيات و الأدوات التي تساهم في تحقيق ذلك .

- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتمثل في ابعاد الدراسة للمتغير المستقل (القيادة التحويلية الخضراء) :

تم حصر النتائج المحصل عليها في الجدول التالي :

الجدول رقم 03-09 :تحليل أبعاد القيادة التحويلية الخضراء .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي	3,580	0,804	1	مرتفعة
2	البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي	3,540	0,978	3	مرتفعة
3	البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر	3,553	0,921	2	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من المعطيات المتحصل عليها نستنتج ما يلي :

- في المرتبة الاولى البعد الأول (الرؤية و التحفيز البيئي ) بمتوسط حسابي قدره 3,58 ، وهي قيمة مرتفعة اما انحرافه المعياري فقدر ب 0,804 و اكدت النتائج ان القيادة التحويلية الخضراء تحظى بالاهتمام الكبير في شركة الكهرباء و الغاز

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

بالطارف فالبعد الاول (الرؤية والتحفيز البيئي) ونسبته المرتفعة دلالة على تأثير المؤسسة على الافراد ايجابيا و محاولة رفع الوعي البيئي لهم ،اما نسبة الانحراف فهي منخفضة جدا مما يدل على التشتت الضعيف و تقارب اراء الافراد في عينة الدراسة.

– في المرتبة الثانية البعد الثاني (القدوة و الالتزام البيئي) بمتوسط حسابي قدره 0,540 ، وهي قيمة مرتفعة اما انحرافه المعياري فقدر ب 0,978 مما يؤكد على ان شركة الكهرباء و الغاز بالطارف تلتزم بقواعد ومبادئ تحمي البيئة وتعزز من الاستدامة و ضم الاهداف البيئية مع اهدافها الاستراتيجية أما الانحراف فنسبته منخفضة مما تدل على تقارب الآراء في عينة الدراسة .

– في المرتبة الثالثة البعد الثالث (التمكين و الابتكار الاخضر) بمتوسط حسابي قدره 3,553 ، وهي قيمة مرتفعة اما انحرافه المعياري فقدر ب 0,921 مما يؤكد ان شركة الكهرباء و الغاز بالطارف تعمل على تبني التدريب الاخضر لتنمية مواردها البشرية وتوفير بيئة داعمة للابتكار الاخضر على الخصوص و تسعى الى ايجاد حلول مبتكرة لمجابهة التحديات البيئية التي قد تتعرض لها اما نسبة الانحراف فهي منخفضة جدا مما يدل على التشتت الضعيف و تقارب اراء الافراد في عينة الدراسة.

نستنتج مما سبق ان شركة الكهرباء و الغاز تتبنى القيادة التحويلية الخضراء في منهجها الاداري و تعمل على ايجاد اهداف مشتركة بين البيئة و الادارة و كذلك الافراد وتحاول تحقيق تلك الاهداف من خلال تطبيق ممارسات القيادة التحويلية الخضراء في كامل فروعها وانشطتها .

### المطلب الثالث: تحليل نتائج مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف

سننظر الى عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان، والمتمثل في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز "الطارف".

الجدول رقم 03-10 عرض نتائج المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز "الطارف"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجوانب البيئية عند توظيف الموظفين الجدد.	3,700	0,794	2	مرتفعة
2	يتم دمج الوعي البيئي ضمن برامج التدريب والتكوين.	3,600	0,813	4	مرتفعة
3	تعتمد المؤسسة سياسات تحفيزية للمبادرات البيئية الفردية والجماعية.	3,633	0,718	3	مرتفعة
4	تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم اقتراحات بيئية	3,600	0,894	4	مرتفعة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

				لتحسين العمل.	
مرتفعة	5	0,817	3,566	يتم تضمين الأداء البيئي ضمن معايير تقييم أداء الموظفين.	5
مرتفعة	7	0,894	3,400	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة.	6
مرتفعة	6	0,899	3,533	يتم إشراك الموظفين في إعداد السياسات البيئية الداخلية.	7
مرتفعة	6	0,860	3,533	تشجع المؤسسة على التوازن بين الأهداف الإنتاجية والبيئية.	8
مرتفعة	4	0,894	3,600	توفر الموارد البشرية الدعم الإداري والتقني للمشاريع البيئية.	9
مرتفعة	4	0,932	3,600	تراعي سياسات المكافآت الجهود المبذولة في حماية البيئة.	10
مرتفعة	1	0,897	3,766	تضع المؤسسة خططا لتطوير الموظفين تتضمن أبعادا بيئية.	11
مرتفعة	2	0,952	3,700	هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في تطبيق مبادرات خضراء.	12
مرتفعة	/	0,750	3,602	المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز "الطارف"	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

بلغ الوسط الحسابي العام لمستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف

3,602 و هذا ما يدل على أهمية ادارة الموارد البشرية في تفعيل الافراد داخل شركة الكهرباء و الغاز بالطارف ودور ممارساتها في رفع الحس البيئي حسب اراء عينة الدراسة؛ تحصلت فقرات المحور الثالث على متوسطات حسابية كالتالي  
( 3,700،3,600،3,766،3,700،3,600،3,533،3,533،3,400،3,566،3,600،3,633،3,600،3,700،3,700)  
وهي نسب عالية وهذا ما يدل على ان شركة الكهرباء والغاز بالطارف تحرص على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء وتأخذ في عين الاعتبار الجوانب البيئية في عمليات التوظيف و الانتقاء كما تؤكد النتائج ان هناك معايير تقييم الاداء البيئي داخل الشركة وتعمل على تحفيز الموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتطوير الخطط الاستراتيجية متضمنة ابعاد بيئية ، و قدرت الانحرافات المعيارية ب:

( 0,794، 0,952، 0,897، 0,932، 0,894، 0,860، 0,899، 0,894، 0,817، 0,894، 0,813، 0,718، 0,794)

وهذا يدل على تقارب اراء الموظفين لان التشتت منخفض في وجهات نظر الموظفين ، و يعود ذلك الانحراف الى ان الشركة قد يصعب عليها تطبيق الممارسات التي تفرضها البيئة الخارجية و التحديات البيئية المفاجئة خاصة صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية و مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

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

- الفرضية الرئيسية
  - قياس أثر القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة
  - معامل الارتباط Person لمتغيرات الدراسة
- تم قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Person) ، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-11 قياس معامل الارتباط Person بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"			متغيرات الدراسة
العدد	مستوى الدلالة SIG	الارتباط	
30	0,000	0,865**	المتغير المستقل "القيادة التحويلية الخضراء"

• المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$

- يتضح من الجدول اعلاه نتائج علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء و إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي كما يلي:
- حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية الخضراء" والمتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ  $0,865^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بين المتغيرين، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحد المتغيرين ترتبط بزيادة المتغير الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من 0,05 بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم 03-12 نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للقيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء

معامل التفسير R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة	
0,749	0,000	9,137	0,000	83,486		
Y= 0,784X+0,812					0,784	0,812

• المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

–  $Y = 0,784X + 0,812$  ، بمستوى معنوية أقل من 0,05.  
– إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 83,486، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.

– أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 9,137 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء.

– من خلال قيمة معامل التفسير  $R^2$  البالغة 0,749 يتضح أن القيادة التحويلية الخضراء قادر على تفسير ما نسبته 74,9 % من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية البالغة 25,1 % فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط قوي وفعال في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على المتغير المستقل.

– كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,784 يعني أن زيادة مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء بنسبة 78,4 % من وحدة انحراف معياري واحد.

وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى معنوية 0,05.

✓ وهذا ما يثبت صحة الفرضية "هناك اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء

على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف"

اذ هناك اثر للقيادة التحويلية الخضراء في ادارة الموارد بشرية في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف حيث تعمل القيادة التحويلية الخضراء على توجيه الموارد البشرية بفعالية و تسهم في التشجيع على المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف و تعزيز ثقافة الاستدامة وهذا بدوره يؤدي الى تحسين اداء الموارد البشرية ، كما يمكن للقيادة التحويلية الخضراء ان تعزز الرضا الوظيفي و الالتزام لدى الموظفين ، مما يؤدي الى تحسين الاداء العام لشركة الكهرباء و الغاز سونلغاز بالطارف ، من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية الخضراء ، يمكن لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف تحقيق تكامل بين الاهداف البيئية و الاقتصادية والاجتماعية ، مما يساهم في بناء مستقبل مستدام .

✓ الفرضيات الفرعية:

✓ معامل الارتباط Person للرؤية و التحفيز والبيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء تم قياس الارتباط بين الرؤية و التحفيز البيئي مع ادارة المواد البشرية الخضراء ، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Person)، و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

الجدول رقم 03-13 قياس معامل الارتباط Person للرؤية و التحفيز البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"			متغيرات الدراسة
العدد	مستوى الدلالة SIG	الارتباط	
30	0,000	0,727**	البعد الأول "الرؤية والتحفيز البيئي"

✓ المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$

- يتضح من الجدول اعلاه نتائج علاقات الارتباط بين الرؤية و التحفيز البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء
  - حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين البعد الأول "الرؤية والتحفيز البيئي" و المتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ  $0,727^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بينهما، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحدهما ترتبط بزيادة الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من 0,05 بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهما دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.
- ✓ نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للرؤية و التحفيز البيئي و ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف

الجدول رقم 03-14: نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للرؤية و التحفيز البيئي و ادارة الموارد البشرية الخضراء

معامل التفسير R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	الرؤية و التحفيز البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة	
0,529	0,000	5,61	0,000	31,475		
Y = 0,679X + 1,172					0,679	1,172

✓ المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

- يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:
- $Y = 0,679X + 1,172$  ، بمستوى معنوية أقل من 0,05.
  - إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 31,475، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

– أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 5,61 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للرؤية والتحفيز البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء.

– من خلال قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> البالغة 0,529 يتضح أن الرؤية والتحفيز البيئي قادر على تفسير ما نسبته 52,9 % من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي نسبة جيدة، أما النسبة الباقية البالغة 47,1 % فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط قوي وفعال في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على البعد الأول للمتغير المستقل.

– كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,679 يعني أن زيادة مستوى تطبيق الرؤية والتحفيز البيئي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء بنسبة 67,9 % من وحدة انحراف معياري واحد. وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية للرؤية والتحفيز البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى معنوية 0,05.

• نستنتج ان هناك اثر للرؤية و التحفيز البيئي ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف" وهذا مايبثت الفرضية التي تنص على " هناك اثر ذو دلالة احصائية للرؤية و التحفيز البيئي على توجيه ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف" و بناء على تصور آراء موظفي الشركة، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرؤية و التحفيز البيئي اثر على ادارة الموارد البشرية حيث يعمل على تحسين اداء الافراد وكلما كانوا متحمسين للقضايا البيئية كلما ادى ذلك الى تحسين ادائهم و زيادة انتاجيتهم.

• معامل الارتباط Person للقوة و الالتزام البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء تم قياس الارتباط بين القوة و الالتزام البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء ، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Person)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-15 : قياس معامل الارتباط Person للقوة و الالتزام البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"			متغيرات الدراسة
العدد	مستوى الدلالة SIG	الارتباط	
30	0,000	0,839**	البعد الثاني "القوة والالتزام البيئي"

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

يتضح من الجدول اعلاه نتائج علاقات الارتباط بين البعد الثاني "القدوة و الالتزام البيئي" للمتغير المستقل "القيادة التحويلية الخضراء" مع المتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء":

- حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين البعد الثاني "القدوة والالتزام البيئي" والمتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ  $0,839^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بينهما، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحدهما ترتبط بزيادة الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر بـ  $0,000$  وهو أقل من  $0,05$  بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهما دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.
- نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للقدوة والالتزام البيئي مع ادارة الموارد البشرية الخضراء

الجدول رقم 03-16: نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للقدوة والالتزام البيئي وإدارة الموارد البشرية الخضراء

معامل التفسير R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	القدوة والالتزام البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة	
0,704	0,000	8,162	0,000	66,61		
Y = 0,643X + 1,325					0,643	1,325

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

- $Y = 0,643X + 1,325$  ، بمستوى معنوية أقل من  $0,05$ .
- إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت  $66,61$ ، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي. ومستوى دلالة SIG  $0,000$  وهي أقل من  $0,05$ ،

وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.

- أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت  $8,162$  وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر. ومستوى دلالة SIG  $0,000$  وهي أقل من  $0,05$ ، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للقدوة والالتزام البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- من خلال قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> البالغة  $0,704$  يتضح أن القدوة والالتزام البيئي قادر على تفسير ما نسبته  $70,4\%$  من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية البالغة  $29,6\%$  فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

البسيط قوي وفعال في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على البعد الثاني للمتغير المستقل.

– كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,643 يعني أن زيادة مستوى تطبيق القدوة والالتزام البيئي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء بنسبة 64,3% من وحدة انحراف معياري واحد. وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية للقدوة والالتزام البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى معنوية 0,05.

- نستنتج ان هناك اثر للقدوة و الالتزام البيئي على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف" وهذا ما يثبت الفرضية التي تنص على "هناك اثر ذو دلالة احصائية للقدوة و الالتزام البيئي على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف" بناء على تصور آراء موظفي الشركة، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقدوة و الالتزام البيئي على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف، بحيث تمكن القدوة و الالتزام البيئي القادة على الهام الموظفين لاتخاذ اجراءات بيئية ايجابية ،فعندما يرون الموظفين قادتهم يمارسون سلوكيات بيئية ايجابية في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف يمكنهم ذلك من زيادة ثقتهم و اهتمامهم بالقضايا البيئية مما يعزز التزامهم بالاستدامة مما يحقق اهداف الشركة على المدى الطويل.
- معامل الارتباط Person للتمكين والابتكار الأخضر مع ادارة الموارد البشرية الخضراء تم قياس الارتباط بين البعد الثالث" للتمكين والابتكار الأخضر "للمتغير المستقل "القيادة التحويلية الخضراء "مع المتغير التابع" ادارة الموارد البشرية الخضراء"، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Person)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-17 قياس معامل الارتباط Person للتمكين والابتكار الأخضر مع ادارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"			متغيرات الدراسة
العدد	مستوى الدلالة SIG	الارتباط	
30	0,000	0,807**	البعد الثالث "التمكين والابتكار الأخضر"

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$

يتضح من الجدول اعلاه نتائج علاقات الارتباط بين التمكين والابتكار الأخضر مع ادارة الموارد البشرية الخضراء

- حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين البعد الثالث "التمكين والابتكار الأخضر" والمتغير التابع "إدارة الموارد البشرية الخضراء"، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

\*0,807، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بينهما، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحدهما ترتبط بزيادة الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من 0,05 بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهما دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.

نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للتمكين والابتكار الأخضر مع ادارة الموارد البشرية الخضراء

الجدول رقم 03-18 نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للتمكين والابتكار الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء

معامل التفسير R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	التمكين والابتكار الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة	
0,651	0,000	7,229	0,000	52,255		
Y= 0,657X+1,267					0,657	1,267

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

- $Y = 0,657X + 1,267$  ، بمستوى معنوية أقل من 0,05.
- إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 52,255، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.
- أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 7,229 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين والابتكار الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- من خلال قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> البالغة 0,651 يتضح أن التمكين والابتكار الأخضر قادر على تفسير ما نسبته 65,1% من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية البالغة 34,9% فنعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط قوي وفعال في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على البعد الثالث للمتغير المستقل.
- كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,657 يعني أن زيادة مستوى تطبيق التمكين والابتكار الأخضر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء بنسبة 65,7% من وحدة انحراف معياري واحد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالطارف

وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين والابتكار الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء عند مستوى معنوية 0,05.

- نستنتج ان هناك اثر للتمكين و الابتكار الاخضر على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف" وهذا ما يثبت الفرضية التي تنص على "هناك اثر ذو دلالة احصائية للتمكين و الابتكار الاخضر على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف"

بناء على تصور آراء موظفي الشركة، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين و الابتكار الاخضر على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف، حيث يسهم الابتكار الاخضر في تطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية، مما يعزز من قدرة شركة الكهرباء و الغاز بالطارف على تحقيق الاستدامة من خلال التدريب الفعال و اتاحة ارضية داعمة للتفكير الابداعي مما يسهم في تحقيق التمايز الاقتصادي و البيئي معا.

المطلب الخامس: الاستنتاجات و الاقتراحات.

الفرع الاول: استنتاجات الدراسة .

كحوصلة لما جاء في مضمون هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردها في النقاط التالية:

- هناك اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف و هذا ما يثبت الفرضية التي تنص على "هناك اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف"

- هناك اثر ذو دلالة احصائية للرؤية و التحفيز والبيئي على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف وهذا ما يثبت الفرضية التي تنص على "هناك اثر ذو دلالة احصائية للرؤية و التحفيز البيئي على توجيه ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف"

- هناك اثر ذو دلالة احصائية للقدوة و الالتزام البيئي على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف وهذا ما يثبت الفرضية التي تنص على "هناك اثر ذو دلالة احصائية للقدوة و الالتزام البيئي على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف"

- هناك اثر ذو دلالة احصائية للتمكين و الابتكار الاخضر على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف و هذا ما يثبت الفرضية التي تنص على "هناك اثر ذو دلالة احصائية للتمكين و الابتكار الاخضر على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف"

– اتضح ايضا من خلال ما توصلنا اليه في الجزء التطبيقي ان المسؤولين في شركة سونلغاز بالطارف يلجؤون الى تطبيق ممارسات بيئية ايجابية في وظائفهم اليومية وكذلك تطبيق السياسات البيئية بشكل فعلي وليس نظري فقط في شركة الكهرباء و الغاز بالطارف.

## الفصل الثالث :دراسة ميدانية في شركة الكهرباء و الغاز"سونلغاز" بالطارف

- توفر شركة سونلغاز بالطارف بيئة مناسبة وداعمة لتجريب افكار جديدة في مجال الاستدامة ودعم الموظفين الذين يساهمون بأفكار لتحسين الاداء البيئي.
- تعتمد شركة سونلغاز بالطارف على تقنيات وادوات تساهم في ترشيد استخدام الموارد بشكل افضل.
- اتضح ايضا ان شركة الكهرباء والغاز بالطارف تعتمد على سياسات تحفيزية للمبادرات البيئية الفردية والجماعية وعلى راسها الاتاوات وزيادة الرواتب و والترقية.
- توصلت النتائج الى ان هناك تنسيق بين ادارة الموارد البشرية و الادارة العليا في تطبيق مبادرات خضراء و ايجاد اهداف مشتركة بين الشركة و الموظفين وكذلك البيئة.
- توصلت النتائج الى ان اساليب القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز بالطارف تشجع على التوازن بين المنافع الانتاجية والبيئية .

### الفرع الثاني : الاقتراحات.


- توصلنا في الدراسة الى مجموعة من التوصيات كما يلي :
- تعزيز برامج التدريب المستمر للعاملين في شرة الكهرباء والغاز بالطارف لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بما يتماشى مع اهداف القيادة التحويلية الخضراء .
- تشجع مشاركة العاملين وتقليد بعضهم البعض في ممارسات صديقة للبيئة على تحقيق الاهداف الوظيفية بفعالية
- دمج الوعي البيئي ضمن البرامج التدريبية و التكوينية يساهم في رفع اداء الموظفين وتحقيق الاستدامة البيئية.
- دمج الابعاد البيئية عند وضع خطط استراتيجية في المؤسسات على العموم بما يؤدي الى تحقيق الاهداف .
- دمج الاداء البيئي ضمن معايير تقييم اداء الموظفين لزيادة الوعي بمدى اهمية القيادة التحويلية الخضراء في شركة كهرباء والغاز بالطارف.
- السماح واتاحة فرص للعاملين من اجل تقديم اقتراحات بيئية لتحسين العمل
- تعزيز روح المبادرة و المسؤولية الذاتية لدى الموظفين من خلال توفير الفرص لتولي مهام ومشاريع تتطلب مستوى عاليا من الاستقلالية والابتكار الاخضر.

### خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني لمعرفة مدى اثر القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء و الغاز بالتارف ، في بداية الفصل تم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من اجراءات ،ادوات،اساليب ،منهج و نموذج الدراسة و كذلك تصميم الاستبيان ،بعد ذلك تم التطرق الى وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل "القيادة التحويلية الخضراء"و المتغير التابع"ادارة الموارد البشرية الخضراء"،كما تم تحليل نتائج الاستبيان ، وبذلك تم اسقاط مختلف المفاهيم النظرية في الفصل النظري على الواقع الفعلي في شركة الكهرباء و الغاز بالتارف ،بغية التوصل الى ابرز الاستنتاجات اهمها ،تعزيز نمط القيادة التحويلية الخضراء يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية في الاتجاه البيئي ، بما يتماشى مع التوجيهات الاستراتيجية ، و في الاخير تم تقديم بعض الاقتراحات .

## الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا للتطرق الى اهم مواضيع الادارة الحديثة و المتعلق باثر القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء ،قمنا في البداية بمحاولة التعرف على مصطلح القيادة التحويلية الخضراء و ادارة الموارد البشرية الخضراء وعلى جميع العناصر الاساسية في كلا منهما،وأظهرت الدراسة التحليلية ان تطبيق القيادة التحويلية الخضراء له تأثير ايجابي على ادارة الموارد البشرية الخضراء ،بحيث تساهم في تعزيز الممارسات المستدامة و المسؤولية البيئية في المنظمات ، ومن خلال تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وادارة الموارد البشرية ،توصلنا الى وجود اثر للقيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد البشرية الخضراء ،من خلال دمج البعد البيئي في السلوك القيادي و السعي لتبني سلوكيات وممارسات صديقة للبيئة خاصة للحاجة الماسة للمؤسسات الجزائرية لتقليل من التلوث و دفع عجلات الاستدامة و الاقتصاد الاخضر، ولا يكون هذا الا برفع الوعي البيئي داخل المنظمة ودمج السياسات البيئية ضمن الاعتبارات الادارية لكي تتمكن من تحقيق اهداف مشتركة بين الادارة و الموارد البشرية دون تهميش البيئة .



قائمة المرجع

• الكتب :

1. سيد الهواري ، "إدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 " ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، سنة 2000 ، ص 258 .
2. افولير بروس: تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، سنة 2003 ، ص 73 .
3. مالك حسن حوامد ، الابعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية و اثر التنمية المستدامة ، قسم الجغرافيا البيئية ، دار المحلية ، 01يناير 2014 ، ص 274 .
4. مراد فليون ، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الاكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، سنة 2018 ، ص 93 .
5. محمد سرحان علي الحمودي ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، اليمن ، سنة 2019 ، ص 35 .
6. طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التحويلية و السلوك القيادي ، قسم الصناعات التحويلية ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، 07 يناير 2020 ، ص 152 .
7. ماجدة بنت براهيم الجارودية ، قيادة التحويل في المنظمات قرطبة ، للنشر و التوزيع ، الرياض السعودية ، سنة 2021 ، ص 98 .
8. محمد بن فوزي الغامدي ، القيادة التحويلية ، ط1 ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الدمام ، سنة 2021 ، ص 10\_11 .

• المجلات :

9. جمال حسن غنيم ، القيادة التحويلية : مفهوم جديد للتغيير ، مجلة إدارة الاعمال ، العدد 109 ، جمعية إدارة الاعمال العربية ، مصر ، سنة 2005 ، ص 15 .
10. عبد المحسن بن محمد السميح ، نمط القيادة التحويلية و التعاملية ، جامعة الامام محمد بن مسعود ، مجلة الرسالة التربوية و علم النفس ، العدد 32 ، الرياض ، سنة 2009 ، ص 164 .
11. الهلال الشرايني استخدام نظريتي القيادة التحويلية و الإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، دراسة ميدانية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، 2011 ، ص32 .
12. احمد بالي حيضة سمالي ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية ، جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية المجلد 02 ، العدد 08 ، سنة 2018 ، ص 118\_119 .

13. جمانة بشير بورمان ، عبد الرحمان غسان الصديقي ، اثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة قسنطينة ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة قسنطينة ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 38 ، اوت 2019 ، ص 50 .
14. أبو رمان الصديقي ، اثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية ، جامعة الطائف ،مجلة الدراسات الاقتصادية ، سنة 2019 ، العدد 38 ، ص ص 49\_50 .
15. عبد الحفيظ قادري ، محمد مرتات ، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات بالاستخدام بعض القوانين الإحصائية و برامج (Liserel Spss Exel)) و عواقب الاخلال به (امثلة تطبيقية) ، مجلة دراسات نفسية و تربوية ،8 (1) ، ديسمبر (61\_81) 2019 ، ص 77.
16. سارة عاطف الموجي ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في الشركات السياحية ، المعهد المصري العالي للسياحة و الفنادق مصر الجديدة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ، المجلد 22 ، العدد 01 ، سنة 2020 ، ص 295\_296 .
17. وسيلة واعر ،اثر القيادة لتحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين ،دراسة حالة شركة نפטال، فرع باتنة ،الجزائر مجلة للأبحاث الاقتصادية و الادارية ،المجلد15،العدد2021،02،صص279\_294.
18. <sup>1</sup>مرورة جمال ايورية ،رضا محمود ابو زيد ،محمد عزة ،اثر القيادة التحويلية الخضراء على ادارة الموارد لبشرية الخضراء في المؤسسات السياحية و الفندقية ،مجلة كلية السياحة والفنادق ،جامعة مدينة السداة المحلية 07،العدد02،ديسمبر2023،ص73.
19. قابوس حمزة ،علي طيبي منظومة الادارة البيئية السليمة و التنمية المستدامة في المناطق الريفية ،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية -جامعة الوادي ،العدد الرابع ،ص181.
20. الزبيدي ،دحام غني ،دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية ،بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية ،جامعة بغداد مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ،المجلد22،العدد89،ص ص 54-75.
21. <sup>1</sup>قحام وهيبية ،الوظائف الخضراء كمفتاح للاقتصاد مستدام :اشارة الى تجربة الجزائر مجلة الواحة ،المجلد9،العدد01،ص ص378-390.

22. قابوس حمزة ،علي طيبي منظومة الادارة البيئية السليمة و التنمية المستدامة في المناطق الريفية ،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية -جامعة الوادي ،العدد الرابع ،ص181.
23. حميد حسن و الكسيس حسن ، إدارة الموارد البشرية الخضراء و دورها في تحقيق التنمية المستدامة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 16 ، العدد 02، ص 101\_102 .
24. سارة عزازية ، اثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الأداء البيئي المستدام : دراسة استطلاعية في شركة الاسمنت تبسة ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، المجلد 13 ، العدد 01 ، ص 19\_20.
25. عبد العزيز محمد سيد احمد ، إبراهيم رانيا السيد ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على راحة سيرة ، مجلة كلية السياحة و الفنادق ، مجلد 05 ، العدد 01 ، ص 2.
- المذكرات :
26. سعيد محمد الغامدي ، القيادة التحويلية في الأجهزة المنية السعودية ، "نموذج مقترح " ، كلية الملك فهد الأمنية ، مركز البحوث و الدراسات ، قسم البحوث ، الرياض ، 2007 ، ص 24\_25.
27. العميري عبد الله مهدي ، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ، أطروحة دكتوراه غير منشور ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، قسم الإدارة العامة ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 27\_28 .
28. احمد عبد الله الشمراني ، القيادة التحويلية في مدارسنا ، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي ، وزارة التربية و التعليم ، الباحة المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 9 .
29. سليمة غدير احمد ، سلمة كحيلي عائشة ، دور الأداء البيئي في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية ، نمو المؤسسات و الاقتصادات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ، 2011 .
30. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص، 213.

31. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019، ص، 85.
32. علاء ميثييل الحداد، اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء للموارد البشرية، بحث اعد لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، 2020، ص21-22.
33. السلمي، اكرام سامي فايز، الخاقان، يوسف يعقوب، ممارسات الموارد البشرية الخضراء و اثرها على الاداء البيئي المستدام في الشركات النفطية دراسة تطبيقية في الشركات النفطية الجنوب العراق، المؤتمر العلمي الدولي لإدارة المواد، جامعة كويه، 2020، ص 18.
34. رانيا سلطاني، رمزي لعبيدي، واقع ممارسات ادارة لموارد البشرية الخضراء، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، قسم علوم التسيير دارة اعمال، 2020، ص ص 9-11.
35. دوح التجاني، سلكيات القيادة التحويلية و اثرها على الابداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/10/14، ص 24.
36. رنا خليل التعمري، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الاعمال، رسالة ماجستير كلية ادارة الأعمال، الاردن، كانون الثاني 2021، ص26-27.
37. ديانا علي يوسف، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الاضر، بحث اعد لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، ديسمبر 2022، ص30-32.
38. بكار امال، توجه المنظمات نحو تبني ادارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الاداء المستدام –الممارسات و التحديات-، الجزء1، المحور 1، جامعة ظاهري محمد بشار، الجزائر، 2023، ص56-57.
39. عبد الكريم غالب، سمي جمال مولود البرزنجي، دور القيادة التحويلية الخضراء في تسهيل ايداع المنتجات الخضراء، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة بغداد المؤتمر الخاص بوقائع المؤتمر الدولي الخامس، العراق، من 10/26 الى 2023/10/29.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية .

40. Priyabhashini ,a. Krishnan ,v.r .transformation leadership and followers career advancement :role of Pygmalion effect ,indian journal of industrial, apr 2005,p05.
41. Chen ,Y.,and change , C2013.the determinants of green product development performance : green dynamic capabilities ,green transformation .leadership, and green creativity .journal of business ethics springer,107-119.
42. Rabindra Kumar, Pained lalatendu , K.2017.employee performance et workplace: conceptual model and empirical validation .business perspectives and research, pp.1-15.
43. Shame sudden , strategic green model that supports corporate environmental citizenship , international conference en society and economics development,2011,p79.
44. Ahmad,s.2015.green human resource management policies and practics.cogent business and management , page 23.
45. Kalluri vinayak ,kodali ,and rambabu.component cost reduction by vale engineering MA case study .India, the institution of engineers,2016 , page 52.



## ملحق رقم 01: الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبيان

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالبان بإعداد دراسة معنونه بـ: " أثر تطبيق القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء : دراسة حالة " والتي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية. لذا نطلب من سيادتكم المحترمة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن محتويات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن الإجابات المقدمة من طرفكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في الأغراض البحثية العلمية. لذا نرجو من سيادتكم إيلاء الأهمية المناسبة لفقرات الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي في هذا المجال.

تحت إشراف:

\* عبيدات سارة

إعداد الطالبين:

\* عبدلي غزلان

\* ادريسي ولاء

التعريف بمتغيرات الدراسة:

- 1- القيادة التحويلية الخضراء: هي عبارة عن نهج قيادي يركز على الاستدامة والمسؤولية البيئية تهدف الى تحقيق التغيير الايجابي في المنظمات والمجتمعات من خلال دمج القيم البيئية في عمليات اتخاذ القرار.
- 2- إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي عبارة عن نهج يدمج بين ممارسات ادارة الموارد البشرية التقليدية والقيم والمبادئ البيئية تهدف الى تعزيز الاستدامة والمسؤولية البيئية من خلال دمج الاعتبارات البيئية في سياسات وعمليات الموارد البشرية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

01	الجنس	ذكر أنثى
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة من 25 – أقل من 35 سنة من 35 – أقل من 40 سنة 40 سنة وأكثر
03	المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل ليسانس / ماستر دراسات عليا أخرى
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات 5 – أقل من 10 سنوات 10 – أقل من 15 سنة 15 سنة وأكثر

## المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف"

درجة القدرة					الفقرات	رقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
<b>البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي</b>						
					01	يتم توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهداف بيئية واضحة.
					02	تشجع القيادة داخل المؤسسة الموظفين على التفكير في الآثار البيئية لأعمالهم.
					03	يشعر الموظفون بالحماس للمشاركة في مبادرات بيئية بفضل تشجيع الإدارة.
					04	يتم دمج القيم البيئية في رؤية المؤسسة ورسالتها.
					05	يُنظر إلى حماية البيئة كجزء أساسي من نجاح المؤسسة.
<b>البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي</b>						
					06	يتبنى المسؤولون سلوكيات بيئية إيجابية في ممارساتهم اليومية.
					07	يُظهر بعض الزملاء حرصًا على تقليد ممارسات بيئية صديقة للبيئة.
					08	الثقافة التنظيمية في المؤسسة تُعزز الالتزام بالمعايير البيئية.
					09	يتجلى التزام الإدارة بالبيئة من خلال القرارات المتخذة.
					10	يتم تطبيق السياسات البيئية بشكل فعلي وليس فقط نظريًا.
<b>البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر</b>						
					11	يُنحى للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء البيئي.
					12	هناك تشجيع دائم على استخدام حلول مبتكرة للحد من التأثير البيئي.
					13	توفر المؤسسة بيئة مناسبة لتجريب أفكار جديدة في مجال الاستدامة.
					14	يتم دعم الموظفين الذين يساهمون بأفكار لتحسين الأداء البيئي.
					15	تعتمد المؤسسة على تقنيات وأدوات تساهم في ترشيد استخدام الموارد.

## المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء و الغاز "الطارف"

درجة القدرة	الفقرات	رقم
-------------	---------	-----

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					01 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجوانب البيئية عند توظيف الموظفين الجدد.
					02 يتم دمج الوعي البيئي ضمن برامج التدريب والتكوين.
					03 تعتمد المؤسسة سياسات تحفيزية للمبادرات البيئية الفردية والجماعية.
					04 تُشجّع المؤسسة الموظفين على تقديم اقتراحات بيئية لتحسين العمل.
					05 يتم تضمين الأداء البيئي ضمن معايير تقييم أداء الموظفين.
					06 تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة.
					07 يتم إشراك الموظفين في إعداد السياسات البيئية الداخلية.
					08 تشجع المؤسسة على التوازن بين الأهداف الإنتاجية والبيئية.
					09 تُوفر الموارد البشرية الدعم الإداري والتقني للمشاريع البيئية.
					10 تراعي سياسات المكافآت الجهود المبذولة في حماية البيئة.
					11 تضع المؤسسة خططاً لتطوير الموظفين تتضمن أبعاداً بيئية.
					12 هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في تطبيق مبادرات خضراء.

## الملحق رقم 02: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22

أولاً: اختبار أداة الدراسة

1- اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	27

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز " الطارف "	,921	30	,029
المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف "	,961	30	,335

ثانياً: نتائج محاور الاستبيان

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	14	46,7
	انثى	16	53,3
	Total	30	100,0

الفئة العمرية			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 25 سنة	2	6,7
	من 25 - أقل من 35 سنة	15	50,0
	من 35 - أقل من 40 سنة	9	30,0
	40 سنة وأكثر	4	13,3
	Total	30	100,0

المستوى الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	ثانوي أو أقل	5	16,7

	ليسانس / ماستر	21	70,0
	دراسات عليا	3	10,0
	أخرى	1	3,3
	Total	30	100,0

سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 5 سنوات	7	23,3
	5 – أقل من 10 سنوات	15	50,0
	10 – أقل من 15 سنة	5	16,7
	15 سنة وأكثر	3	10,0
	Total	30	100,0

## 2- المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف" (المتغير المستقل)

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتم توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهداف بيئية واضحة.	30	0	3,8333	,91287
تُشجّع القيادة داخل المؤسسة الموظفين على التفكير في الآثار البيئية لأعمالهم.	30	0	3,4333	,93526
يشعر الموظفون بالحماس للمشاركة في مبادرات بيئية بفضل تشجيع الإدارة.	30	0	3,5667	,93526
يتم دمج القيم البيئية في رؤية المؤسسة ورسالتها.	30	0	3,5333	1,00801
يُنظر إلى حماية البيئة كجزء أساسي من نجاح المؤسسة.	30	0	3,5333	1,00801
يتبنى المسؤولون سلوكيات بيئية إيجابية في ممارساتهم اليومية.	30	0	3,7333	1,11211
يُظهر بعض الزملاء حرصًا على تقليد ممارسات بيئية صديقة للبيئة.	30	0	3,6000	1,06997
الثقافة التنظيمية في المؤسسة تُعزّز الالتزام بالمعايير البيئية.	30	0	3,5000	1,04221
يتجلى التزام الإدارة بالبيئة من خلال القرارات المتخذة.	30	0	3,4000	1,06997
يتم تطبيق السياسات البيئية بشكل فعلي وليس فقط نظريًا.	30	0	3,4667	1,00801
يُنحى للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء البيئي.	30	0	3,5000	1,07479
هناك تشجيع دائم على استخدام حلول مبتكرة للحد من التأثير البيئي.	30	0	3,4667	1,07425
توفر المؤسسة بيئة مناسبة لتجريب أفكار جديدة في مجال الاستدامة.	30	0	3,6667	,88409
يتم دعم الموظفين الذين يساهمون بأفكار لتحسين الأداء البيئي.	30	0	3,5667	1,00630

تعتمد المؤسسة على تقنيات وأدوات تساهم في ترشيد استخدام الموارد.	30	0	3,5667	,97143
الإجمالي: المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف".	30	0	3,5578	,82796

● أبعاد المتغير المستقل:

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي.	30	0	3,5800	,80404
البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي.	30	0	3,5400	,97860
البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر.	30	0	3,5533	,92129

3- المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف" (المتغير التابع)

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجوانب البيئية عند توظيف الموظفين الجدد.	30	0	3,7000	,79438
يتم دمج الوعي البيئي ضمن برامج التدريب والتكوين.	30	0	3,6000	,81368
تعتمد المؤسسة سياسات تحفيزية للمبادرات البيئية الفردية والجماعية.	30	0	3,6333	,71840
تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم اقتراحات بيئية لتحسين العمل.	30	0	3,6000	,89443
يتم تضمين الأداء البيئي ضمن معايير تقييم أداء الموظفين.	30	0	3,5667	,81720
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة.	30	0	3,4000	,89443
يتم إشراك الموظفين في إعداد السياسات البيئية الداخلية.	30	0	3,5333	,89955
تشجع المؤسسة على التوازن بين الأهداف الإنتاجية والبيئية.	30	0	3,5333	,86037
توفر الموارد البشرية الدعم الإداري والتقني للمشاريع البيئية.	30	0	3,6000	,89443
تراعى سياسات المكافآت الجهود المبدولة في حماية البيئة.	30	0	3,6000	,93218
تضع المؤسسة خطاً لتطوير الموظفين تتضمن أبعاداً بيئية.	30	0	3,7667	,89763
هناك تنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في تطبيق مبادرات خضراء.	30	0	3,7000	,95231
الإجمالي: المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف".	30	0	3,6028	,75038

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1- معامل الارتباط Person:

Corrélations						
		المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف".	البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي.	البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي.	البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر.	المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز " الطارف".
المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز "الطارف".	Corrélation de Pearson	1	,869**	,942**	,937**	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي.	Corrélation de Pearson	,869**	1	,715**	,710**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي.	Corrélation de Pearson	,942**	,715**	1	,854**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر.	Corrélation de Pearson	,937**	,710**	,854**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30

المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز " الطارف".	Corrélation de Pearson	,865**	,727**	,839**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## 2- نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة:

### 1-2- أثر (نموذج الانحدار الخطي البسيط) القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,865 <sup>a</sup>	,749	,740	,38271

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	12,228	1	12,228	83,486	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	4,101	28	,146		
	Total	16,329	29			

a. Variable dépendante: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف".

b. Prédicteurs: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز " الطارف".  
: (Constante),

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,812	,313	2,594	,015
	المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء في شركة الكهرباء والغاز " الطارف".	,784	,086	,865	9,137

a. Variable dépendante: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف".

### 2-2- أثر (نموذج الانحدار الخطي البسيط) الرؤية والتحفيز البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,727 <sup>a</sup>	,529	,512	,52398
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,641	1	8,641	31,475	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	7,687	28	,275		
	Total	16,329	29			

a. المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف ".  
Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,172	,444		2,642	,013
	البعد الأول: الرؤية والتحفيز البيئي.	,679	,121	,727	5,610	,000

a. Variable dépendante " المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف ".  
:

3-2- أثر ( نموذج الانحدار الخطي البسيط) القدوة والالتزام البيئي على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,839 <sup>a</sup>	,704	,693	,41544

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,496	1	11,496	66,610	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,833	28	,173		
	Total	16,329	29			

a. المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف ".  
Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي.

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,325	,289		4,582	,000
	البعد الثاني: القدوة والالتزام البيئي.	,643	,079	,839	8,162	,000

a. Variable dépendante : "المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف."

#### -4-2 أثر ( نموذج الانحدار الخطي البسيط) التمكين والابتكار الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 <sup>a</sup>	,651	,639	,45107

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,632	1	10,632	52,255	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	5,697	28	,203		
	Total	16,329	29			

a. المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف." Variable dépendante :

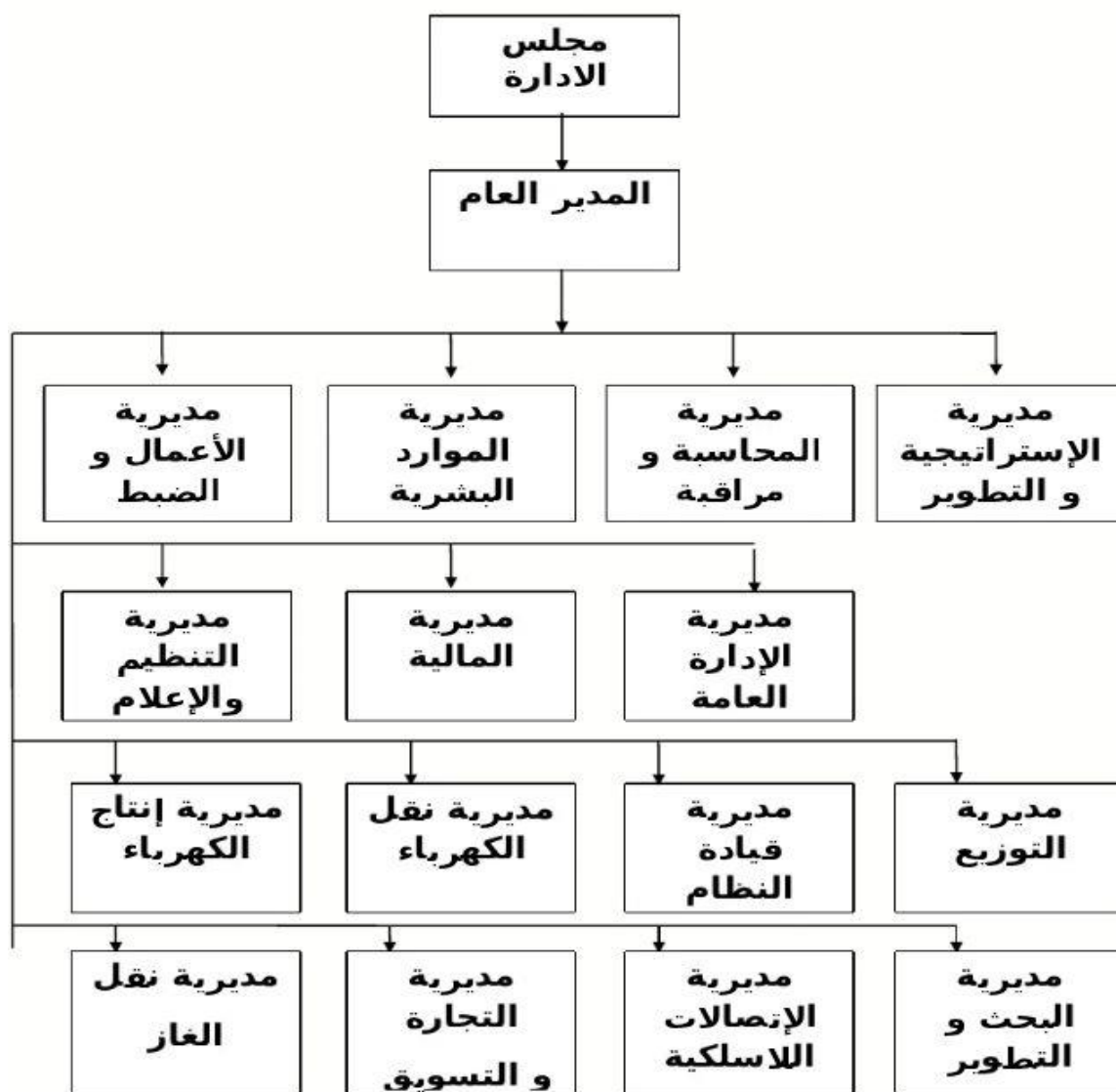
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر.

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,267	,333		3,802	,001
	البعد الثالث: التمكين والابتكار الأخضر.	,657	,091	,807	7,229	,000

a. Variable dépendante : "المحور الثالث: مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء والغاز " الطارف."

## الملحق رقم 03 الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز بالطارف

## الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر : من مائة المؤسسة.