



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2026

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة نفطال – تبسة –

تحت إشراف الأستاذة:

- سارة حليبي

من إعداد الطالبة:

- إيمان بوالطويل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سيف الدين قحاييرة	أستاذ محاضر – أ-	رئيس
حليبي سارة	أستاذ	مشرفا ومقررا
سعيدة ممو	أستاذ محاضر – ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026.



شكروعرفان

الشكر أولا إلى الله عز وجل القائل في محكم كتابه العزيز

(لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله الذي وهبنا نعمه العقل لينير لنا الطريق ووفقنا
بمشيئته وقدرته الى إتمام هذا العمل ويدعونا واجب الوفاء
والعرفان فيسرنا ان نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذة
الفاضلة الدكتورة سارة حليمي لعطاءها الدائم وجهودها معنا
طيلة المشوار الدراسي، كنّتي ولازليّ قدوتنا فإنك شيئاً لا يقال و
إذا قيل لا يوفيه الحديث انّتي رمز للعطاء دمت منارة للعلم
ومشعلا يضيء دروب الخير شكرا لك دكتورتنا انار الله دربك
وجزاك الله عنا خير الجزاء

وأن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل الاساتذة الكرام ومن
مد لنا يد العون والمساعدة وساهم معنا ولو بكلمة

إهداء

إلى والدي الغالي رحمه الله، الذي غادر الحياة وبقي أثره في قلبي، ودعاؤه في روحي،
ونذكراه دافعا لي في كل نجاح أحققه، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى زوجي العزيز، رفيق دربي، الذي لم يبخل عليّ يوما بالدعم والمساندة، وكان لي
العون في كل مراحل هذا العمل.

إلى عائلتي الكريمة، سندي الأول ومصدر قوتي، الذين كانوا دائما إلى جانبي في كل
خطواتي، وقدموا لي الدعم والتشجيع دون انقطاع.

وإلى كل من وقف إلى جانبي من قريب أو بعيد وساهم في إتمام هذا العمل، أهدي هذا
الجهد المتواضع وفاءً وعرفانا بالجميل.



الفهرس العام



الفهرس العام

/	شكر وعرفان
/	إهداء
I-III	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الاقتصادية
4	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الاقتصادية
4	الفرع الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
8	الفرع الثاني: المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الاقتصادية
14	المطلب الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
14	الفرع الأول: ماهية التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
20	الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
26	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد التنمية المستدامة
26	الفرع الأول: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والبعد البيئي للتنمية المستدامة
28	الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة
30	الفرع الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء

33	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء باللغة العربية
36	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء باللغة الأجنبية
39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة
39	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة باللغة العربية
42	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة باللغة الأجنبية
45	الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة
47	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
47	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
49	الفرع الثاني: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
52	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
55	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
56	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات
58	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
58	الفرع الأول: محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)
59	الفرع الثاني: مقياس أداة الدراسة (الاستبيان)
62	المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة
62	الفرع الأول: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات
62	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
65	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
66	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
66	الفرع الأول: متغير الجنس

67	الفرع الثاني: متغير العمر
68	الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي
69	الفرع الرابع: المركز الوظيفي
70	الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية
72	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
72	الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة نفضال - تبسة-
78	الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التنمية المستدامة في مؤسسة نفضال - تبسة-
82	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
82	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
82	الفرع الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
86	الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
90	الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
93	خلاصة الفصل الثاني
94	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع
106	الملاحق
/	الملخص



فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01-10)	يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة.	48.....
الجدول رقم (01-02)	يوضح عدد الموظفين في مؤسسة نفطال تبسة.	55
الجدول رقم (02-02)	يوضح درجات وطول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	60.....
الجدول رقم (03-02)	يوضح صدق أداة الدراسة	61.....
الجدول رقم (04-02)	يوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	61.....
الجدول رقم (05-02)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	66.....
الجدول رقم (06-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	67.....
الجدول رقم (07-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	68.....
الجدول رقم (08-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	69.....
الجدول رقم (09-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	70.....
الجدول رقم (10-02)	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التوظيف الأخضر	72.....
الجدول رقم (11-02)	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب الأخضر	73.....
الجدول رقم (12-02)	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تقييم الأداء الأخضر	75.....
الجدول رقم (13-02)	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المكافآت الخضراء	76.....
الجدول رقم (14-02)	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور التنمية المستدامة	78.....
الجدول رقم (15-02)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	82.....
الجدول رقم (16-02)	يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	83.....
الجدول رقم (17-02)	يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	86.....
الجدول رقم (18-02)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	90.....



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01-01)	وظائف إدارة الموارد البشرية الخضرء في المؤسسة	11
الشكل رقم (02-01)	متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضرء في المؤسسة	13
الشكل رقم (03-01)	أهداف التنمية المستدامة	19
الشكل رقم (04-01)	العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة	25
الشكل رقم (01-02)	يمثل متغيرات الدراسة	57
الشكل رقم (02-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	66
الشكل رقم (03-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	67
الشكل رقم (04-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	68
الشكل رقم (05-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	70
الشكل رقم (06-02)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	71



فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	استمارة الاستبيان	02
110	مخرجات برنامج spssv26	03
121	اتفاقية التريص	04



مقدمة

يشهد العالم المعاصر جملة من التحولات المتسارعة والتحديات البيئية غير المسبوقة، الناتجة عن التطور الصناعي والتكنولوجي الهائل، وما صاحبه من استنزاف جائر للموارد الطبيعية وتزايد معدلات التلوث والتغير المناخي. وأمام هذا الوضع الحرج، أدرك المجتمع الدولي والمنظمات الاقتصادية حتمية التخلي عن النماذج التنموية التقليدية القائمة على تعظيم الربح السريع على حساب البيئة، والتوجه نحو تبني نموذج التنمية المستدامة كضرورة حتمية لضمان حقوق الأجيال الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

وفي ظل هذا التوجه الكوني الجديد، وجدت مؤسسات الأعمال نفسها أمام ضغوط وتحديات تنظيمية وتشريعية تفرض عليها التكيف مع متطلبات الاقتصاد الأخضر. فلم يعد تقييم أداء المؤسسات مقتصرًا على المؤشرات المالية والإنتاجية الفرعية، بل أصبحت قدرتها على دمج البعد البيئي في خططها الاستراتيجية معياراً أساسياً لضمان بقائها، وتعزيز ميزتها التنافسية، ونيل مشروعيتها الاجتماعية.

ولما كان النجاح التنظيمي لأي تحول استراتيجي مرهوناً بكفاءة العنصر البشري؛ فقد بات من الضروري توجيه السلوك التنظيمي للعاملين وتطوير مهاراتهم وقيمهم بما يتوافق مع التوجهات البيئية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل إداري حديث ومحوري في الفكر التسييري المعاصر؛ إذ تعنى بتحويل الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية (من توظيف، تدريب، تقييم أداء، وتحفيز) إلى ممارسات صديقة للبيئة، تسعى في جوهرها إلى بناء ثقافة تنظيمية خضراء وصقل سلوك بيئي مستدام لدى العاملين، مما يجعلها القناة التسييرية الأهم والركيزة الأساسية لنفعل أبعاد التنمية المستدامة وتجسيدها على أرض الواقع داخل المؤسسة الاقتصادية.

1- إشكالية البحث:

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتحديات المرتبطة بالحفاظ على الموارد الطبيعية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني ممارسات حديثة تحقق التوازن بين تحقيق الربح وحماية البيئة، وهو ما يجسد مفهوم التنمية المستدامة وبرزت إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد المداخل الحديثة التي تسعى إلى إدماج البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي في مختلف وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتعد مؤسسة نفضال - تبسة من بين المؤسسات التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة، غير أن مدى تبنيها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومدى تأثير هذه الممارسات على تحقيق أبعاد الاستدامة داخلها، يظل محل تساؤل وعليه، تتمثل إشكالية الدراسة في:

"ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - مؤسسة نפטال تبسة؟"

إلى جانب السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة؟؛

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة؟؛

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة؟؛

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة؟.

2- فرضيات البحث

لمعالجة مشكلة الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة.

ضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة.

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة.

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة.

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الأخضر على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة.

3- أهداف البحث

الغرض من هذا البحث هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يكمن توضيح أهمها فيما يلي:

• الهدف الرئيسي

إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة نفضال - تبسة، والتعرف على مدى مساهمة هذه الممارسات في تعزيز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة.

بناءا على الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، يمكن ادراج جملة من الاهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهم ممارساتها داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها المختلفة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)؛
- تحليل واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة نفضال - تبسة؛
- قياس أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) على تحقيق التنمية المستدامة؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على تعزيز ممارساتها الخضراء وتحقيق التنمية المستدامة.

4- أهمية البحث

للدراسة الحالية أهمية كبيرة سواء من الناحية الموضوعية أو التطبيقية سيتم توضيحها على النحو التالي:

• الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة؛
- المساهمة في توضيح العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة داخل المؤسسات؛

- توفير إطار علمي يمكن أن يستفاد منه في دراسات مستقبلية في نفس المجال.

• الأهمية التطبيقية:

- تقديم إطار معرفي وتطبيقي يساعد مؤسسة نفضال - تبسة على إدراك أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في دعم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسة؛
- دعم متخذي القرار في تبني سياسات وممارسات إدارية صديقة للبيئة؛
- تحسين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الاستدامة؛

- تعزيز وعي العاملين بأهمية السلوك البيئي داخل المؤسسة.

5-أسباب إختيار البحث

تمثل أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:

- الإهتمام الشخصي بمواضيع البيئة والتنمية المستدامة، والرغبة في التعمق في دور الإدارة الحديثة في حماية البيئة؛

- الميل إلى دراسة مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة الاتجاهات الحديثة مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

- تزايد الاهتمام العالمي والمحلي بمفهوم التنمية المستدامة وضرورة تبني المؤسسات لممارسات صديقة للبيئة؛

- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث يساهم في تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والحفاظ على البيئة داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في مؤسسة مثل نفطال؛

6- حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

• الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التحفيز الاخضر) كمتغير مستقل على التنمية المستدامة كمتغير تابع بمؤسسة نفطال تبسة؛

- **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال - تبسة، باعتبارها ميدانًا مناسبًا لدراسة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية.

- **المجال الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة، حيث امتدت من 01 مارس 2025 إلى غاية 30 أبريل 2025، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات الميدانية وتحليلها.

- **المجال البشري:** شمل المجال البشري للدراسة عينة من عمال وموظفين مؤسسة نفطال - تبسة، حيث تم اختيارهم باعتبارهم الفئة المعنية بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة، والأقدر على تقييم دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

7- منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للدراسة حيث يتيح وصف أثر دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة نفضال تبسة، حيث تم توظيف المنهج الوصفي في عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتعريف بممارساتها المختلفة بالإضافة إلى توضيح مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها ووصف واقع تطبيق هذه الممارسات داخل مؤسسة نفضال تبسة؛ أما المنهج التحليلي فقد تم استخدامه في تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك بهدف اختبار الفرضيات المطروحة، وقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر)، والمتغير التابع والمتمثل في التنمية المستدامة.

كما تم تدعيم الدراسة بالجانب الميداني (التطبيقي) من خلال النزول إلى الميدان وجمع البيانات من عينة الدراسة، مما سمح بربط الجانب النظري بالواقع العملي من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية.

8- صعوبات البحث:

- لا يخلو كل عمل أكاديمي من جملة من الصعوبات والتي تتمثل في :
- صعوبة وجود مراجع متنوعة خاصة الكتب.
- عدم توفر المعلومات المطلوبة في مكتبة الكلية .
- تشتت المفاهيم حول تعريفات الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة بين الباحثين.
- عدم تعاون الموظفين في ملء الاستبيانات أو إجراء المقابلات.

9- هيكل البحث:

وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث على النحو الموالي:

الفصل الأول والذي كان بعنوان الأدبيات النظرية ، حيث تم التعرض الى الجوانب النظرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأهم ممارساتها وأثرها في دعم التنمية المستدامة، حيث تم التطرق فيه إلى المفهوم النظري لمفهوم التنمية المستدامة وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. أما المبحث الثاني فيتناول الدراسات السابقة، ويستعرض الأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بالموارد البشرية الخضراء

والتنمية المستدامة، مع التعقيب عليها وتحديد أوجه الاستفادة منها والفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمثلها من خلال تقديم نموذج تطبيقي يرتبط بالواقع المؤسسي.

الفصل الثاني وكان بعنوان الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة نفضال بولاية -تبسة-، تم التطرق فيه إلى تصميم الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والبرامج الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم التطرق من خلاله إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وعرض محاورها وإختبار فرضياته.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية



الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد

في ظل تصاعد الاهتمام بالقضايا البيئية برزت إدارة الموارد البشرية الخضراء كاتجاه اداري حديث يهدف الى دمج أبعاد التنمية المستدامة في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى هذه الإدارة الى توجيه سلوك الموظفين نحو الاستخدام الرشيد للموارد وتقليل الاثار البيئية السلبية للأنشطة التنظيمية من خلال التوظيف، التدريب والتحفيز الأخضر، ويعد العنصر البشري محورا أساسيا في إنجاح هذا التوجه لما له من دور مباشر في دعم التنمية البيئية وتحقيق استدامة المؤسسة.

من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية من خلال المبحثين المواليين:

❖ المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الاقتصادية .

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الاقتصادية

شهدت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بالقضايا البيئية ومتطلبات التنمية المستدامة، الأمر الذي دفعها إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تراعي البعد البيئي في مختلف أنشطتها، وفي هذا السياق برز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد التوجهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى دمج الاعتبارات البيئية في سياسات وممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتسعى هذه الإدارة إلى تعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين وتشجيعهم على تبني سلوكيات وممارسات صديقة للبيئة بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بطريقة مستدامة. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المبحث إلى المطلب التالية:

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الاقتصادية؛

المطلب الثاني: التأصيل النظري للتنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛

المطلب الثالث: أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الاقتصادية

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخلا إداريا حديثا يهدف الى ادماج أبعاد التنمية المستدامة في سياسات وممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز الوعي البيئي وترشيد استخدام الموارد.

الفرع الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء موضوع واسع وشامل الا انه يمكن ذكرها في العناصر التالية والتي توضحها من خلال هذا النوع.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

على الرغم من تعدد التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء واختلاف صياغاتها إلا أنها تتفق في مضمونها العام حول فكرة أساسية مشتركة:

1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها: "هي مصطلح يستخدم للإشارة الى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة أي ما يحقق نتائج إيجابية بغض النظر عن التضحية بالربح من خلال ممارسة الطرائق الصديقة للبيئة التي تعمل على تقليل التلوث البيئي وزيادة أرباح المؤسسة عن طريق خفض التكاليف"¹.

يتضح من التعريف السابق أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل نهجا متكاملًا يهدف إلى تحقيق توازن بين الأهداف البيئية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة، حيث تساهم سياسات وممارسات الموارد البشرية في تحسين التنمية البيئية، من خلال تطبيق ممارسات تقلل من التلوث البيئي، وفي الوقت ذاته تؤدي إلى تحسين فعالية العمليات وتقليل التكاليف المرتبطة بالتدهور البيئي.

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها: "مجموعة من الوظائف والإجراءات الخضراء التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية من أجل تطبيق كافة قوانين الاستدامة البيئية من خلال توجيه الموظفين على استخدام الموارد الأنظف بشكل أمثل وبصورة إيجابية أفضل"².

¹ - حاج نعاس كوثر، دحمان زناتي نبيلة، إدارة الموارد البشرية الخضراء توجه نحو المعاصرة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، جامعة الوادي، 2023، ص: 96.

² - أمل محمد هادي رباني، واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة جازان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 02، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2025، ص: 128.

يتضح من التعريف السابق أن الإدارة البيئية في الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الاستدامة البيئية داخل المنظمة، من خلال توجيه الموظفين إلى استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وتقليل الهدر البيئي، هذا يتطلب توعية الموظفين بأهمية الحفاظ على البيئة وتعزيز سلوكياتهم البيئية الإيجابية داخل وخارج مكان العمل.

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى عملية دمج الإدارة البيئية للمؤسسة مع أهداف ممارسات البشرية كالتوظيف والإختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت¹.

يتضح من خلال التعريف السابق أن إدارة الموارد البشرية الخضراء أسلوب حديث في تسيير الموارد البشرية يهدف الى دمج البعد البيئي داخل المؤسسة من خلال اعتماد على ممارسات صديقة للبيئة في مختلف الوظائف الإدارية ويشمل ذلك استخدام الموارد وتشجيع السلوكيات البيئية.

وتعرف إدارة الموارد الخضراء على أنها: "تلك الأنشطة والممارسات التي تتضمن تنفيذ وتطوير والصيانة للأنظمة بهدف رفع وعي وإدراك الأفراد الموظفين والتزامهم بالمؤسسة الخضراء، فهي تلك الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية والمرتبطة بتحويل الأفراد الموظفين الإعتيادين إلى أفراد يؤمنون بالنهج الأخضر من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة"².

يتضح من التعريف السابق أن مفهوم "الإدارة الخضراء للموارد البشرية" يتجاوز مجرد تطبيق السياسات البيئية داخل المؤسسة، ليشمل أيضاً تطوير ثقافة بيئية مستدامة بين الموظفين. حيث يتم التركيز على تحويل الموظفين من أفراد يقتصر اهتمامهم على الأعمال اليومية إلى أفراد مؤمنين ومؤثرين في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة، من خلال تعزيز التزامهم بالممارسات الخضراء والمستدامة.

تتضح من التعاريف السابقة ان إدارة الموارد البشرية الخضرية تعتبر مدخلا إداريا يركز على دمج أبعاد التنمية المستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يعزز السلوكيات المستدامة للموظفين ويساهم في تحسين الأداء البيسي للمؤسسة.

¹ - السكارنة محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2017، ص:15.

² -Arubrajah, A. **Green Human Resource Managment Paractices**, volume05, issue02, Journal of human rousource, Srilankan, 2015, P: 01.

1-2- خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك العديد من الخصائص لإدارة الموارد البشرية الخضراء يتمثل أهمها في:¹

- إن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو خفض التكاليف، وزيادة الإنتاج والاحتفاظ بالموظفين، مع إنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى تحقق التنمية المستدامة؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإعطاء أجر لكل موظف حسب مستوي أدائه، مما يعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم عن العمل بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- القدرة على تنمية وتحسين التنمية البيئية للموظفين بالمؤسسة، باختلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية فهي تهتم بتنمية مهارات وقدرات الموظفين من أجل تحسين مستوى أدائهم ورفع الكفاءة، وزيادة الإنتاج؛
- تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الموظفين في المؤسسة، وإعطاء كل فرد حقه؛
- تمنح أجر لكل موظف بحسب درجة أدائه مما يؤدي الى تشجيع وتحفيز الموظفين على العمل بفعالية وكفاءة أكثر لتحقيق الأهداف.

2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تكتسب إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية متزايدة داخل المؤسسات، إذ تساهم في تعزيز التنمية البيئية وتحقيق التنمية المستدامة، كما تهدف إلى توجيه السياسات والممارسات الإدارية نحو تشجيع السلوكيات الصديقة للبيئة لدى الموظفين.

2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

لا تقتصر أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء على المستوى التنظيمي وإنشاء مؤسسات بيئية فقط ولكن أيضا على المستوى الفردي من ترسيخ السلوك الصديق للبيئة للفرد في كل مجالات الحياة، ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:²

- تعزيز الوعي والسلوك البيئي لدى الأفراد من خلال ترسيخ السلوك الصديق للبيئة لدى الموظفين في جميع مجالات الحياة، من خلال إشراكهم في الأنشطة البيئية وتنمية التعلم المستدام، مما يساهم في خلق بيئة عمل واعية بيئيا ويجعل الموظف جزءا فاعلا في حماية الموارد الطبيعية؛

¹ - علاوي نصيرة، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة كوتدور SPA بولاية برج بوعريج، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 03، جامعة أنرار، 2022، ص:127.

² - لعيداني نعيمة، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك البيئي، دراسة مفاهيمية تحليلية، المجلد 11، العدد 03، جامعة بشار، 2025، ص:318.

- تحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية من خلال تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية وكذا دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعزيز سمعتها البيئية؛
- تحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية من خلال الحد من الممارسات الضارة بالبيئة وتحسين الاستخدام المستدام للموارد والطاقة، كما تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء المؤسسة على تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين والحصول على مزايا ضريبية مع الحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية؛
- جذب والحفاظ على أفضل الكفاءات والعمل على تحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز الالتزام والمساهمة في بناء فريق عمل متقاني وملتزم بأهداف المؤسسة البيئية؛
- دعم السياسات والممارسات البيئية المؤسسية من خلال تصميم وتنفيذ سياسات وممارسات تدعم الأهداف البيئية للمؤسسة، وتدفع نحو التغيير الإيجابي في مواقف وسلوكيات الموظفين مما يسهم في تحسين التنمية البيئية والكفاءة التنظيمية بشكل مستدام.¹

2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

- تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الإستدامة مثل إنتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء:²
- الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم؛
 - انخفاض تكاليف المؤسسة عن طريق الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن المؤسسة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الإنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق؛

¹ - منصر حسان، محمد الحافظ عيشوش، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تبسة- مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 08، العدد 02، جامعة الوادي، 2024، ص:474.

² - سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاقتطاد الأخضر لدى الموظفين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 22، العدد 01، جامعة قناة السويس، مصر، 2022، ص:289.

- الحفاظ على صحة الموظفين ورفع روحهم المعنوية ومنع التدخين داخل المكاتب واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير مقومات الصحة الغذائية من الخضروات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها؛
- غرس الوعي لدى الموظفين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي لكي تصبح المؤسسة صديقة للبيئة، مع تحسين الصورة العامة للمؤسسة وزيادة قدرتها على التنافس؛
- تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة ومحاولة المؤسسة تغيير سلوكيات الموظفين وحثهم على الاتجاه نحو الأداء الأخضر.¹

الفرع الثاني: المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة

يعتمد هذا المنظور على دمج البعد البيئي البيئية ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح السياسات والممارسات الإدارية أدوات لتعزيز الأداء المؤسسي وحماية البيئة في آن واحد، حيث يركز هذا المنظور على تطوير كفاءات الموظفين، وتحفيزهم على تبني سلوكيات صديقة للبيئة، وتشجيع ثقافة مؤسسية مستدامة تدعم الابتكار وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

1- وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة

ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء بكيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع مبادئ الاستدامة البيئية، وتشمل العمليات التي تضمن تكامل السياسات والممارسات الإدارية مع حماية البيئة وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

1-1- التوظيف الأخضر

يعرف التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف المواهب الجديدة في المؤسسة التي تكون على علم ودراية بإدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة والتي تدعم الإدارة البيئية الفعالة داخل المؤسسة كما تقع على المؤسسات مسؤولية كبيرة تتمثل بوجود طرق فعالة لجذب المواهب الخضراء للمؤسسة وكذلك يجب ان يكون هنالك ثقافة بيئية للمؤسسة ومتكاملة مع عملية التوظيف.²

¹ - سارة عاطف الموجي، مرجع السابق، ص: 289.

² - أكرم سامي فايز السلمي، يوسف يعقوب جابر الخاقاني، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء البيئي المستدام في الشركات النفطية، دراسة تطبيقية في الشركات النفطية بجنوب العراق، المؤتمر العلمي الدولي إدارة الموارد هدف استراتيجي نحو مجتمع أفضل، العراق، 2017، ص: 224.

إن التوظيف الأخضر يمكن المؤسسات من الاستدامة والحفاظ على البيئة من خلال جذب المستقطبين الماهرين، وبالتالي يمكن أكمال متطلبات التوظيف عن طريق موقع المؤسسة أو وسائل الاعلام والانترنت أو هيئات العمل الذي يحد أو يقلل من تكاليف السفر لغرض المقابلة. أذ إن ممارسة الاستقطاب التي تدعم إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن معلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة وعن التزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية. لذا فإن البيئة المستقرة تهدف الى تحفيز اي مؤسسة لتكون نظيفة وخضراء وتعمل على تشجيع تلك المؤسسات لتحسين اداءها.¹

1-2- التدريب والتطوير الأخضر

يعرف برنامج التدريب الذي يتم التخطيط له وتنفيذه لتوعية الموظفين بمسؤولياتهم تجاه حماية البيئة والحفاظ عليها باسم برنامج تدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء، ويهدف التدريب الأخضر الى حياة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والاتجاهات المؤثرة في سلوكهم الأخضر، وهو ما يفرض على ادارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب والتطوير للقياديين والموظفين في المجال البيئي بهدف تنمية الوعي البيئي والمساهمة في تنفيذ برامج الادارة البيئية وتحقيق اهدافها ، حيث أن التدريب والتطوير الأخضر هو قيام المؤسسة باحداث تغيير في سياقاتها وسيناريوهاتها بالشكل الذي يؤدي الى الحد من التغيير البيئي، اذ التطوير والتدريب الأخضر المصدر الاساس الذي يجعل الموظفين على معرفة عالية بالقضايا البيئية وربط الممارسات التنظيمية بالممارسات الخضراء والتي تجعلهم قادرين على استخدام مهاراتهم المتعلقة بالعمل وفقا للمعايير الخضراء وتشمل هذه المهارات التخفيف من الضياع والخبرة في مجال حماية البيئة.²

التدريب والتطوير الأخضر هو تثقيف الموظفين حول قيمة ادارة الاداء وتدريبهم على أساليب المحافظة على الطاقة والموارد والحد من النفقات وتنتشر الوعي البيئي داخل المؤسسة وتوفير الفرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية اذ تؤدي أنشطة التدريب والتطوير الخضراء الى توليد القدرة لدى الموظفين على إدراك الجوانب المختلفة وقيمة إدارة البيئة ومن ثم فان ذلك يساعدهم على تبني أساليب مختلفة للمحافظة على البيئة.

¹ - احسان عبد الأمير عزيز الابراهيم، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الكوفة، العراق، 2022، ص: 271.

² - نفس المرجع.

1-3- تقييم الاداء الاخضر

ان إدارة الأداء تعد واحدة من ممارسات الموارد البشرية الرئيسية لتعزيز السلوك البيئي والتنمية المستدامة، ويعرف تقييم الاداء الاخضر بأنه عملية مستمرة من الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس والتي تحدث خلال فترة العمل من اجل دعم الاهداف البيئية التي تضعها المؤسسة يجب أن يتوافق تقييم الأداء مع التنمية البيئية للشركة من خلال إنشاء نظام الإدارة البيئية ومراقبة التلوث واستخدام الموارد والطاقة والمتطلبات التنظيمية داخل المؤسسة كما يشمل نظام الإدارة البيئية وإعداد التقارير جنباً إلى جنب مع تقييم أداء المديرين والموظفين ووضع معايير التقييم للتنمية البيئية للشركة والموظفين¹.

يتم تعريفها بأنها الوظيفة المتعلقة بسياسات المؤسسة في كيفية قياس معايير ومؤشرات التنمية البيئية المحرزة للموظفين في كافة المستويات الإدارية والحصول على بيانات مفيدة حول التنمية البيئية وتلعب إدارة تقييم الأداء الأخضر دوراً مهماً للغاية في فعالية عمل الإدارة الخضراء لأنها توجه أداء الموظفين إلى التنمية البيئية الذي تحتاجه المؤسسة من خلال إدراج أهداف الإدارة البيئية في نظام تقييم الأداء وبالتالي ضمان الفعالية الحقيقية والبيئية، وتعمل أنظمة إدارة تقييم الأداء عن طريق ربط تقييمات الأداء مع وصف الوظائف مع ذكر الأهداف والمهام الخضراء المحددة مما يؤدي إلى تحسين جودة التنمية المستدامة².

1-4- إدارة المكافآت الخضراء

تعد من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لدعم أنشطة الإدارة البيئية والتي بدورها تؤدي إلى بذل جهود عالية لتحقيق الأهداف البيئية يمكن الاستفادة من آلية التعويض لدفع الموظفين لتغيير سلوكهم نحو الأداء الأخضر، وينبغي أن تقترن إدارة المكافآت والتعويضات بمساهمة الموظفين في الأنشطة الخضراء وتخصيصها لاكتساب المهارات الخضراء والإنجازات من قبل الموظفين، حيث أن عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي يتم من خلالها مكافأة الموظفين على أدائهم. وهي أقوى طريقة تربط بين مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة. ويمكن التأكيد على أن الحوافز والمكافآت يمكن أن تؤثر على انتباه الموظفين إلى أقصى حد في العمل وتحفيزهم على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتهدف سياسة

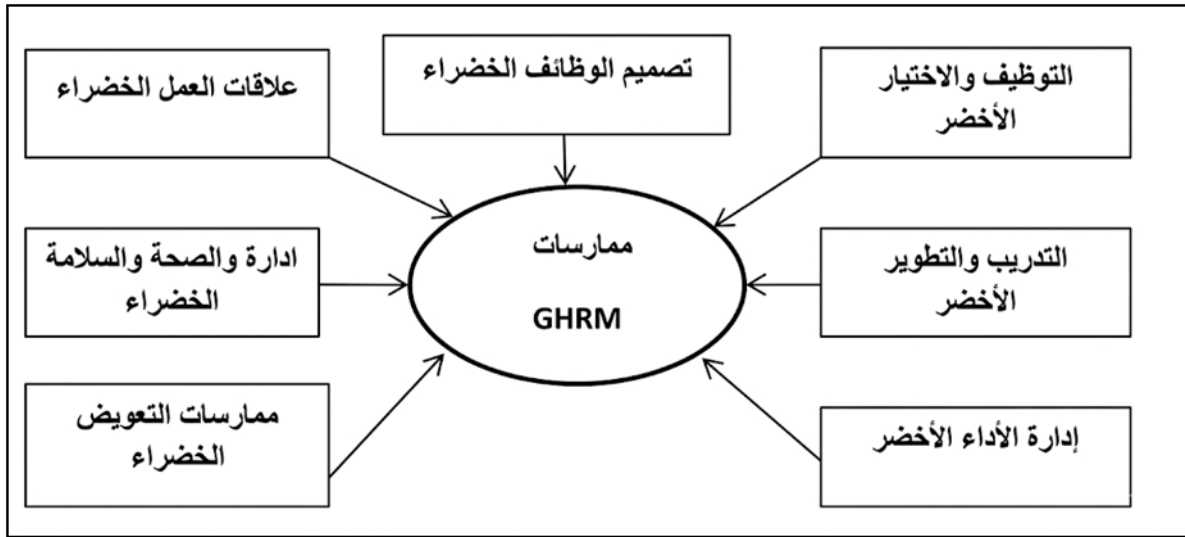
¹ - دلال لخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسيات)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باتنة، 2023، ص: 671.

² - جمانة بشير أبو مازن، عبد الرحمن غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13 العدد 2، جامعة الجلفة، 2019، ص: 50.

المكافأة إلى جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وكذلك تشجيعهم على تطوير المعرفة والمواقف والمهارات التي تدعم تحقيق أهداف الشركة.¹

وينبغي للمؤسسات أن تأخذ المكافآت والتعويضات بعناية كعناصر أساسية لتعزيز السلوك الإيجابي للموظف الذي لا يؤثر سلوكه سلباً على البيئة وإن أفضل طريقة الممارسة السلوك الأخضر تتمثل في إنشاء وإضافة حزمة مزايا وعناصر حوافز متغيرة النظام تعويض الموظفين خاصة لأولئك الذين يؤدون سلوكاً صديقاً للبيئة علاوة على ذلك من المهم تخصيص حزم التعويضات لصالح الموظفين ذوي المهارات والإنجازات الخضراء.²

الشكل رقم (01-01): وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة



المصدر: حسين عبد الحافظ حسين، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص: 43.

يوضح الشكل أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل محورا رئيسيا تتكامل حوله مجموعة من الممارسات الإدارية ذات التوجه البيئي، حيث ترتبط بها عدة أبعاد أساسية تشمل التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، وتصميم الوظائف الخضراء، وعلاقات العمل الخضراء، إضافة إلى الإدارة والصحة والسلامة الخضراء، وممارسات التعويض الخضراء، وتبين الأسهم المتجهة نحو المركز أن هذه الممارسات تعد مدخلات مترابطة تسهم مجتمعة في بناء وتفعيل إدارة

¹ - احمد نهار الرفوع، ثامر احمد العواودة، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -دراسة تطبيقية- على البنوك التجارية في الأردن، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الوادي، 2025، ص: 101.

² - نفس المرجع.

الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة، بما يعكس تكامل وظائف الموارد البشرية وتوجيهها نحو تبني ممارسات مسؤولة بيئياً وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

2- متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة

قبل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يجب على المؤسسة أن تهيئ وتجهز نفسها ونظراً لاتجاه المؤسسات المعاصرة نحو التنمية المستدامة ولتجاوز التحديات المتعددة التي تواجه تطبيق هذه الممارسات، يجب توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تلك المؤسسات ويمكن تلخيص تلك المتطلبات فيمايلي:¹

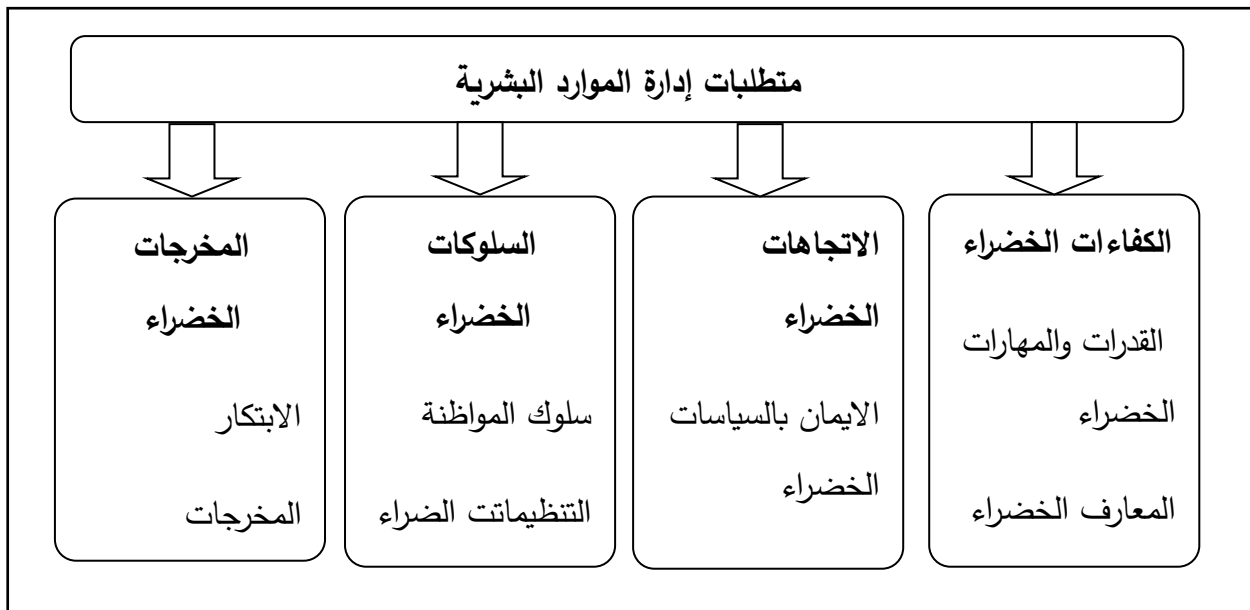
- الدعم والمشاركة من قبل القيادة والإدارة العليا يعتبران عاملاً حاسماً في تعزيز القيم الخضراء بين الموظفين، ويوضح دور متخصصي الموارد البشرية في تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة في المؤسسة، كما يتضمن البيان الرؤية والقيم للمؤسسة التي تدعم البيئة الخضراء لتكثيف أداء الموظفين مع استراتيجية البيئة، ويشمل أيضاً ضمان الاحتواء من خلال تضمين مهام وكفاءات وسلوكيات داعمة للبيئة في كل وظيفة داخل المؤسسة؛
- تهدف شهادة الإيزو ISO 14000 إلى تعزيز ثقافة المؤسسة الخضراء من خلال تعزيز السلوكيات البيئية وتطوير قوى عاملة مسؤولة بيئياً، وتشجيع الموظفين على تبني المواطنة البيئية، ووضع مجموعة من القواعد والأحكام لضبط سلوكياتهم فيما يتعلق بحماية البيئة؛
- التدريب والتعليم المستمرين للموظفين ضروريان لتطوير وجهة نظرهم البيئية والحس البيئي لديهم، وتعزيز الوعي البيئي والاستدامة ونشر المعرفة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعديل سلوكهم تجاه المبادرات البيئية، وتبني ثقافة الإدارة الخضراء؛
- تهدف الحوافز والمكافآت إلى تعزيز وتحفيز الموظفين للشعور بالفخر والتقدير من خلال مشاركتهم في المبادرات البيئية وزيادة التزامهم تجاه قضايا الاستدامة، يساعد هذا النهج في إنشاء قوة عاملة تساهم في حماية البيئة؛

¹ - منصر حسان، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين أداء المؤسسات، دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الوادي، 2024، ص: 18.

- يساهم التحول الرقمي في بيئة العمل المنظم في القضاء على تأثيرات التدهور البيئي والسعي لاستخدام مصادر الطاقة البديلة لتقليل استهلاك الموارد الطبيعية المحدودة.

ضمن هذا الإطار يوجد أربع متطلبات مهمة للموارد الخضراء لتحقيق الأهداف البيئية في المؤسسات وتتمثل في الكفاءات الخضراء السلوكيات الخضراء، الاتجاهات الخضراء، والنتائج الخضراء، والشكل الموالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (01-02): متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة



المصدر: قطيشات مهند أحمد خير، أثر الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2023، ص:20.

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين سهولة الوصول إلى المعلومات وتقليل استخدام الأوراق في العديد من العمليات الإدارية الداخلية، حيث يعتبر استخدام هذه التكنولوجيا ضرورة لابد منها، إلى جانب الكفاءة والاتجاهات والسلوكيات الأساسية التي تحول الموظفين العاديين إلى موظفين صديقين للبيئة.

خلاصة القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر توجها حديثا يربط بين ممارسات تسيير المورد البشري ومتطلبات الحفاظ على البيئة داخل المؤسسة، فهي لا تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل تسعى الى ادماج البعد البيئي في مختلف الوظائف، كالتوظيف والتكوين وتقييم الأداء، والتحفيز بهدف

¹ - نفس المرجع، ص:19.

ترسيخ سلوكيات صديقة للبيئة لدى الموظفين وعليه تمثل الموارد البشرية الخضرء أداة استراتيجية تدعم تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز تنافسية المؤسسة على المدى الطويل.

يتضح من خلال هذا المطلب أن إدارة الموارد البشرية الخضرء تُعد مدخلا إداريا حديثا يهدف إلى إدماج البعد البيئي في سياسات وممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال التوظيف والتكوين وتقييم الأداء ونظم المكافآت. كما تسعى إلى ترسيخ ثقافة بيئية لدى الموظفين وتحفيزهم على تبني سلوكيات مستدامة.

كما خلص المطلب إلى أن هذا التوجه يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف وتعزيز الاستدامة، غير أن تطبيقه يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والأهمية والأهداف التي تدعم نجاحه داخل المؤسسة، بما يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والحفاظ على البيئة.

المطلب الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

تعد التنمية المستدامة مقارنة تنموية حديثة تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة، وتعزيز العدالة الاجتماعية من خلال الاستغلال العقلاني للموارد بما يلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة، في إطار تنمية شاملة ومستدامة على المدى الطويل.

الفرع الأول: ماهية التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

تركز التنمية المستدامة على مجموعة من التعاريف حاول العديد من الباحثين تحديدها من خلال وضع مقاييس أو نماذج معينة، كما تتشكل من عدة عناصر ومحددات متنوعة ومختلفة.

1- مفهوم التنمية المستدامة

يمكن إبراز مفهوم التنمية المستدامة من خلال ما يلي:

1-1- تعريف التنمية المستدامة

تعرف التنمية المستدامة على أنها: "التنمية التي تهيئ للجيل الحاضر متطلباته الأساسية والمشروعة، دون أن تخل بقدرة المحيط الطبيعي على أن يهيئ للأجيال التالية متطلباتهم، أو بعبارة أخرى استجابة التنمية لحاجات الحاضر، دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على الوفاء بحاجاتها"¹.

¹ - عثمان محمد غنيم ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 28.

يتضح من خلال التعريف السابق أن التنمية المستدامة تقوم على تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الجيل الحاضر والمحافظة على الموارد الطبيعية والبيئية، بما يضمن استمرارها وقدرتها على تلبية احتياجات الأجيال القادمة دون استنزافها أو الإضرار بها.

وتعرف التنمية المستدامة بأنها: "تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم"¹

يتضح من هذا التعريف أن التنمية المستدامة ليست مجرد تلبية لحاجات الحاضر فقط، بل هي أيضا تخطيط طويل المدى يشمل سياسات وأنشطة تهدف إلى ضمان قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، أي أنها تنظر إلى المستقبل وتحافظ على استمرارية الموارد والفرص.

تشير التنمية المستدامة الى : "الإدارة والاستعمال المميز دون الهدر أو التلكؤ في استثمار الموارد الطبيعية الأساسية كالتربة والمياه مثلا، مع الصيانة المستمرة، وإعادة تأهيل عملية الاستثمار والاستخدام لتلك الموارد مقرونة بالتنمية البشرية بمختلف أنماطها إن كانت معاشية صحية تعليمية ترفيهية ثقافية، وكل ذلك سعيا وراء طمأنة المتطلبات الإنسانية الحالية والمستقبلية للسكان عبر شبكة المؤسسات المسؤولة، ووفق التقنيات المتعددة والإمكانات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة المقبولة اجتماعيا".²

يتضح من هذا التعريف أن التنمية المستدامة تقوم على الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية دون تبذير أو استنزاف، مع المحافظة عليها وإعادة تأهيلها بشكل يضمن استمراريته للأجيال القادمة، إلى جانب الاهتمام بالتنمية البشرية في مختلف جوانبها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية، وذلك من خلال توظيف الإمكانات الاقتصادية والتكنولوجية المتاحة بطريقة متوازنة ومقبولة اجتماعيا لتحقيق رفاه الإنسان الحاضر والمستقبل

¹ - O,Gélinier, O.Simon, et autres, **Développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable**, 3me éd, édition ESF, Paris, 2005, p :19.

² - بايزيد علي، **التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، ومؤشراتها "حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي"**، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، 2022، ص:274.

وتعرف كذلك بأنها "سيرورة تغيير بواسطة استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات والتغييرات التقنية والمؤسسية التي تحدث التناسق أو التكامل وتدعم الطاقات الحالية والمستقبلية بهدف إرضاء الحاجات البشرية.¹

يتضح من هذا التعريف أن التنمية المستدامة عملية ديناميكية ومتواصلة، تعتمد على استغلال الموارد بشكل ذكي، وتوجيه الاستثمارات، وتطوير التقنيات والمؤسسات، بحيث يحدث تناسق وتكامل بين الحاجات الحالية والمستقبلية. الهدف هو تلبية الاحتياجات البشرية بطريقة فعّالة ومستدامة دون الإضرار بالقدرة على تلبية حاجات الأجيال القادمة.

يتضح من التعاريف السابقة أن التنمية المستدامة تركز على تلبية حاجات الحاضر دون الإضرار بالقدرة على تلبية حاجات الأجيال القادمة، كما أنها عملية متكاملة تشمل الإنسان والموارد والتقنيات والسياسات بهدف تحقيق تنمية متوازنة ومستدامة على المدى الطويل، كما أنها تهدف إلى تمكين الأفراد وتوسيع خياراتهم وإمكاناتهم، مع الحفاظ على البيئة وضمان استمرارية الموارد للأجيال المقبلة.

1-2- خصائص التنمية المستدامة

تتميز التنمية المستدامة بجملة من الخصائص يمكن إبرازها فيما يلي:²

- **الديمومة والاستمرارية:** وتتطلب توليد دخل مرتفع يسمح بإعادة استثمار جزء منه، وهو ما يمكن من إجراء التجديد، والصيانة للموارد، فهي تنمية تهدف إلى تحقيق معدلات دخل مرتفعة من جهة، وعدالة في توزيعه وكفاءة عالية في استخدامه من جهة أخرى. بما يمكنها من الاستمرارية والاستدامة؛
- **تحقيق التوازن البيئي بالاعتماد على التسيير الإيكولوجي:** يجب أن يخضع استخدام الموارد الطبيعية سواء المتجددة والناضبة للتسيير الإيكولوجي المستدام الذي يكرس العدالة في توزيع رأس المال الطبيعي بين الأجيال، من خلال إدارة الجودة في الاستخدام العادل، بحيث يحسن البيئة ويحافظ عليها ويخلق الانسجام بين مساعي التنمية وقيود البيئة؛

¹ - G.Ferone, D.Debas, A.Ce que développement durable veut dire, éditions d'organisation, Genin, Palestine, 2005, p :8.

² - خلفه سارة، عيساوي فلة، التنمية المستدامة بين المفهوم ومتطلبات تحقيقها، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الطارف، 2021، ص:28.

• **التنمية المستدامة مشروع عالمي:** تركز التنمية المستدامة على إرساء مبادئ العدالة بين الأجيال الحاضرة والمستقبلية، كما تركز على البعد العالمي لمشكلة التلوث البيئي من خلال الدعوة إلى احترام المواثيق الدولية المتعلقة بحماية البيئة، وإجراء تغييرات هيكلية في أنماط الإنتاج والاستهلاك، وتحقيق أهداف الألفية والارتقاء لمستوى المعيشة للفئات الأكثر حرماناً.¹

والتنمية المستدامة تعتمد على مداخل وأسس بيئية أهمها:²

• **قاعدة المدخلات:** وتشمل سيناريوهات استغلال الموارد المتجددة بمعدل ال يفوق قدرة أو معدل تجدها في الطبيعة. والموارد غير المتجددة يتم استغلالها بعقلانية، وبأقصى قدر من الكفاءة، وتجدر الإشارة إلى قاعدة والتي تنص على أن الناتج من استخدام الموارد الناضبة أو غير المتجددة يجب استخدام جزء منه في تلبية وإشباع الحاجات الحالية، واستثمار باقي العوائد في مشاريع تخدم مصالح الأجيال المستقبلية؛

• **قاعدة المخرجات:** يجب أن يتجاوز التلوث الحدود القصوى للتلوث في البيئة، أي عدم تجاوز القدرة الاستيعابية للبيئة وعدم الاضرار بها.

1-3- أهمية التنمية المستدامة

لقد حددت للتنمية المستدامة أهداف واضحة المعالم حيث تنطلق التنمية المستدامة من مبدأ ضمان عدم الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها، ويتطلب هذا عدم استنزاف الموارد الطبيعية عندما تلبي الأجيال المعاصرة حاجاتها من الطاقة، أي أن واجب هذا الجيل اعتماد التنمية المستدامة التي تتحقق من خلال التفاعل بين الاقتصاد والمجتمع والبيئة بشكل يحقق العدالة الاجتماعية، ويحافظ على البيئة من حدوث التلوث وعلى الموارد الطبيعية من الاستنزاف.

¹ - نفس المرجع، ص: 29.

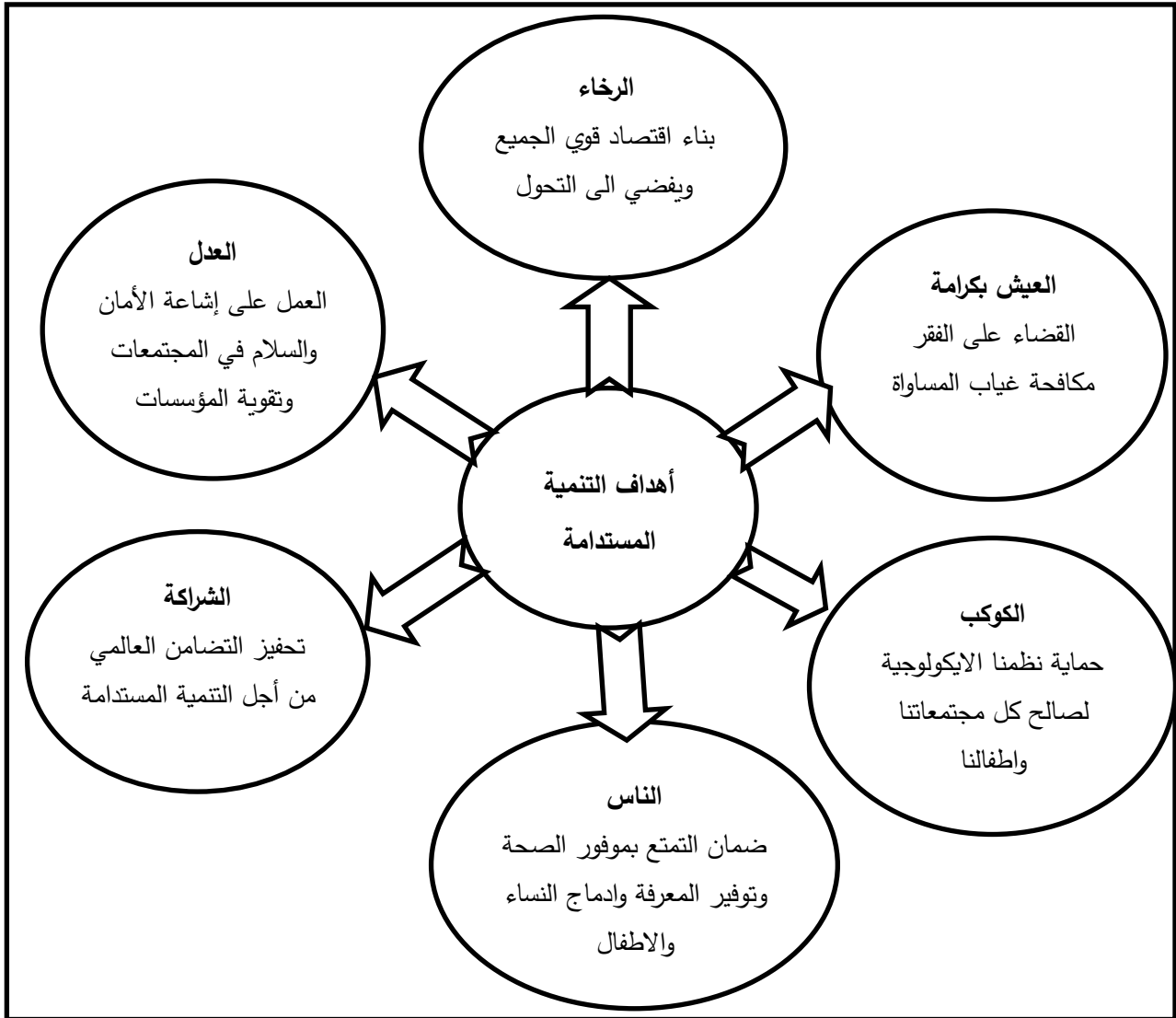
² - حنيش أحمد، بوضياف حفيظ، التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة أساس الاستثمار في الطاقات المتجددة، الملتقى الدولي العلمي الخامس حول: استراتيجيات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة تجارب بعض الدول - يومي 24-23 أبريل 2018، جامعة البليدة 2، ص: 87.

كما تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:¹

- تحسين نوعية الحياة والتكامل مع البيئة ورفع مستوى معيشة السكان من خلال تحقيق علاقة متوازنة ومتكاملة بين نشاطاتهم وبيئتهم، مع الحفاظ على جودة البيئة والعمل على إصلاحها عند الحاجة؛
- تعزيز الوعي والمسؤولية البيئية وتنمية حس السكان بالمشكلات البيئية وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في إعداد وتنفيذ ومتابعة برامج ومشاريع التنمية المستدامة؛
- الاستخدام العقلاني للموارد بطريقة فعالة ومؤسسة، لمنع استنزافها أو تدميرها وضمان استمرارها للأجيال القادمة؛
- توظيف التكنولوجيا لخدمة المجتمع من خلال تربط التنمية المستدامة بين الابتكار والتقنيات الحديثة وأهداف المجتمع، بحيث تستخدم لتحسين نوعية الحياة وتحقيق الأهداف التنموية دون التسبب في أضرار بيئية جسيمة؛
- تحقيق نمو اقتصادي وتقني يحافظ على الموارد الطبيعية والبيئية، مع تطوير مؤسسات وبنى تحتية مناسبة وإدارة المخاطر، لضمان العدالة في توزيع الثروات بين الأجيال الحالية والمستقبلية، ويمكن تلخيص أهداف التنمية المستدامة حسب المجالات التنموية على النحو التالي:

¹ - ميلود عبود، بلقاسم ميموني، علي مسعودي، إشكالية التنمية المستدامة في الوطن العربي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 01، العدد 02، جامعة الوادي، 2016، ص:92.

الشكل رقم (03-01): أهداف التنمية المستدامة.



المصدر: شنافي نوال، خوني رابح، التنمية المستدامة: فلسفتها وأدوات قياسها، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2020، ص:70.

يبرز الشكل ستة محاور أساسية تتشابه لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يضع "الإنسان" في قلب العملية التنموية من خلال محوري "الناس" و"الكرامة" اللذين يهدفان إلى ضمان الصحة والمعرفة والقضاء على الفقر ومكافحة غياب المساواة، ويتكامل هذا البعد الاجتماعي مع محور "الرخاء" الساعي لبناء اقتصاد قوي وشامل ومحور "الكوكب" الذي يفرض حماية النظم الإيكولوجية كضمانة لحقوق الأجيال القادمة، مما يعكس توازنا دقيقا بين الرفاه المادي والحفاظ على الموارد الطبيعية.¹

¹ - نفس المرجع، ص:93.

وفي المقابل يحدد الشكل الإطار التنظيمي والدولي لضمان ديمومة هذه الأهداف، والمتمثل في محوري "العدل" و"الشراكة"؛ إذ يركز الأول على تقوية المؤسسات وإشاعة الأمن والسلام كبيئة حاضنة للتنمية، بينما يمثل الثاني المحرك العالمي لتحفيز التضامن الدولي، وبذلك يقدم الشكل رؤية شمولية تنتقل من مفهوم النمو الاقتصادي الضيق إلى مفهوم "الاستدامة الشاملة" التي تربط بين الإنسان، والاقتصاد، والبيئة، والمؤسسات في منظومة واحدة لا تتجزأ.

الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

يشير مفهوم التنمية المستدامة إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، ويرتكز هذا المفهوم على مجموعة من المبادئ والأبعاد التي توجه السياسات والبرامج نحو تحقيق تنمية متوازنة ومستدامة.

1- مبادئ التنمية المستدامة

تعد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة نموذجاً إدارياً يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة لضمان البقاء والنمو على المدى الطويل:¹

- **تعزيز العلاقة التفاعلية بين الإنسان والبيئة والمجتمع:** تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى بناء توازن مستدام بين نشاطها الاقتصادي والنظم البيئية والاجتماعية المحيطة بها، من خلال مراعاة تأثير عملياتها على الموارد الطبيعية، والعمل على الحد من الاستنزاف والتدهور البيئي، مع الإسهام في تنمية المجتمعات المحلية وتحسين جودة الحياة؛
- **التركيز على جودة التنمية بدلا من كميتها:** لا يقتصر اهتمام المؤسسات المستدامة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى ضمان نوعية هذا النمو، من خلال توفير فرص عمل لائقة، وتحسين مستوى الخدمات الصحية والاجتماعية، وتعزيز رأس المال البشري بما يضمن تنمية شاملة ومستدامة؛

¹ - نضال عمار ، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة البحث، المجلد 38، العدد 65، جامعة دمشق، 2016، ص: 128.

- **تقييم الآثار الشاملة للمشروعات التنموية:** تعتمد المؤسسات الاقتصادية على منهجيات علمية لتقييم الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي لمشروعاتها قبل التنفيذ وأثناءه وبعده، بما يضمن اتخاذ قرارات رشيدة تقلل من المخاطر وتعظم المنافع، وتحقق التوازن بين مختلف الأبعاد التنموية؛
- **تحسين معايير الصحة والسلامة المهنية:** تضع المؤسسات المستدامة سلامة العاملين والمستفيدين في مقدمة أولوياتها، من خلال تطبيق أنظمة فعّالة للصحة والأمان في بيئة العمل، وتوفير شروط عمل مناسبة تقلل من الحوادث المهنية والأمراض المرتبطة بالعمل، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي؛
- **دعم الفئات الهشة وتعزيز الإدماج الاقتصادي:** تساهم المؤسسات الاقتصادية في تحقيق العدالة الاجتماعية عبر دعم المبادرات والمشروعات التي تستهدف الفئات ذات الدخل المحدود، والعمل على خلق فرص عمل مستدامة، وتشجيع ريادة الأعمال، بما يساهم في الحد من الفقر وتحقيق تنمية اقتصادية أكثر شمولاً.¹

2- أبعاد التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق ثلاث أبعاد تتمثل في البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي. لتكون في الأخيرة مخرجات تعكس أبعادها على الجيل الحالي والأجيال القادمة، ويتلخص ذلك في النقاط التالية:²

2-1- البعد الاقتصادي

- تشير هذه الاستدامة ضمن هذا البعد الى إمكانية تحقيق التنمية بإنتاج السلع والخدمات بطريقة مستمرة ودون الإضرار بعملية الإنتاج الزراعي أو الإنتاج الصناعي، وهذا البعد يتمثل في:³
- ضرورة القضاء على زيادة دخل المجتمع إلى أقصى حد؛
 - وكذلك ضرورة القضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل وبكفاءة؛

¹ - نفس المرجع، ص: 129.

² - نوزاد عبد الرحمان الهيتي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، الكويت، 2006، ص: 102.

³ - Joseph h Hulse, développement durable, un avenir incertain, avons-nous oublié les leçons passé ?, les presses de l'université laval, pul, harmattan, Paris, 2008, P : 40.

- بالإضافة إلى القيام بعمل تقليص المخرجات من نفايات وملوثات وتصميم منتجات ذات كفاءة بيئية تراعي إشباع الحاجات الإنسانية في الوقت الذي تقلل فيه من التأثيرات البيئية السلبية؛
- نجد أن تغير المدخلات أحد الإصلاحات الأساسية المطلوبة لإدراج حماية النظام الطبيعي ضمن الاقتصاد الكلي مثل التحول من استخدام مواد خام إلى مواد مستعملة؛
- وأيضاً كثافة استغلال الموارد للوصول بها إلى مستوى يتناسب على الأقل مع طاقة احتمال الأرض التقديرية؛ ومن بين الاعتبارات التي يركز عليها هذا البعد هي الحفاظ على البيئة باستعمال أدوات اقتصادية كالرسوم الجبائية.

2-2- البعد الاجتماعي

يقصد بالبعد الاجتماعي في التنمية المستدامة الارتقاء بالإنسان وتحسين نوعية حياته، حيث تعد التنمية وسيلة لتحقيق التماسك الاجتماعي وتعزيز العدالة بين مختلف فئات المجتمع، مع ضمان الإنصاف بين الأجيال الحالية والمستقبلية وكذلك بين مختلف الأقاليم، ويقوم هذا البعد أساساً على اعتبار الإنسان محور التنمية وغايتها في الوقت نفسه، إذ يعد المدخل الأساسي لتحقيقها والمستفيد الأول من نتائجها، كما يتطلب تحقيق هذا البعد تعزيز المشاركة الشعبية في مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك إشراك المرأة وترسيخ مبدأ المساواة بين أفراد المجتمع، وذلك من خلال تمكين المواطنين من المساهمة في صنع القرارات المتعلقة بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية إلى جانب أهمية الحفاظ على خصوصية المجتمع الثقافية والحضارية بما يضمن تحقيق حياة كريمة ومتوازنة لجميع أفرادها¹.

الاستدامة في هذا البعد تعالج من خلال محاربة الفقر والتهميش الاجتماعي ويتمثل هذا العنصر في:²

- العلاقة الموجودة بين المجتمع والبشر؛
- وأيضاً تحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية؛
- والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن؛
- تنمية الثقافات المختلفة، والتنوع والتعددية؛

¹ - مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة 'دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تيسة'، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص: 66.

² - براهيم السعيد، نعبجي شهرزاد، التنمية المستدامة كإلية لتحقيق الأمن الغذائي، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأغواط، 2022، ص ص: 337-338.

- يقضي كذلك من تثبيت النمو السكاني، إذ نجد النمو المستمر للسكان لفترة طويلة وبمعدلات تشبه المعدلات الحالية أصبح أمر مكلفا فهو يحدث ضغوطا شديدة على استخدام الموارد الطبيعية، وبالتالي يؤدي إلى تزايد إنتاج النفايات بكل أشكالها وهذا ما يؤدي إلى تدهور البيئة الطبيعية؛
- كذلك يجب العمل على تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان لان حدود قدرة الأرض على إعالة الحياة البشرية غير معروفة وضغط السكان يعتبر عامل متنام من العوامل التي تدمر المساحات الخضراء والتي تدهور البيئة؛
- وكذا احترام حقوق الإنسان؛
- المشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار؛
- تقديم الخدمات الاجتماعية لفئات المجتمع في مجال الصحة والتعليم والمساواة بين الجنسين وغيرها.¹

2-3- البعد البيئي

- تتمثل الأبعاد البيئية للتنمية المستدامة في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستديم والتنبؤ لما قد يحدث للنظام الإيكولوجي أو النظم الإيكولوجية من جراء التنمية وذلك بغرض الاحتياط والرقابة الحيطية والحذر ويتمحور البعد البيئي حول مجموعة من العناصر تتمثل في:²
- **المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية:** يعد الحفاظ على التنوع البيولوجي من أهم ركائز البعد البيئي للتنمية المستدامة، إذ تشهد مساحات الأراضي القابلة للزراعة التي لم تدخل بعد في الاستغلال البشري تراجعاً مستمراً، الأمر الذي يؤدي إلى تقلص المواطن الطبيعية للعديد من الكائنات الحية النباتية والحيوانية، كما تتعرض بعض النظم البيئية الحساسة، مثل الغابات المدارية والشعاب المرجانية والغابات الساحلية والأراضي الرطبة، إلى تدمير متسارع، مما يؤدي إلى زيادة معدلات انقراض الأنواع، لذلك تسعى التنمية المستدامة إلى الحفاظ على هذا التنوع البيولوجي للأجيال القادمة من خلال الحد من تدمير النظم البيئية وإبطاء وتيرة انقراض الكائنات الحية؛
 - **مكافحة التصحر والمحافظة على الغابات:** يعد التصحر من أخطر المشكلات البيئية التي تهدد التوازن البيئي حيث يؤدي إلى تدهور الأراضي الزراعية وفقدان خصوبتها، وفي المقابل تمثل

¹ - نفس المرجع، ص: 338.

² - منصور مليكة، **إنتاج الحبوب في الجزائر وتحقيق الأمن الغذائي في ظل التنمية المستدامة بعد صدور قانون 19/87**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص فرع تخطيط، جامعة الجزائر 3، 2016، ص: 15.

عمليات التشجير واستصلاح الأراضي وسائل فعالة لمكافحة التصحر وتعزيز الاستقرار البيئي، ومن هذا المنطلق تسعى التنمية المستدامة إلى دعم برامج حماية الغابات والتوسع في التشجير لما لها من دور مهم في حماية البيئة وتحقيق التوازن البيولوجي، وهو ما ينعكس إيجاباً على حياة الإنسان باعتباره محور التنمية؛

- **الحد من انبعاث الغازات الملوثة:** تهدف التنمية المستدامة في هذا المجال إلى تقليل انبعاث الغازات الضارة الناتجة عن الأنشطة الصناعية وخاصة الغازات المسببة للاحتباس الحراري من خلال الحد من الاعتماد على المحروقات التقليدية والبحث عن مصادر بديلة ونظيفة للطاقة، إضافة إلى تطوير تقنيات حديثة تساهم في رفع كفاءة استخدام الطاقة، كما تتحمل الدول الصناعية مسؤولية كبيرة في اتخاذ إجراءات فعالة للحد من انبعاث ثاني أكسيد الكربون وتبني تكنولوجيات أكثر كفاءة وأقل تأثيراً على البيئة؛

- **المحافظة على الموارد المائية وترشيدها:** تواجه العديد من المناطق في العالم تحديات متزايدة تتعلق بندرة المياه نتيجة الاستغلال المفرط للموارد المائية وتلوثها بمختلف أنواع النفايات الصناعية والزراعية والبشرية، وتعمل التنمية المستدامة على حماية هذه الموارد من خلال ترشيدها واستخدامها وتحسين كفاءة شبكات توزيع المياه، إضافة إلى الحفاظ على جودة المياه والحد من سحبها من المصادر الطبيعية بمعدلات قد تؤدي إلى الإضرار بالنظم البيئية. وبذلك تضمن التنمية المستدامة استمرارية الموارد المائية وتوفيرها للأجيال الحالية والمستقبلية.¹

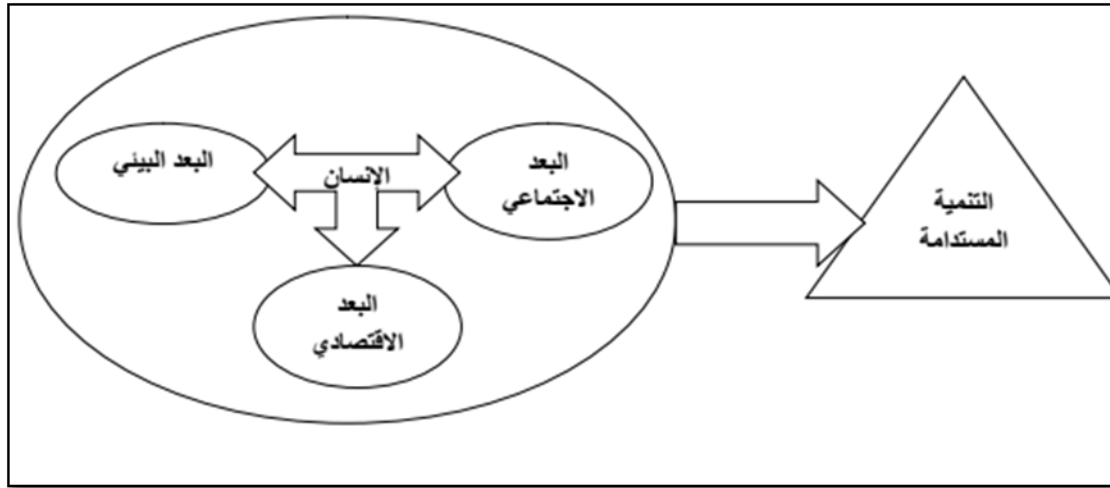
3- العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة

إن من مقتضيات الاستدامة في التنمية العمل على مراعاة كل الجوانب والأبعاد المناطة بها، ومحاولة إيجاد أرضية تشاركية بينها، وهذا ما قامت عليه التنمية المستدامة إذ حرصت على تنمية الجانب الاقتصادي بصورة تحافظ على البيئة ولا تستنزف الموارد الطبيعية، مع حسن التقسيم والتوزيع على أفراد المجتمع، فيكون النمو الاقتصادي رهين الاعتبار البيئي والمنظور المجتمعي، وكذا الحال بالنسبة للنمو الاجتماعي الذي يسعى إلى تطوير المكتسبات العامة والخاصة وتحقيق العدالة الاجتماعية بما يسمح به الجانب الاقتصادي ودون استغلاله على حساب الجانب البيئي، كالسعي إلى بناء المدارس والمراكز

¹ - بوعامة نصر الدين بوعامة، **استراتيجيات التنمية المحلية في ظل المحافظة على البيئة**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة البعد البيئي، جمعية الأنوار للأنشطة العلمية والثقافية، المركز الجامعي بالمدينة، مارس 2008، ص: 05.

الثقافية على حساب المناطق الخضراء والمحميات الحيوانية، ثم إن الجانب البيئي ذاته، رغم أنه مركز العملية التنموية المستدامة، إلا أن الاهتمام به والحفاظ على موارده يجب أن يكون بصورة لا تضر بالاقتصاد ولا تزهق المجتمع، ذلك أن البيئة مسخرة للإنسان حتى يستثمرها في تعمير الأرض، فلا ينبغي الإفراط ولا التفريط في استغلالها.¹

الشكل رقم (01-01): العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

يوضح الشكل أن الإنسان يمثل محور التفاعل بين ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، حيث تتداخل هذه الأبعاد فيما بينها بشكل متكامل داخل إطار واحد، ويظهر من خلال الأسهم المتبادلة أن هناك علاقة تأثير وتأثر مستمرة بين هذه الأبعاد، بما يعكس ترابطها وعدم إمكانية الفصل بينها، كما يبين الشكل أن تحقيق التوازن والتكامل بين هذه الأبعاد يقود في النهاية إلى تحقيق التنمية المستدامة، والتي تعد نتيجة مباشرة لهذا التفاعل المنسجم بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

أن التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات تعتبر توجها استراتيجيا يهدف إلى التوفيق بين تحقيق الأهداف الاقتصادية والحفاظ على البيئة من خلال تقليل استنزاف الموارد، وهي عملية مستمرة تقوم على ترشيد استخدام الموارد وتعزيز كفاءتها بما يضمن استمراريتها على المدى الطويل، كما تراعي احتياجات

¹ - فراس بن ساسي، التنمية المستدامة في السنة النبوية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة البحث اختصاص الحديث النبوي، المعهد العالي للحضارة الإسلامية، جامعة الزيتونة، تونس، 2017/2018، ص:10.

الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة، وهو ما يعكس جوهر التنمية المستدامة داخل المؤسسة، وتعتمد على مبادئ أساسية أين تتكامل أبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتحقيق التوازن المؤسسي، وسيتم في المطلب الموالي توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء مع أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية.¹

يتضح من خلال هذا المطلب أن التنمية المستدامة تمثل إطارا شاملا يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة. كما أبرز المطلب أن هذا المفهوم يقوم على الاستغلال العقلاني للموارد، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز العدالة الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة، كما خلص المطلب إلى أن التنمية المستدامة تعتمد على مبادئ وأبعاد متكاملة داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تتداخل الأبعاد الثلاثة لتحقيق تنمية متوازنة، وتُعد هذه المقاربة أساسا لضمان استمرارية النشاط الاقتصادي مع الحفاظ على الموارد الطبيعية وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد التنمية المستدامة

تمثل إدارة الموارد البشرية الخضراء عنصرا أساسيا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات، حيث تعمل على تعزيز الوعي البيئي وتبني ممارسات مستدامة بين الموظفين، فمن خلال هذه الإدارة يتم دمج مفاهيم الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياسات وممارسات الموارد البشرية، وتساهم هذه العلاقة في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير ثقافة بيئية تضمن تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والتطلعات المستقبلية للمجتمع والبيئة.

الفرع الأول: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والبعد البيئي للتنمية المستدامة

إن البعد البيئي يمثل أحد أهم الأبعاد التي تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيقها من خلال تبني سياسات وممارسات صديقة للبيئة داخل المؤسسة يمكن إبرازها فيما يلي:²

¹ - نفس المرجع، ص: 11.

² - دلال لخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، باتنة، 2023، ص: 685.

1- علاقة التوظيف والاختيار الأخضر بالبعد البيئي للتنمية المستدامة

- تضمين المعايير البيئية في رسائل التوظيف، والإعلان عن كون المؤسسة "صاحب عمل أخضر" لجذب المرشحين المهتمين بالبيئة؛
- تقييم المرشحين ليس فقط على كفاءاتهم الوظيفية، ولكن أيضا على وعيهم البيئي ومواقفهم الخضراء (مثل إعادة التدوير والحفاظ على الطاقة؛
- اختيار موظفين لديهم وعي بيئي؛
- إدراج المعايير البيئية ضمن متطلبات الوظائف؛
- نشر ثقافة الاستدامة البيئية داخل المؤسسة.

2- علاقة التدريب والتطوير الأخضر بالبعد البيئي للتنمية المستدامة

- توعية الموظفين بمسؤولياتهم تجاه البيئة، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع القضايا البيئية، وتنمية "الوعي البيئي" لديهم لتحسين أدائهم البيئي في العمل؛
- تدريب الموظفين على السلوكيات الصديقة للبيئة؛
- تعليم طرق تقليل النفايات وترشيد استهلاك الموارد والطاقة.

3- علاقة إدارة الأداء الأخضر بالبعد البيئي للتنمية المستدامة

- يتم دمج المعايير الخضراء في نظام تقييم أداء الموظفين. لم يعد الأداء يقاس فقط بالإنتاجية، بل يشمل أيضا مدى التزام الموظف بتحقيق الأهداف البيئية. يتم إنشاء أنظمة معلومات بيئية لمراقبة التنمية البيئية وربطها بتقييم الموظفين.

4- علاقة إدارة المكافآت الخضراء بالبعد البيئي للتنمية المستدامة

- لتحفيز الموظفين على السلوك البيئي الجيد، وتقديم مكافآت مالية وغير مالية مرتبطة بالتنمية البيئية؛
- تقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون في حماية البيئة؛
- مكافأة المبادرات التي تقلل التلوث أو استهلاك الموارد.¹

¹ - نفس المرجع، ص: 686.

5- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على البعد البيئي للتنمية المستدامة

عند تطبيق هذه الممارسات داخل المؤسسة تتحقق عدة آثار بيئية إيجابية، منها:¹

- تقليل التلوث والنفايات؛
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
- نشر الثقافة البيئية بين العاملين؛
- دعم تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة والمجتمع.

الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم البعد الاقتصادي عبر مجموعة من الممارسات، من أهمها:²

1- علاقة التوظيف والاختيار الأخضر بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

- يتم استقطاب الكفاءات التي تمتلك وعياً بيئياً واقتصادياً، وقادرة على المساهمة في تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وتقليل الهدر داخل المنظمة؛
- تقييم المرشحين وفق قدرتهم على الابتكار في مجالات ترشيد الطاقة وتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية؛

- اختيار موظفين قادرين على تحقيق الكفاءة الاقتصادية في استخدام الموارد؛
- إدراج معايير الاستدامة الاقتصادية ضمن متطلبات الوظائف؛
- استقطاب الكفاءات التي تساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.

2- علاقة التدريب والتطوير الأخضر بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

- يهدف التدريب الأخضر إلى تطوير مهارات العاملين في كيفية استخدام الموارد بكفاءة، وتقليل الفاقد في العمليات الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي للمؤسسة.
- تدريب الموظفين على أساليب ترشيد استهلاك الموارد والطاقة؛

¹ - أولاد سيدي عمر زينب، بن يحي نجا، تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام بمصنع Alfa pipe بغرداية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 03، جامعة الجلفة، 2025، ص: 77.

² - ايمن حسن علي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 01، جامعة بني سويف، كلية التجارة، مصر، 2022، ص: 251.

- تنمية مهارات الابتكار في تحسين العمليات الإنتاجية؛
- تطوير قدرات العاملين على إدارة الموارد بطريقة تحقق الكفاءة الاقتصادية.

3- علاقة إدارة الأداء الأخضر بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

يتم دمج مؤشرات الأداء الاقتصادي المرتبطة بالتنمية المستدامة ضمن نظام تقييم أداء الموظفين، حيث يقاس الأداء ليس فقط بكمية الإنتاج بل أيضا بمدى قدرة العاملين على تقليل التكاليف وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

- إدراج مؤشرات الكفاءة الاقتصادية في تقييم أداء الموظفين؛
- متابعة مساهمة العاملين في تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية؛
- ربط الأداء الاقتصادي بالتنمية البيئية لتحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة.

4- علاقة إدارة المكافآت الخضراء بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ومبادرات تساعد على تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية؛
- تقديم مكافآت للمبادرات التي تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية؛
- تشجيع الأفكار التي تزيد من كفاءة استخدام الموارد؛
- مكافأة الابتكارات التي تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

5- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

عند تطبيق هذه الممارسات داخل المؤسسة تتحقق عدة نتائج اقتصادية إيجابية، من أهمها¹:

- تقليل التكاليف التشغيلية؛
- زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء؛
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق؛
- تحقيق عوائد اقتصادية مستدامة على المدى الطويل؛
- تقليل الهدر في المواد والطاقة داخل المؤسسة؛
- تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية؛
- استخدام التقنيات الحديثة لتقليل التكاليف التشغيلية.

¹ - ايمن حسن علي، مرجع السابق، ص: 252.

الفرع الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالخضراء بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

يمثل البعد الاجتماعي أحد الأبعاد الجوهرية التي تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيقها، إذ لا يقتصر دورها على حماية البيئة فقط، بل يمتد ليشمل مجالات أخرى يمكن إبرازها فيما يلي:¹

1- علاقة التوظيف والاختيار الأخضر بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

- يشكل التوظيف والاختيار الأخضر المدخل الأساسي لبناء ثقافة تنظيمية شاملة تعزز العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، وذلك من خلال:²
- استقطاب كفاءات متنوعة وشاملة وجذب مرشحين من خلفيات ثقافية واجتماعية مختلفة؛
- تقييم المرشحين بناء على وعيهم الاجتماعي وقدرتهم على المساهمة في خلق بيئة عمل داعمة ومحترمة للجميع؛
- ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص مع التركيز على الكفاءات والمهارات بغض النظر عن الخلفية الاجتماعية، مما يعزز العدالة الاجتماعية داخل المؤسسة؛
- إدراج مسؤوليات تتعلق بالمشاركة في الأنشطة المجتمعية والتطوعية ضمن توصيف الوظائف، مما يحول الموظفين إلى سفراء للاستدامة الاجتماعية داخل المجتمع وخارجه.

2- علاقة التدريب والتطوير الأخضر بالبعد الاجتماعي

- يهدف التدريب والتطوير الأخضر إلى بناء قدرات العاملين وتمكينهم من المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال:
- تدريب الموظفين على قيم التنوع والشمولية واحترام الاختلافات الثقافية والفردية، وتعزيز ثقافة الانتماء والقبول المتبادل بين جميع العاملين؛
- تطوير قدرات القادة على إدارة فرق عمل متنوعة، وتعزيز روح الفريق، وخلق بيئة يشعر فيها كل موظف بأنه مقدر ومحترم.

¹ - خالد محمد سليم بحور، دور إدارة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنمية المستدامة في الجمعيات الخيرية بقطاع غزة، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات، العدد 27، ليبيا، 2025، ص: 22.

² - نفس المرجع.

3- علاقة إدارة الأداء الأخضر بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

تشكل إدارة الأداء الأخضر آلية لضمان ترجمة القيم الاجتماعية إلى سلوكيات يومية داخل المنظمة، وذلك من خلال:¹

- إدراج مؤشرات السلوك الاجتماعي الإيجابي في تقييم الأداء حيث يتم دمج معايير تقيس مدى تعاون الموظف مع زملائه، واحترامه للتنوع، ومساهمته في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة؛
- تقييم مساهمة الموظفين في المبادرات المجتمعية ولأنشطة التطوعية التي تنظمها المنظمة، مما يشجع على المزيد من الانخراط المجتمعي.

4- علاقة إدارة المكافآت الخضراء بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

تعد إدارة المكافآت الخضراء أداة تحفيزية فعالة لتشجيع السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، ويتجلى ذلك في:

- رصد مكافآت خاصة للموظفين أو الفرق التي تطلق مبادرات تساهم في تحسين حياة المجتمع المحلي أو دعم الفئات المهمشة؛
- منح إجازات مدفوعة الأجر أو مكافآت عينية للموظفين الذين يشاركون بانتظام في الأنشطة التطوعية التي تنظمها المؤسسة أو بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني؛
- يتم تكريم الموظفين أصحاب الإسهامات الاجتماعية البارزة في احتفالات داخلية، ومنحهم شهادات تقدير أو جوائز رمزية تعزز شعورهم بالفخر والانتماء.²

5- نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على البعد الاقتصادي

- توفير برامج دعم نفسي للموظفين، وإجازات مدفوعة للراحة النفسية، وخلق بيئة عمل تقلل من التوتر والضغط المهني.
- تطبيق أنظمة العمل المرن والعمل عن بعد والدوام الجزئي، مما يتيح للموظفين فرصة أكبر للتوفيق بين متطلبات العمل والالتزامات العائلية والشخصية.

¹ - خالد محمد سليم بحور، مرجع السابق، ص: 23.

² - احمد محمد حمودة السيد منسي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على الشركات الصناعية بالعاشر من رمضان، رسالة الماجستير المهني في إدارة الاعمال (MBA)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2023، ص: 68.

- تصميم بيئة العمل وهيكلها لتكون مناسبة للعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير التجهيزات والدعم اللازم لتمكينهم من المساهمة بفاعلية.
- بناء علاقات تعاون مع منظمات غير حكومية وجمعيات أهلية لتنفيذ برامج تنمية مشتركة تخدم الفئات الأكثر احتياجاً.¹

يتبين من خلال هذا المطلب أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل توجهها استراتيجياً حديثاً داخل المؤسسة الاقتصادية يهدف إلى دمج البعد البيئي في مختلف وظائف الموارد البشرية، من خلال ممارسات التوظيف والتكوين وتقييم الأداء والمكافآت. كما أنها تسعى إلى ترسيخ ثقافة بيئية لدى الموظفين وتحفيزهم على تبني سلوكيات مستدامة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن نجاح هذا التوجه يرتبط بمدى توفر متطلبات أساسية، أهمها دعم الإدارة العليا، والتكوين المستمر، وتبني أنظمة تقييم ومحفزات تشجع السلوك البيئي، إضافة إلى التحول الرقمي. وبذلك تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة فعالة لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والحفاظ على البيئة داخل المؤسسة.

وكخلاصة المبحث إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد مدخلاً حديثاً يدمج البعد البيئي في مختلف وظائف الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال التوظيف الأخضر، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت، بما يعزز السلوكيات البيئية لدى الموظفين ويساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما بين أن هذا التوجه لا يهدف فقط إلى تحسين النتائج الاقتصادية، بل إلى ترسيخ ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة.

وتطرق المبحث الثاني لمفهوم التنمية المستدامة باعتبارها إطاراً شاملاً يوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بهدف تلبية حاجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة. كما تم توضيح أن التكامل بين هذه الأبعاد داخل المؤسسة يحقق توازناً استراتيجياً يساهم في تحسين الأداء العام وضمان الاستمرارية، مما يجعل من إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة.

¹ - نفس المرجع، ص: 69.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تبنى عليها منهجية الدراسة العلمية، حيث تناولت العديد من الدراسات موضوعي إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، وهما من المواضيع الهامة، فقد قامت كل دراسة بتحليل القيم الأساسية المرتبطة بالموضوع المدروس، وطرحت النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي خرجت بها، وفي هذا السياق سيتم مناقشة هذه الدراسات والتعقيب عليها من خلال المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء؛**

❖ **المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة؛**

❖ **المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.**

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء باللغتين، العربية والاجنبية، وسيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء باللغة العربية

تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء باللغة العربية في:

1-دراسة لخضر دلال، 2023، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات)"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أهم الممارسات والسياسات التي تعتمدها المؤسسات من أجل تحقيق الاستدامة البيئية، كما سعت إلى توضيح الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وتحسين التنمية البيئية داخل المنظمات. كما هدف الباحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية داخل المؤسسات؟ ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل ومراجعة مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة

¹ - لخضر دلال، "إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باتنة، 2023.

بإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث استندت الدراسة إلى تحليل المقالات العلمية والمنشورات الأكاديمية المتاحة في هذا المجال.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل مدخلا حديثا يساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة البيئية، كما أن تطبيق ممارسات مثل التوظيف الأخضر، والتدريب البيئي، وتقييم التنمية البيئية يساهم في تحسين السلوك البيئي للموظفين، إضافة إلى أن نشر الوعي البيئي داخل المؤسسة يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وتقليل الآثار السلبية على البيئة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة تبني المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق سياسات بيئية واضحة، والعمل على تعزيز برامج التدريب والتوعية البيئية للموظفين، إضافة إلى إدماج المعايير البيئية في أنظمة تقييم الأداء والتحفيز داخل المؤسسة بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2-دراسة حسن عبد الحفيظ العشوش ورامي محمد الهاندة، 2022، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع مجموعه (350) استبانة وقد تم استرداد (330) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة (94.29%) من مجموع الاستبانات التي قام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. ومن ثم تم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لغاية اختبار الفروض وتحليل النتائج.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر في شركة مناجم الفوسفات الأردنية جاءت بدرجة عالية). وجاء أعلى الأبعاد تقييم الأداء الأخضر، تلاه التوظيف الأخضر وأخيرا جاء التدريب والتطوير الأخضر، كما أظهرت النتائج أن مستوى الاهتمام بتحقيق الاستدامة بأبعادها البيئية.

¹ - حسن عبد الحفيظ العشوش، رامي محمد الهاندة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 24، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2022.

الاجتماعية، الاقتصادية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية جاءت بدرجة عالية). وجاء أعلى الأبعاد بعد البيئة تلاه البعد الاجتماعي وأخيرا جاء البعد الاقتصادي، وكشفت النتائج وجود أثر الأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر في أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والدرجة الكلية للاستدامة وذات دلالة إحصائية.

جاءت أبرز توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام بالتوظيف الأخضر من خلال وضع معايير لجذب العاملين الذين لديهم اتجاهات إيجابية نحو الممارسات الإدارية الخضراء، والاهتمام بالتدريب الأخضر من خلال تطوير برامج تدريبية في الإدارة البيئية الخضراء لزيادة الوعي البيئي واكساب العاملين معارف ومهارات وتعديل في سلوكهم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والاهتمام بإدارة الأداء الأخضر من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم الأداء ووضع نقاط في نموذج تقييم العاملين تتعلق بالممارسات الخضراء.

3-دراسة علاوي نصير، 2022، بعنوان: "دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعرييج"¹

هدفت الدراسة إلى الاجابة على الاشكالية: ما أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعرييج؟ حيث حددت واقع وأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة كوندور SPA، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي باستخدام المقابلة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق المعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى المؤسسة محل الدراسة وانعكس ذلك في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة في المنتجات الصديقة للبيئة بالمقارنة بالمنافسين حيث حصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة لمنتجاتها والمتمثل في نظام إدارة الجودة بمعيار إيزو 9001، كما حصلت على الشهادة المطابقة لنظام إدارة البيئة وهي نظام إدارة البيئة بمعيار إيزو 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية حسب معيار إيزو 45001.

¹ - علاوي نصيرة، دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعرييج، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد03، جامعة أدرار، 2022.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في حماية البيئة وترشيد استخدام الموارد، كما تعزز صحة العاملين وروحهم المعنوية داخل المنظمة. كما تساعد هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين صورة المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية وخفض التكاليف وتشجيع الابتكار البيئي لدى الموظفين.

إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات، ونشر الوعي البيئي بين المسيرين والعاملين من خلال التدريب. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالتقييم والمكافآت الخضراء لتحفيز الموظفين على الالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة وتحقيق الاستدامة.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء باللغة الأجنبية

تتمثل أهم الدراسات المتعلقة باللغة الأجنبية في:

1- دراسة: "Subramaniam, Parimala and Abu Hasan, Norhafizah binti"، 2025،

بعنوان: "Green Human Resource Management (GHRM): A Systematic

¹Literature Review from 2011 to 2024

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، بهدف تحليل تمثيل هذا المجال البحثي من حيث السنة، والسياق الوطني، وأساليب البحث، وأبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي) التي تم تناولها، بالإضافة إلى مدى دمج التكنولوجيا في أبحاث GHRM، ومن ثم تحديد المجالات التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث.

كما هدفت الباحثتان إلى الإجابة على الإشكاليات التالية: ما هو حجم ومسار نمو الأدبيات حول GHRM؟ ما هو البعد الأكثر تحليلاً للاستدامة في دراسات GHRM؟ ما هو المنهج البحثي المناسب لتطوير دراسة العلاقة بين GHRM والاستدامة التنظيمية؟ وما هو حجم وتطور دمج التكنولوجيا مع ممارسات GHRM نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على

¹ - Subramaniam, P., & Abu Hasan, N. B. Green Human Resource Management (GHRM): A systematic literature review from 2011 to 2024, Journal of Islamic Social Economics Management, volume 10, issue 56, Malaysia, 2025.

منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات وفق بروتوكول PRISMA 2020، حيث تم جمع البيانات من قاعدتي Scopus و Web of Science للفترة من 2011 إلى مايو 2024.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن أبحاث GHRM تشهد اتجاها تصاعديا بلغ ذروته عام 2020، مع تركيز جغرافي واضح في الدول النامية (90%) وخاصة آسيا، بينما تغيب تماما عن قارات مثل أستراليا وأنتاركتيكا. كشفت النتائج عن هيمنة البعد البيئي للاستدامة مقابل ندرة شديدة في الدراسات التي تتناول البعدين الاقتصادي والاجتماعي، كما سيطر المنهج الكمي على الأبحاث مع ندرة في الدراسات النوعية والمختلطة. وأظهرت النتائج أيضا أن دمج التكنولوجيا في أبحاث GHRM لا يزال محدودا جدا (7% فقط)، وأن أكثر الممارسات بحثا هي التدريب الأخضر والتقييم الأخضر والتوظيف الأخضر، بينما أهملت ممارسات مثل إشراك الموظفين والابتكار الأخضر والصحة والسلامة.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الأبحاث لتشمل سياقات جغرافية غير مستكشفة مثل أستراليا وأفريقيا، والاعتماد على المناهج النوعية والمختلطة لفهم أعمق لتطبيقات GHRM، والتركيز على أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية المهمشة، ودمج التكنولوجيا المتقدمة (كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة) في الأطر البحثية المستقبلية، بالإضافة إلى استكشاف ممارسات GHRM الأقل بحثا مثل إشراك الموظفين والابتكار الأخضر والصحة والسلامة المهنية.

3- دراسة Fatema Sultana a b, Oporbo، 2026،

بعنوان، "Green human resource management and organisational responsible performance: A systematic review and bibliometric analysis"¹

هدفت هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المسؤول للمنظمات من خلال ستة أبعاد رئيسية: البيئي، الاجتماعي، الأخلاقي، التشغيلي، المرتبط بالعملاء، والمالي. ركزت الدراسة على تحليل الكيفية التي تعمل بها ممارسات GHRM بشكل متكامل (وليس منفردا) لتحقيق هذه الأبعاد المتعددة.

كما هدفت الدراسة إلى الإجابة على الإشكاليات التالية: ما هي السمات والاتجاهات المميزة للمشهد البحثي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي المسؤول؟ وكيف تؤثر ممارسات GHRM على الأبعاد المختلفة للأداء المسؤول (البيئي، الاجتماعي، الأخلاقي، التشغيلي، المرتبط بالعملاء،

¹-Fatema Sultana a b, Oporbo Hossain , Nibedita Paul d, Uttam Golder, Green human esource management and organisational responsible performance: A systematic review and bibliometric analysis, Green Technologies and Sustainability, Volume 03, Published by Elsevier Ltd, ScienceDirect, 2026.

والمالي)؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات وفق بروتوكول PRISMA، بالإضافة إلى التحليل البليومتري، حيث تم جمع البيانات من قاعدة بيانات Scopus للفترة من 2020 إلى 2025.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن ممارسات GHRM تعمل كنظام متكامل لتعزيز المسؤولية في الممارسات اليومية للموظفين، مما يحسن الأداء الأخلاقي والبيئي والتشغيلي. كشفت النتائج أيضاً أن GHRM يربط نوايا المسؤولية الاجتماعية للشركات بنتائج ESG (البيئية والاجتماعية والحوكمة) من خلال تحويل استراتيجيات الاستدامة إلى ممارسات قابلة للقياس

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث المقارنة بين الدول المختلفة، والتركيز على دمج التكنولوجيا الرقمية في ممارسات (Digital GHRM) GHRM، وتوسيع نطاق الدراسات لتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة SMEs، وتطوير أطر متعددة الأبعاد لقياس الأداء المسؤول للمنظمات. كما أوصت بضرورة تبني النظريات المتكاملة مثل نظرية التبادل الاجتماعي (SET) ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية المعرفة لتفسير العلاقات المعقدة بين GHRM والأداء المسؤول.

وكخاصة للمطلب السابق تشير الدراسات العربية إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل مدخلاً فعالاً لتعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية داخل المؤسسات، من خلال ممارسات مثل التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتحفيز الأخضر. وقد أظهرت هذه الدراسات أن تطبيق هذه الممارسات يساهم في تحسين سلوك الموظفين البيئي، وتعزيز الوعي داخل المنظمة، ودعم تحقيق التميز المؤسسي والأداء المستدام، مع التأكيد على أهمية وضع سياسات واضحة وتطوير برامج تدريبية لتعزيز الثقافة البيئية بين العاملين.

أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام متعدد الأبعاد (البيئي، الاجتماعي، الأخلاقي، التشغيلي، المرتبط بالعملاء، والمالي)، مع التأكيد على ضرورة تطبيق هذه الممارسات بشكل متكامل وليس منفرداً لضمان تحقيق تأثير واضح. كما أبرزت الحاجة إلى دمج التكنولوجيا الرقمية والابتكار في ممارسات GHRM، وتوسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات صغيرة ومتوسطة وسياقات جغرافية متنوعة، مع استخدام منهجيات نوعية ومختلطة لفهم أعمق للعلاقة بين الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة باللغتين، العربية والاجنبية، وسيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة باللغة العربية

تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة باللغة العربية في:

1- دراسة بن حميد عبد القادر، 2024، بعنوان: "الآليات المستحدثة لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة"¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية تبني أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مع تسليط الضوء على كيفية تحويل الالتزام البيئي والاجتماعي إلى مصدر قوة تنافسية.

كما هدف الباحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة أبعاد التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟" ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. أما "أداة الدراسة" فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعه على "عينة" مكونة من مجموعة من الإطارات والموظفين في المؤسسة محل البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني أبعاد التنمية المستدامة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلكين؛
- المساهمة الفعالة للبعد البيئي في خفض التكاليف على المدى الطويل من خلال إعادة تدوير المخلفات وترشيد استهلاك الطاقة؛
- اهتمام المؤسسة بالبعد الاجتماعي (تدريب العمال، السلامة المهنية) يزيد من ولائهم وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على تنافسياتها.

¹ - بن حميد عبد القادر، الآليات المستحدثة لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: القانون العام الدولي للبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2024/2023.

إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها:

- ضرورة دمج استراتيجية التنمية المستدامة ضمن الرؤية الكلية للمؤسسة وعدم اعتبارها مجرد نشاط ثانوي.

- تكثيف الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء والابتكار البيئي لتقليل الانبعاثات وضمان الاستدامة.

- تعزيز قنوات التواصل مع المجتمع المدني والجهات الفاعلة لإبراز الدور المسؤول للمؤسسة.

2- دراسة قدور شرقي براهيم، 2023، بعنوان: "إشكالية التنمية المستدامة، رؤية في التحديات والاستراتيجيات".¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التنمية المستدامة وتطورها التاريخي، مع تسليط الضوء على التحديات الراهنة التي تواجه تطبيقها عالمياً وعربياً، واستشراف الاستراتيجيات الكفيلة بتحويل هذا المفهوم من حيز النظريات إلى واقع ملموس يحقق التوازن بين الأجيال الحالية والمستقبلية.

كما هدف الباحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "ما هي طبيعة التحديات والموازنات المعقدة التي تواجه الدول في سعيها لتحقيق التنمية المستدامة، وما هي الآليات الاستراتيجية الممكنة لتجاوز الفجوة بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة؟"

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والتقارير الدولية الصادرة عن الهيئات البيئية والاقتصادية. أما "أداة الدراسة" فقد تمثلت في التحليل الوثيقي والمقارن للنماذج الاستراتيجية المتبعة، بينما شملت "العينة" استعراضاً لعدة حالات دراسية وتجارب دولية ناجحة في إرساء دعائم الاستدامة.

خلصت الدراسة إلى أن التنمية المستدامة تمثل منظومة متكاملة تتجاوز البعد البيئي الضيق لتشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية مترابطة، حيث أظهرت النتائج وجود فجوة جوهرية بين الأطر التشريعية النظرية وآليات التطبيق الفعلي على أرض الواقع نتيجة نقص التمويل والتبني التكنولوجي، مع التأكيد على الدور المحوري للاقتصاد الأخضر في خلق توازن بين النمو المادي وحماية الموارد. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة دمج أبعاد الاستدامة ضمن صلب السياسات الوطنية والخطط الاستراتيجية

¹ - دراسة قدور شرقي براهيم، إشكالية التنمية المستدامة، رؤية في التحديات والاستراتيجيات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 15، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2023.

للدول، مع تفعيل دور البحث العلمي والابتكار في إيجاد حلول تقنية صديقة للبيئة، فضلا عن أهمية تعزيز الوعي المجتمعي والتربية البيئية لضمان تحول جذري نحو أنماط استهلاك وإنتاج أكثر استدامة.

3- سليم بوقنة، ناصر بوعزيز، برهان الدين بوقنة، 2018 بعنوان: "الطاقات المتجددة وأثرها على التنمية المستدامة في الجزائر".¹

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأبعاد المفاهيمية للتنمية المستدامة واستعراض المبادرات الدولية والوطنية الرامية لتحقيقها، مع التركيز بشكل خاص على تحليل "الاقتصاد الأخضر" كآلية استراتيجية لمواجهة التحديات البيئية وتحويلها إلى فرص نمو اقتصادي مستدام.

كما هدف الباحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية "ما هو واقع ومستقبل التنمية المستدامة في ظل التحديات البيئية والاقتصادية الراهنة، وكيف يمكن للاقتصاد الأخضر أن يشكل قاطرة للتحول نحو التنمية الشاملة؟"

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء الأدبيات النظرية والتقارير الرسمية، مع استخدام أسلوب المقارنة بين الاستراتيجيات الدولية. أما "أداة الدراسة" فقد تمثلت في تحليل المحتوى والبيانات الإحصائية الواردة في تقارير الهيئات الدولية والوطنية المعنية بالبيئة والتنمية، بينما تمثلت "العينة" في مجموعة من النماذج والاستراتيجيات المطبقة في قطاعات الطاقة المتجددة والزراعة المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التنمية المستدامة لم تعد ترفا فكريا بل ضرورة حتمية لضمان بقاء الموارد للأجيال القادمة، وأن الاقتصاد الأخضر يعد الأداة الأكثر فعالية لدمج البعد البيئي في الخطط التنموية وتقليل الانبعاثات الكربونية، كما أن هناك عوائق هيكلية وتمويلية توجد في الدول النامية تحول دون الانتقال السلس نحو التنمية المستدامة مقارنة بالدول المتقدمة.

إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: ضرورة تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية لدعم مشاريع الاقتصاد الأخضر والطاقات النظيفة، وتحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في المجالات الصديقة للبيئة من خلال منح إعفاءات ضريبية وتسهيلات تمويلية.

¹ - سليم بوقنة، ناصر بوعزيز، برهان الدين بوقنة، "الطاقات المتجددة وأثرها على التنمية المستدامة في الجزائر"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 04، جامعة عباس لغزور خنشلة، 2018.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المستدامة باللغة الأجنبية

تتمثل أهم الدراسات بالتنمية المستدامة المتعلقة باللغة الأجنبية في:

1-دراسة "Anna VOLOSIUC, Aliona LÎSI" 2025، بعنوان: " Sustainable

¹Development: From Early Concepts to 21st Century Achievements

هدفت الدراسة إلى تتبع التطور التاريخي والأسس النظرية للتنمية المستدامة كمبدأ اقتصادي وسياسي من أوائل القرن العشرين إلى الأطر العالمية المعاصرة، وتحليل كيفية تأثير المعالم التاريخية والمساهمات النظرية الرئيسية على التطور المفاهيمي والتنفيذ العملي للتنمية المستدامة، حيث جاءت إشكالية الدراسة فالتساؤل التالي: كيف أثرت المعالم التاريخية الهامة والمساهمات النظرية على التطور المفاهيمي والتنفيذ العملي للتنمية المستدامة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي من خلال مراجعة الوثائق والأحداث الهامة مثل تقرير برونتلاند (1987) ومؤتمر ريو (1992) وأهداف التنمية المستدامة 2015، بالاعتماد على الوثائق والمحطات التاريخية الرئيسية في تطور مفهوم التنمية المستدامة.

وأظهرت النتائج التكامل التدريجي للمبادئ المستدامة في جداول الأعمال السياسية العالمية والأطر المؤسسية، مع التأكيد على الالتزام العالمي المتزايد بحماية البيئة والعدالة الاجتماعية. كما خلصت إلى أن التعاون الدولي وتكامل السياسات والابتكار المستمر في أطر الاستدامة تظل أمورا ضرورية، واوصت الدراسة بضرورة التحقيق في فعالية السياسات الحديثة مثل اتفاقية باريس، واستكشاف approaches مبتكرة لمواجهة التحديات الرئيسية في التنفيذ العملي لمبادئ الاستدامة مثل محدودية الموارد والفجوات التنظيمية والجمود السياسي.

¹ - Volosiuc, A., & Lîsii, A.. Sustainable Development: From Early Concepts to 21st Century Achievements. Eastern European Journal of Regional Studies, Republic of Moldova volume 11, 2025.

2- دراسة الباحث: Dharmendra Hariyani وآخرون، 2025، بعنوان: "التقنيات الرقمية من أجل أهداف التنمية المستدامة" (Digital technologies for the Sustainable Development Goals)،¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه التقنيات الرقمية (DTs) في دفع عجلة أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات العالمية مثل الحد من الفقر، وتحسين الرعاية الصحية، والعمل المناخي، والاستهلاك المسؤول، مع تحديد العوائق التي تحول دون اعتماد هذه التقنيات.

كما هدف الباحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وما هي العوائق الرئيسية التي تواجه الحكومات والمنظمات والأفراد في تبني هذه التحولات الرقمية المستدامة؟"

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثون على منهجية المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات (Systematic Literature Review) وتحليل المحتوى النوعي. أما "أداة الدراسة" فقد تمثلت في تحليل البيانات المستخرجة من قواعد البيانات الأكاديمية العالمية (مثل ScienceDirect و Scopus)، بينما شملت "العينة" مئات المقالات العلمية والتقارير الدولية المنشورة التي تربط بين الابتكار الرقمي وأبعاد الاستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تعمل التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة) كمحفزات أساسية لتسريع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الانبعاثات. وأن هناك "فجوة رقمية" لا تزال تعيق استفادة الدول النامية من هذه التقنيات في تحقيق أهداف الاستدامة.

إضافة إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: ضرورة صياغة استراتيجيات وطنية تدمج بين التحول الرقمي وأهداف الاستدامة بشكل متوازي، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتمويل البنية التحتية الرقمية الخضراء. والتركيز على بناء المهارات الرقمية لدى الأفراد لضمان "الشمول الرقمي" وعدم ترك أحد خلف الركب في مسيرة التنمية.

¹ - Hariyani, D., et al. "Digital technologies for the Sustainable Development Goals". *Green Technologies and Sustainability*, Journal, KeAi Publishing Volume 03, Republic of Moldova, 2025.

3- دراسة الباحث: Z. R. M. Abdullah KAISER و Apu DEB، 2025، بعنوان: " Sustainable smart city and Sustainable Development Goals (SDGs): A review".¹

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الاتجاهات البحثية الحالية والمناهج السائدة في أدبيات "المدن الذكية المستدامة"، وتقييم مدى مساهمة هذه المدن في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، مع تقديم رؤية شاملة لكيفية دمج التقنيات المتقدمة لبناء بيئات حضرية أكثر ذكاء وخضرة وقابلية للعيش، كما هدف الباحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "إلى أي مدى تساهم الأبحاث المتعلقة بالمدن الذكية المستدامة في دعم أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وما هي الفجوات المعرفية والاتجاهات الناشئة التي يجب التركيز عليها لضمان تحول حضري مستدام فعلي؟"

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام "التحليل الببليومتري" (Bibliometric Analysis). أما "أداة الدراسة" فقد تمثلت في استخدام قاعدة بيانات (Web of Science) وبرامج التحليل الإحصائي للخرائط العلمية (مثل VOSviewer)، بينما شملت "العينة" مراجعة شاملة لجميع الأبحاث والمقالات العلمية المنشورة التي تربط بين المدن الذكية وأهداف التنمية المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود ارتباط وثيق وقوي بين تقنيات المدن الذكية وتحقيق الهدف الحادي عشر (مدن ومجتمعات محلية مستدامة)، وأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي؛ بل يجب أن يقترن "الذكاء الرقمي" بـ "الاستدامة البيئية" لضمان جودة الحياة على المدى الطويل.

إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: ضرورة تبني سياسات حضرية شاملة تدمج بين الابتكار التكنولوجي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، وتشجيع التعاون بين الحكومات المحلية والقطاع التكنولوجي لتطوير حلول برمجية مفتوحة المصدر لإدارة الموارد الحضرية. خلاصة القول تعددت الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة ما بين اجنبية وعربية وركزت معظمها على خصائصها ومهامها، ويستمر في المطالب الموالى التعقيب عليها.

¹- Kaiser, Z.R.M.A & ,Deb,A.. Sustainable smart city and Sustainable Development Goals (SDGs): A review. Regional Sustainability, ,KeAi Publishing, volume 06,china, 2025.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة باللغتين العربية والأجنبية، وسيتم الترق إليها من خلال مايلي:

1- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة باللغة العربية:

-دراسة أشواق حصوصة، محمد القحطاني، 2022 بعنوان : "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء في منطقة عسير¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في الشركة السعودية للكهرباء بمنطقة عسير، من خلال دراسة أثر ممارساتها المختلفة المتمثلة في الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء على أبعاد التنمية المستدامة (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي، والتكنولوجي). واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة، باستثناء الاستقطاب والتوظيف الأخضر الذي لم يظهر تأثيراً معنوياً في بعض الأبعاد. كما أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء تسهم بشكل واضح في دعم تحقيق التنمية المستدامة، بينما كان تأثير بعض الممارسات محدوداً على البعد التكنولوجي، خاصة فيما يتعلق بالاستقطاب والتوظيف الأخضر والمكافآت والتعويضات الخضراء.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متكامل داخل المؤسسة، مع التركيز على تطوير برامج التدريب والتوعية البيئية للموظفين، وتضمين معايير الاستدامة في أنظمة تقييم الأداء والحوافز، إضافة إلى دعم التحول نحو ممارسات أكثر ابتكاراً تسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال

¹ - دراسة أشواق حصوصة، محمد القحطاني، 2022 "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء في منطقة عسير، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2022.

التنمية المستدامة، بما يضمن تحسين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي بشكل متوازن ومستدام.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة باللغة الأجنبية:

دراسة "Fuqiang Zhao, Longdong Wang, Yun Chen, Wei Hu, Hanqiu Zhu"

2023، بعنوان : **Green human resource management and sustainable development performance: organizational ambidexterity and the role of responsible leadership**¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق أداء التنمية المستدامة داخل المؤسسات، من خلال دراسة أثر ممارساتها المختلفة، المتمثلة في الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء على أبعاد التنمية المستدامة المختلفة، بما في ذلك الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، كما ركزا على تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وقدرتها على تعزيز الأداء المستدام داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة، مع ملاحظة أن بعض ممارسات الاستقطاب والتوظيف الأخضر والمكافآت والتعويضات الخضراء كان تأثيرها محدوداً على بعض الأبعاد، وخاصة البعد التنظيمي والتكنولوجي. كما أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر يسهمان بشكل واضح في دعم تحقيق التنمية المستدامة، مما يؤكد أهمية دمج هذه الممارسات بشكل استراتيجي في سياسات الموارد البشرية للمؤسسة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متكامل داخل المؤسسة، مع التركيز على تطوير برامج التدريب والتوعية البيئية للموظفين، وتضمين معايير الاستدامة في أنظمة تقييم الأداء والحوافز، إضافة إلى دعم التحول نحو

¹ - Chaudhary, R., & Akhouri, A. **Green human resource management and sustainable development performance: Organizational ambidexterity and the role of responsible leadership**. Human Resource Management Journal, volume 62, issue 1, United States, 2023.

ممارسات مبتكرة تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما يضمن تحسين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي بشكل متوازن ومستدام.

وخلاصة المطلب أظهرت الدراسات العربية المتعلقة بالتنمية المستدامة أن تبني أبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات وتحسين الصورة الذهنية لدى المستهلكين، وتقليل التكاليف طويلة الأجل، وزيادة ولاء وإنتاجية الموظفين. كما أبرزت الدراسات أهمية دمج استراتيجيات التنمية المستدامة ضمن الخطط والسياسات المؤسسية، وتشجيع الابتكار البيئي والتكنولوجيا الخضراء، وتطوير برامج تدريبية وزيادة الوعي البيئي بين العاملين لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على التطور المفاهيمي للتنمية المستدامة وتطبيقاتها العملية، مع التأكيد على الدور الحيوي للتقنيات الرقمية والمدن الذكية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أظهرت الدراسات أهمية التكامل بين الابتكار التكنولوجي والاستدامة البيئية والاجتماعية لتحقيق أثر ملموس على الأداء التنظيمي. وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد بينت الدراسات أن ممارساتها مثل التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتوظيف الأخضر تساهم بشكل كبير في دعم تحقيق التنمية المستدامة، مع ضرورة دمج هذه الممارسات بشكل استراتيجي داخل المؤسسات لتحقيق توازن بين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة سيتم التعقيب على هذه الدراسات ومقارنتها مع الدراسة الحالية من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض لأهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية والمتمثلتين في إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق الى هذين المتغيرين يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

الجدول رقم (01-01): يوضح المقارنة بين الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة باللغتين العربية والأجنبية والدراسة الحالية.

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	أبعاد إدارة الموارد البشرية	أداة الدراسة	عينة الدراسة
دراسات الموارد البشرية الخضراء (العربية)	تحليل دور الممارسات الخضراء في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي وقياس أثرها الميداني.	إدارة الموارد البشرية الخضراء، الاستدامة، والتميز المؤسسي.	التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء.	المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان، والمقابلة.	موظفو وإطارات شركات (مثل كوندور الجزائرية ومناجم الفوسفات الأردنية).
دراسات التنمية المستدامة (العربية)	إبراز آليات حماية البيئة، أثر الطاقات المتجددة، وتحليل تحديات التنمية المستدامة واستراتيجياتها.	التنمية المستدامة، حماية البيئة، الاقتصاد الأخضر، والطاقات المتجددة.	ركزت على البعد القانوني والإداري والتنظيمي العام للاستدامة.	المنهج الوصفي التحليلي، المقارنة، وتحليل المحتوى.	تقارير دولية، نصوص قانونية، وإطارات في مؤسسات اقتصادية مختلفة.
الدراسات الأجنبية الحديثة (2025)	مراجعة أدبيات GHRM، واستكشاف دور التقنيات الرقمية والمدن الذكية في تحقيق أهداف 2030.	الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، التقنيات الرقمية، والمدن الذكية المستدامة.	القيادة الأخلاقية، التحول الرقمي الأخضر، والابتكار المستدام.	المراجعة المنهجية (SLR)، والتحليل الببليومتري (VOSviewer).	عينة وثائقية (مئات المقالات العلمية من Scopus و Web of Science).
دراسات الموارد البشرية الخضراء	راسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأبعاد التنمية	لموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة	التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت	لنمنهج الوصفي التحليلي + الاستبيان والمقابلات.	موظفو وإطارات شركات سعودية، جزائرية، وأردنية

والتنمية المستدامة (العربية)	المستدامة داخل المؤسسات العربي	والتحفيز الأخضر.			
دراسات الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة (الأجنبية الحديثة)	تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات العالمية.	التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتحفيز الأخضر، القيادة المسؤولة.	الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة.	المنهج الوصفي التحليلي، الدراسات التجريبية، وتحليل البيانات	موظفون وإطارات شركات في أوروبا، الولايات المتحدة، وآسيا.
الدراسة الحالية	قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة.	(توضع هنا الأبعاد التي اعتمدتها، مثل: التوظيف، التدريب، المكافآت).	المستقل: الموارد البشرية الخضراء. التابع: التنمية المستدامة.	المنهج الوصفي التحليلي + أداة الاستبيان.	موظفو إطارات المؤسسة الاقتصادية مؤسسة نفضال تبسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أدبيات الدراسة السابقة

الفرع الثاني: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) في إغناء الدراسة الحالية وبلورتها من عدة جوانب أساسية، ويمكن حصر أوجه الاستفادة فيما يلي:

1- من الناحية النظرية (تأصيل المفاهيم)

- ساعدت الدراسات في تحديد الأطر المفاهيمية الدقيقة لمتغيرات الدراسة، خاصة في ضبط مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" والتمييز بين ممارساتها التقليدية والمستحدثة؛
- الاستفادة من الأطر النظرية المتعلقة بأبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) وكيفية ترابطها، مما سهل عملية صياغة الإطار النظري للبحث الحالي بشكل متسلسل ومنطقي؛

2- من الناحية المنهجية (تصميم أدوات الدراسة)

- الاسترشاد بالمناهج العلمية المستخدمة، حيث تم التأكيد على فعالية المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في معالجة القضايا الإدارية والبيئية؛

- المساهمة في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان)، من خلال اقتباس بعض الفقرات والمحاور التي أثبتت صدقها وثباتها في دراسات سابقة (مثل دراسة العشوش والهناندة 2022، ودراسة بن حميد 2024)، وتكييفها لتناسب البيئة الجزائرية والمؤسسة محل الدراسة.

3- من ناحية اختيار العينة والمجال المكاني

- ساعدت مراجعة الدراسات السابقة في تحديد الفئات المستهدفة (الإطارات والموظفين)، نظرا لدورهم المباشر في تنفيذ السياسات الخضراء؛
- وجهت الدراسات الأجنبية الحديثة (2025) الانتباه إلى ضرورة دمج "البعد الرقمي" عند دراسة الاستدامة، وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار عند تحليل واقع المؤسسة محل الدراسة.

4- تحديد الفجوة البحثية (ما ستضيفه دراستك)

مكننا هذه الدراسات من تحديد "الفجوة المعرفية"، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على أثر الموارد البشرية الخضراء على البعد البيئي فقط للتنمية المستدامة، بينما تسعى الدراسة الحالية للربط الشامل بين ممارسات اداراه الموارد البشرية الخضراء وأبعاد التنمية المستدامة مجتمعة في بيئة عمل محلية لم تتل حظا وافرا من الدراسة المستفيضة.

أكدت الدراسات السابقة على الدور الجوهري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في بلوغ غايات التنمية المستدامة، كونهما يشكلان وحدة متكاملة تدمج السلوك البشري بالمسؤولية البيئية، ورغم شمولية هذه الأدبيات تبرز حاجة دراستنا الحالية لملء الفجوة المعرفية في البيئة المحلية (2026)، عبر تقديم نموذج تطبيقي يربط بين الممارسات الإدارية الحديثة والواقع الميداني للمؤسسة؛ وبذلك لا تكتفي هذه الدراسة بتأكيد ما توصل إليه السابقون، بل تسعى لتطوير آليات عملية تضمن تحويل الالتزام البيئي إلى ميزة تنافسية مستدامة.

وخلال المبحث السابق أظهرت المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية أن الأدبيات العربية ركزت على دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، مع الاهتمام بالبعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي، بينما الدراسات الأجنبية الحديثة سلطت الضوء على دمج الابتكار الرقمي والمدن الذكية والقيادة المسؤولة لتحقيق أهداف الاستدامة العالمية. وأسهمت هذه الدراسات في توفير أطر نظرية دقيقة لتعريف مفاهيم إدارة الموارد

البشرية الخضراء وأبعاد التنمية المستدامة، وكذلك في الاسترشاد بالمنهجيات العلمية وأدوات جمع البيانات وتصميم الاستبيانات، مما ساعد على تطوير الدراسة الحالية لتكون متكاملة ومنهجياً دقيقة.

كما أن مراجعة الدراسات السابقة أبرزت الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمملئها، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على البعد البيئي فقط، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى الربط الشامل بين جميع أبعاد التنمية المستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة عمل محلية محددة. وبذلك، تقدم الدراسة الحالية إضافة علمية مهمة من خلال نموذج تطبيقي يربط بين السياسات الإدارية الحديثة والواقع الميداني للمؤسسة، مع إمكانية تحويل الالتزام البيئي والاجتماعي إلى ميزة تنافسية مستدامة تواكب أهداف التنمية المستدامة لعام 2030.

خلاصة الفصل الأول

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على الأسس النظرية التي تشكل قاعدة لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، موضحاً كيف تلعب هذه الإدارة دوراً محورياً في تعزيز الممارسات البيئية المستدامة داخل المؤسسات من خلال سياسات وممارسات تهدف إلى تقليل التأثيرات السلبية على البيئة، مثل تقليص استهلاك الموارد الطبيعية، وتقليل النفايات، واستخدام الطاقة المتجددة، تم توضيح كيفية توجيه الموظفين نحو تبني سلوكيات بيئية إيجابية تسهم في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة.

كما تناول الفصل مفهوم التنمية المستدامة مع التأكيد على أهمية تحقيق توازن بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في المؤسسات الاقتصادية، وتم التركيز على كيفية تأثير تطبيق هذه المفاهيم في تحسين الأداء، وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل، تم استعراض المبادئ الأساسية التي توجه التنمية المستدامة، مثل الحفاظ على البيئة، تحسين الظروف الاجتماعية للموظفين والمجتمع المحيط، وضمان الربحية المستدامة للمؤسسة.

وفي هذا السياق تمت مراجعة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، حيث تم عرض القيم الأساسية التي اعتمدت عليها تلك الدراسات، مع تحليل النتائج التي توصلت إليها، سواء من حيث تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تقليل التلوث البيئي أو من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة ربحية المؤسسات.

وأخيراً تم التعقيب على هذه الدراسات، حيث تم توضيح كيفية تطبيق هذه التوصيات بشكل عملي داخل المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، من خلال ذلك يمكن للمؤسسات تعزيز استدامتها وتحقيق أهدافها البيئية دون التضحية بالأرباح، بل بالعكس يمكن أن تساهم ممارسات الإدارة الخضراء في تقليل التكاليف وزيادة الربحية على المدى الطويل.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية



تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق للأدبيات النظرية، وكذلك العديد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث بصفة مباشرة، سيتم في هذا الفصل معرفة وجهات النظر المهنيين حول أثر ادارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي مؤسسة نفطال لولاية -تبسة-، وبغية تحقيق ذلك وباختبار الفرضيات، تم تقسيم فصل الدراسة الميدانية إلى مبحثين على النحو الموالي:

➤ **المبحث الأول:** تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

➤ **المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم في هذا الفصل توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة، حيث سيتم تعريف مجتمع الدراسة وبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في هذه الدراسة، وسيتم تقسيمه إلى المطالب الموالية:

➤ **المطلب الأول:** تصميم الدراسة الميدانية؛

➤ **المطلب الثاني:** الأدوات المستخدمة في جمع البيانات؛

➤ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك متغيرات وبيانات الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال هذا الفرع.

1- مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في جميع الموظفين الذين يعملون في مؤسسة نفضال لولاية - تبسة-، وذلك لسنة 2026، حيث قدر عدد الموظفين ب 50 موظفا، موزعة كما يلي:

الجدول رقم (01-02): يوضح عدد الموظفين في مؤسسة نفضال تبسة

اسم المصلحة	عدد الموظفين في كل مصلحة
مصلحة المالية والمحاسبة	18
مصلحة الأمن والوقاية والبيئة	01
مصلحة التسويق	06
مصلحة الموارد البشرية	21
مصلحة الاعلام الآلي	04
المجموع	50

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

2- عينة الدراسة

وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي مؤسسة نفضال تبسة حيث تم اختيار عينة الدراسة وفق أساس العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجمها (50) حيث شملت مختلف المسميات الوظيفية بالمؤسسة.

بعد الإنتهاء من عملية جمع البيانات وإسترداد الإستبيانات التي تم توزيعها، تم التحصل على 50 إستبئانة تعتبر صالحة للتحليل، وبذلك تكون نسبة الإسترداد من المؤسسة ككل (100.%) تقريبا وتعتبر هذه النسبة جيدة والممثلة لمجتمع الدراسة، حيث يمكن الإعتماد عليها في إستكمال إجراءات الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات

سيتم عرض متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات من خلال هذا الفرع.

1- متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

1-1- المتغير المستقل: ويتمثل أساسا في ادارة الموارد البشرية الخضراء شمل:

- **التوظيف الأخضر:** يمثل عملية استقطاب واختيار الأفراد الذين يمتلكون الوعي والكفاءات البيئية، مع تضمين المعايير البيئية في سياسات وإجراءات التوظيف بما يدعم توجهات المؤسسة محل الدراسة نحو الاستدامة البيئية؛

- **التدريب الأخضر:** يشير إلى البرامج والأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تنمية معارف ومهارات العاملين المتعلقة بحماية البيئة، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز السلوكيات البيئية الإيجابية داخل المؤسسة محل الدراسة؛

- **تقييم الأداء الأخضر:** تتمثل في قياس وتقييم أداء العاملين استنادا إلى مدى التزامهم بالمعايير والممارسات البيئية، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة محل الدراسة؛

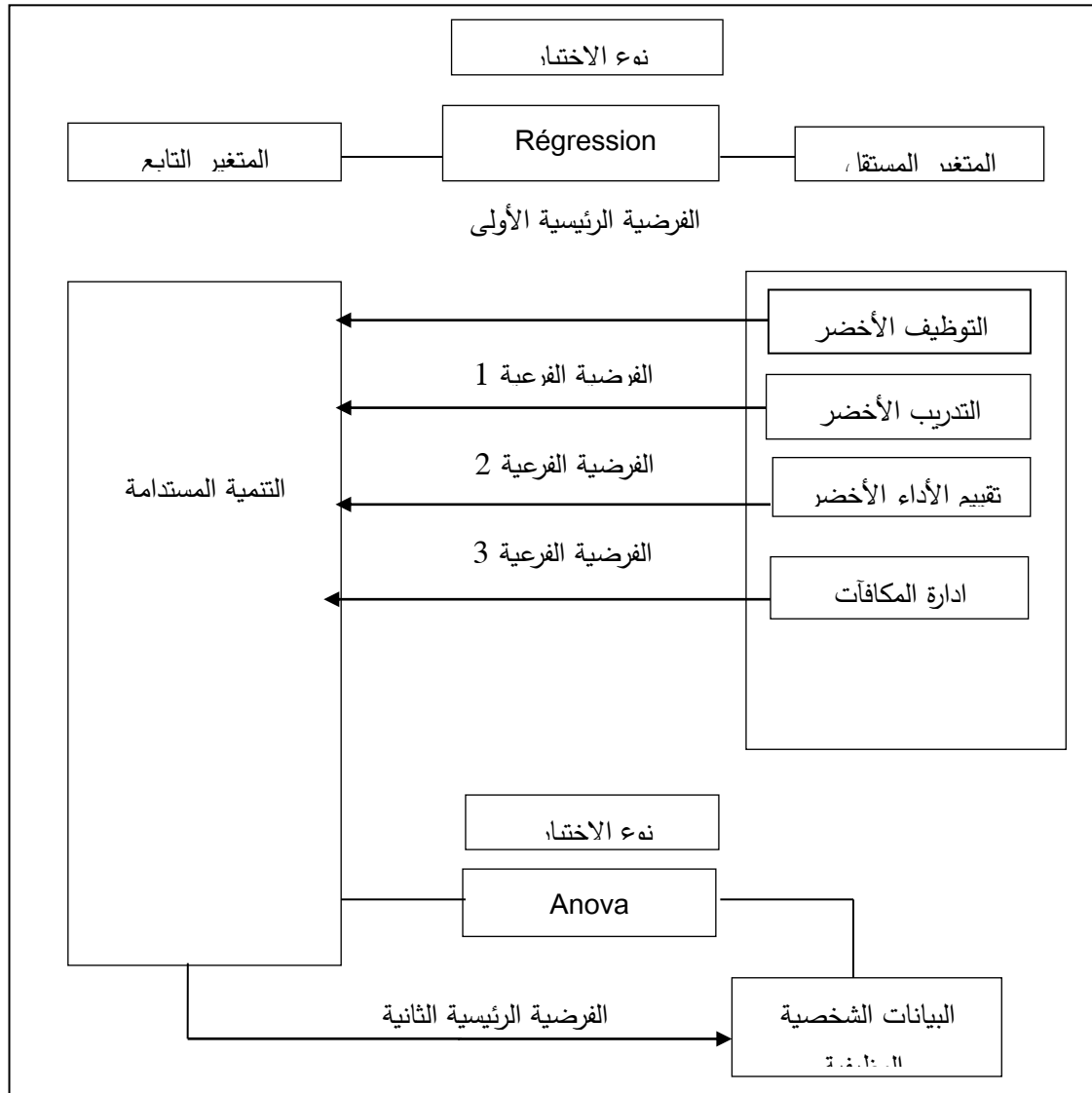
- **ادارة المكافآت الخضراء:** تعني تصميم نظم الحوافز والمكافآت بما يشجع العاملين على تبني السلوكيات البيئية الإيجابية والمشاركة في المبادرات التي تدعم الاستدامة والحفاظ على البيئة.

1-2- المتغير التابع: ويتمثل في التنمية المستدامة، وهي عملية تنموية تهدف إلى تلبية احتياجات

الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، من خلال تحقيق التوازن

بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن استمرارية الموارد وتحسين جودة الحياة.

الشكل رقم (02 - 01): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على الإطار النظري للدراسة.

2- مصادر جمع البيانات

تم الإعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على نوعين من البيانات وهي كما يلي:

1-2- البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في مجموعة الكتب والدراسات المنشورة والمطبوعات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة وكذا مصادر أجنبية، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة والذي يعتبر جزءا أساسيا في إجراء الدراسات الميدانية.

2-2- البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية فيما يلي:

1-2-2- الاستبيان

قصد توضيح مدى تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في مؤسسة نفطال -تبسة-، تم إعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائيا والحصول على النتائج.

2-2-2- المقابلة

استخدمت المقابلة دعما للاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. خلاصة القول أنه يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الموظفين في مؤسسة نفطال -تبسة-، حيث تم توزيع 50 إستبيان على الأفراد بالإعتماد على العينة البسيطة العشوائية، وذلك عن طريق المقابلة في دمج المعلومات والبيانات اللازمة، والذي يتمحور حول متغيرات الدراسة المتمثلة في ادارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، كما سيتم في المطلب الموالي عرض الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات لهذه الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد إستبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الإستبيان، وإختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول: محتوى أداة الدراسة (الإستبيان)

يعد الإستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في إستخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها الذي يعتبر الخيار الملائم لقياس درجة تطابق

أراء ووجهات نظر موظفي مؤسسة نفضال -تبسة-، وقد تضمن الاستبيان محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمت إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:

1- القسم الأول

يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة الوظيفية لغرض وصف عينة الدراسة وتبيان مدى تأثيرها في متغيرات الدراسة.

2- القسم الثاني

عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون الاستبيان من محورين يتمثلان في:

1-2- المحور الأول

يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 12 عبارة موزعة على مجموعة من المحاور الفرعية في ما يلي:

-التوظيف الأخضر من 01 إلى 03؛

- التدريب الأخضر من 04 إلى 06؛

-تقييم الأداء الأخضر من 07 إلى 09؛

- ادارة المكافآت الخضراء من 10 إلى 12.

2-2- المحور الثاني

يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 12 عبارة.

الفرع الثاني: مقياس أداة الدراسة(الاستبيان)

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تغييرا وتنوعا وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (02-02): يوضح درجات وطول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابات	عندما يقع المتوسط في هذا المجال	فاتجاه المبحوثين هو
يتم حساب المدى الإحصائي $5-1=4$ ثم يقسم على عدد الخلايا $4/5=0.80$ تقريبا ويتم إضافته إلى الحدود الدنيا بدء من الواحد الصحيح			
1	غير موافق بشدة	1.79-1	منخفض جدا
2	غير موافق	2.59-1.8	منخفض
3	محايد	3.39-2.6	متوسط
4	موافق	4.19-3.4	مرتفع
5	موافق بشدة	5-4.2	مرتفع جدا

المصدر: مسعود ربيع، رندة جرودي، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، جامعة بسكرة، 2017، ص: 110.

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2 وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1 كما يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث يتم حساب المدى ($5-1=4$) ومن طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

- صدق وثبات أداة الدراسة

قصد معرفة صدق الأداة المستخدمة في الدراسة و ثباتها، أي قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة على مستوى الكلية من أجل تحكيمه، وقد أشاروا إلى بعض الملاحظات، تم أخذها بعين الاعتبار.

كما تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان من خلال توزيع الاستمارات على عينة من الأفراد، وتم إسترجاعها وتفرغ بياناتها، ثم إعادة توزيعها على نفس العينة بعد فترة زمنية قدرت بعشرة (10) أيام وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-03): يوضح صدق أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
0.934	ادارة الموارد البشرية الخضراء	من الفقرة 01 إلى 12
0.925	التنمية المستدامة	من الفقرة 13 إلى 24
0.963	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 24

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك ارتباط قوي ومرتفع خلال الفترة (T) وكذا الفترة (T+1) وهي نتائج إيجابية تخدم الدراسة، ومنه يمكن إستخدام الاستبيان والثقة في نتائجه. بالإضافة إلى الاختبار السابق، تم حساب معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة الثبات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): يوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

نتائج الفترة T+1	نتائج الفترة T		
0.911 0,000	1 10	معامل بيرسون مستوى الدلالة	نتائج الفترة T
1 10	0.911 0.000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	نتائج الفترة T+1 مستوى الدلالة
50	50	عدد العينة	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96,3%، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة، الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات حيث تضمن الاستبيان 24 عبارة مقسم إلى قسمين، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت

الخماسي وتم إثبات وصدق الاستبيان بناءً على معامل ألفا كرومباخ، وسيتم في المطلب الموالي التعرف على البرامج والأدوات الإحصائية المعتمد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج من أجل القيام بقراءة ودارسة أجوبة عينة الدراسة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في مؤسسة نفطال -تبسة- وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية Spss26، كذلك تم استخدام برنامج (Excel 2013) وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تستعمل لإدارة البيانات والمعلومات وتحليلها .

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان فيما يلي:

1-2- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2-2- معامل ألفا كرونباخ

يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

α : معامل ألفا كرونباخ؛

n : عدد الأسئلة؛

V_t : معامل التباين لأسئلة المحور؛

V_i : التباين لأسئلة المحور.

2-3- الانحراف المعياري

يتم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

حيث:

δ = يمثل الانحراف المعياري؛

X_i = يمثل قيمة الأسئلة؛

$\bar{X}$ = يمثل المتوسط الحسابي؛

2-4- المتوسط الحسابي (Mean)

هو عبارة عن مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$$

حيث:

$\bar{X}$ = يمثل المتوسط الحسابي؛

X_i = تمثل قيمة الأسئلة؛

N = يمثل عدد الأسئلة.

2-5- معامل الانحدار المتعدد

هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاد متعددة في المتغير التابع، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء في المتغير التابع (التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية)، ومن خلاله يتم الحكم على الفرضية بالقبول أو الرفض.

2-6- الانحدار الخطي البسيط

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتماداً على بيانات جمعت من الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثراً بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في مؤسسة نفطال تبسة لولاية -تبسة-

2-7- اختبار T-test

يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\text{sig}(\alpha) \leq 0,05$ ، والذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95%.

2-8- اختبار T للعينات المستقلة (T-Test pour échantillons appariés)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الانحدار الخطي.

2-9- تحليل التباين الأحادي (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

2-10- معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابها انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 26، حيث أنه محصور ضمن المجال [1،-1] أي بين الواحد الصحيح السالب والواحد الصحيح الموجب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي قوي جداً، والعكس إذا اقتربت من

0 هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير سلبي جدا بين المتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 فهناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جدا بين المتغيرات.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من البرامج تتمثل في برنامج (Exel2013)، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss26) وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرومباخ، واختبار T للعينات المستقلة وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة القول أن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموعة من الموظفين في مؤسسة نفطال-تبسة-، كما تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تضمن 24 عبارة مقسم إلى قسمين تم الاعتماد فيه على مقياس ليكارت الخماسي وإثبات وصدق أداة الدراسة بناء على معامل ألفا كرومباخ، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss26) وبرنامج (Exel2013) لتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا من أجل تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها، بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية التي تقيس متغيرات الدراسة وفقا لتوجهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث تقسيمه إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة؛**

➤ **المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة؛**

➤ **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

الفرع الأول: متغير الجنس

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس على النحو الموضح في الجدول التالي:

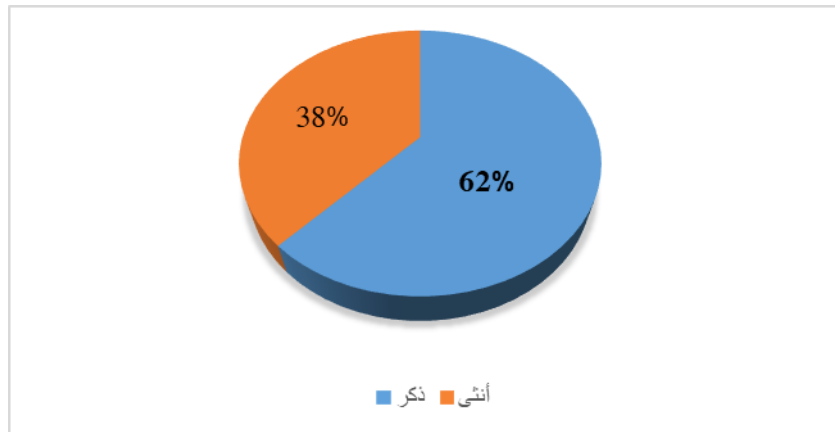
الجدول رقم (02-05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة (%)
ذكر	31	62,0
أنثى	19	38,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (06).

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث سجلت نسبة الإناث نسبة مئوية قدرت بـ 38% وسجلت فئة الذكور نسبة قدرت بـ 62%، وتعد هذه النسب متفاوتة بين الجنسين ويفسر هذا تفاوتاً لكلا الجنسين في مجتمع الدراسة نظراً إلى طبيعة النشاط الصناعي والتجاري حيث تتطلب الكثير من الوظائف جهداً ميدانياً.

الفرع الثاني: متغير العمر

توزعت عينة الدراسة حسب متغير العمر على النحو الموضح في الجدول التالي:

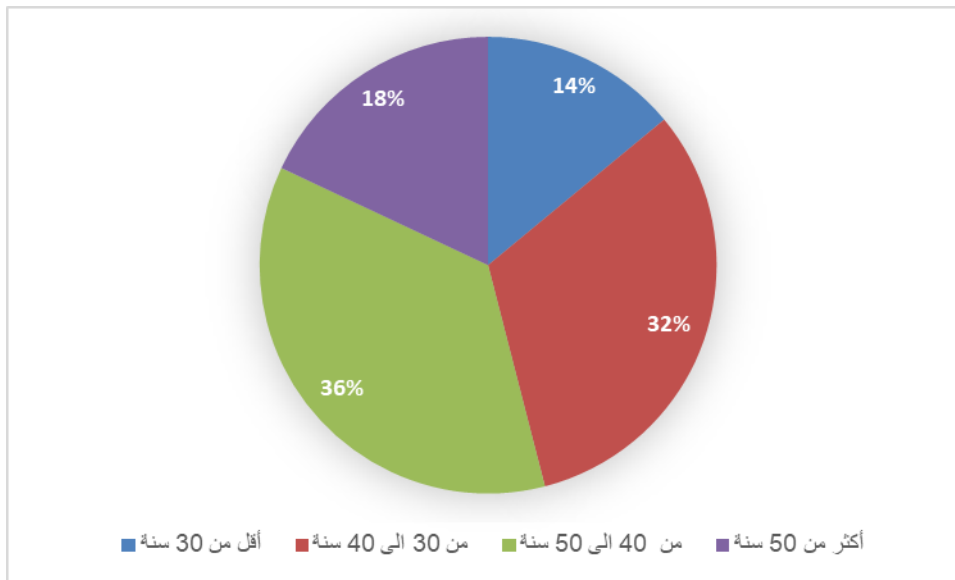
الجدول رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	7	14,0
من 30 إلى 40 سنة	16	32,0
من 40 إلى 50 سنة	18	36,0
أكبر من 50 سنة	9	18,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (02-03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول رقم (07).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية "من 40 إلى 50 سنة" قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت 36.0%، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة بلغت 32.0%. في حين جاءت الفئة العمرية "أكبر من 50 سنة" في المرتبة الثالثة بنسبة 18.0%، وحلت

الفئة العمرية الشابة "أقل من 30 سنة" في المرتبة الأخيرة نسبة قدرت بـ 14.0%. هذا التوزيع يدل على أن الاغلبية يقعون في مرحلة العطاء المهني والاستقرار الوظيفي، حيث تمتلك هذه الفئات الخبرة الكافية لاستيعاب برامج التدريب الأخضر، والالتزام بمعايير الأمن الصناعي وحماية البيئة.

الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي

توزعت عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي على النحو الموضح في الجدول التالي:

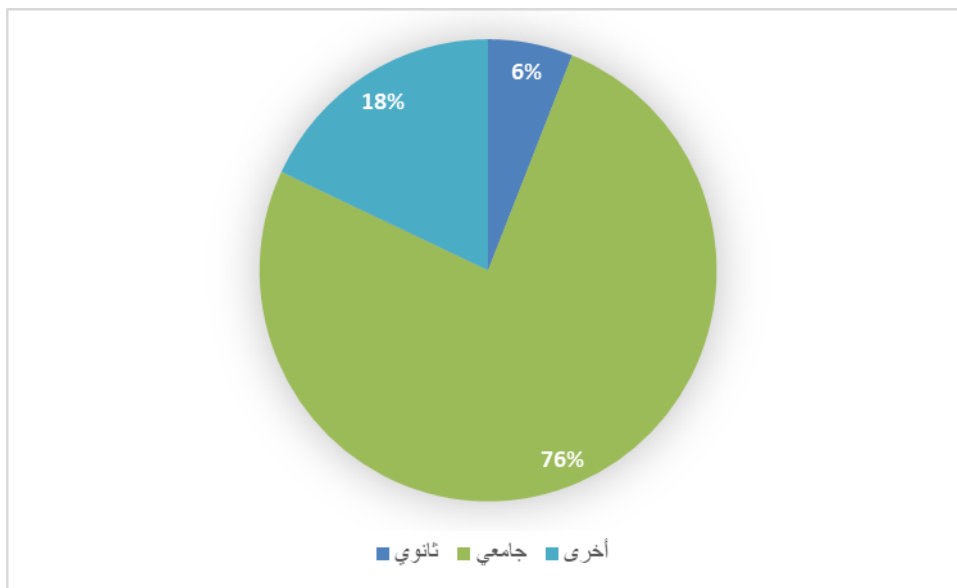
الجدول رقم (02-07): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة (%)
ثانوي وأقل	3	6,0
شهادات جامعية	38	76,0
شهادات أخرى	9	18,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-04): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول رقم (08).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (الشهادات الجامعية) بنسبة قدرت بـ 76% لتليها في المرتبة الثانية فئة (الشهادات الأخرى) بنسبة قدرت بـ 18%، تليها أخير فئة (ثانوي) بنسبة قدرت بـ 6%، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن مؤسسة نفضال تبسة تحوز على كفاءات جامعية علمية كبيرة يمكنها تقديم الإضافة والتطوير بها، ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر للمستويات العلمية التي تطلبها المؤسسة محل الدراسة في مختلف مسابقات التوظيف التي تنظمها.

الفرع الرابع: المركز الوظيفي

توزعت عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي على النحو الموضح في الجدول التالي:

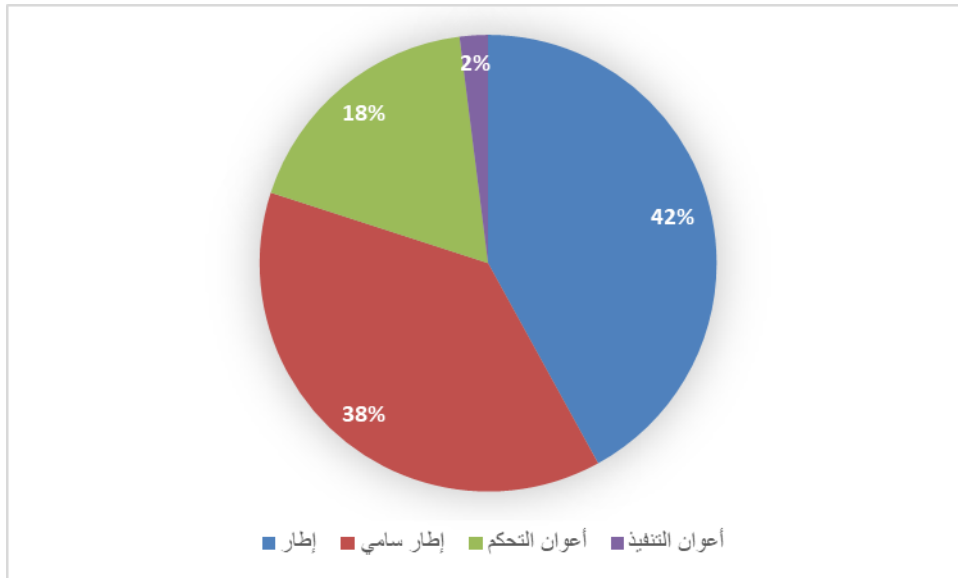
الجدول رقم (02-08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة (%)
إطار	21	42,0
إطار سامي	19	38,0
أعوان التحكم	9	18,0
أعوان التنفيذ	1	2,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول رقم (09).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة فئة "إطار" قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت 42.0%، تليها في المرتبة الثانية فئة "إطار سامي" بنسبة بلغت 38.0%. في حين جاءت فئة "أعوان التحكم" في المرتبة الثالثة بنسبة 18.0%، وحلت فئة "أعوان التنفيذ" في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 2.0%. ومنه فإن المؤسسة ركزت على الفئات الإدارية والإشرافية الملزمة بسياسات المؤسسة، وهو ما يخدم موضوع البحث بشكل مباشر؛ كون هذه الفئات القيادية هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات، ورسم الاستراتيجيات.

الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية

توزعت عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة على النحو الموضح في الجدول التالي:

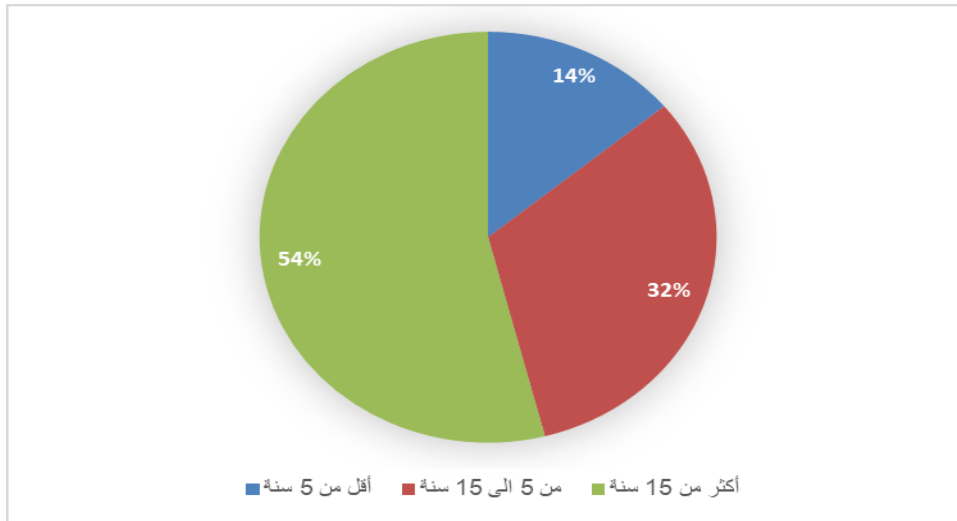
الجدول رقم (02-09): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	7	14,0
من 5 إلى 15 سنة	16	32,0
أكثر من 15 سنة	27	54,0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الجدول رقم (10).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة المتمسمة بخبرة "أكثر من 15 سنة" قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت 54.0%، تليها في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح خبرتها "من 5 إلى 15 سنة" بنسبة بلغت 32.0%، في حين حلت الفئة ذات الخبرة الحديثة "أقل من 5 سنوات" في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 14.0%. هذا التوزيع يميز مؤسسة نفضال تبسة بالاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل، ويخدم هذا التراكم المعرفي موضوع الدراسة بشكل قوي، إذ إن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة هم الأكثر دراية باللوائح التنظيمية، ومعايير الأمن والسلامة والبيئة.

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة، وسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS 26).

الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التنمية المستدامة في مؤسسة نفطال -تبسة-

يتم اختيار هذا المحور وفقا لأبعاده من خلال الفقرات من 1 إلى 12 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك.

1- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التوظيف الأخضر

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-10): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التوظيف الأخضر بعينة من

مؤسسة نفطال-تبسة-

الترتيب	المستوى	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم
1	مرتفع جدا	0,656	4,240	تحرص المؤسسة على إدماج القضايا البيئية ضمن متطلبات التوظيف.	01
3	مرتفع	0,699	4,000	تفضل المؤسسة توظيف المرشحين الذين يتمتعون بوعي بيئي.	02
2	مرتفع	0,781	4,040	تتضمن الوظائف داخل المؤسسة مهامها ومسؤوليات تخدم حماية البيئة.	03
1	مرتفع	0,646	4,093	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو بعد التوظيف الأخضر يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4,09، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة دراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,646، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (01): تحرص المؤسسة على إدماج القضايا البيئية ضمن متطلبات التوظيف؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4,24 وانحراف معياري قدر ب: 0,656، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن اهتمام المؤسسة بادراج القضايا البيئية من متطلبات التوظيف؛

- العبارة (02): تفضل المؤسسة توظيف المرشحين الذين يتمتعون بوعي بيئي؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4,00 وانحراف معياري قدر ب: 0,699، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك موافقة قوية وتوافقا كبيرا بين أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لتوظيف المرشحين المهتمين بالبيئة، مما يعكس توجهها استراتيجيا للمؤسسة نحو الاستدامة؛

- العبارة رقم (03): تتضمن الوظائف داخل المؤسسة مهامها ومسؤوليات تخدم حماية البيئة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4,04 وانحراف معياري قدر ب: 0,781، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن البنية الوظيفية للمؤسسة مصممة وموجهة بشكل فعلي نحو الاستدامة، من خلال دمج ممارسات ومسؤوليات حماية البيئة مباشرة ضمن المهام اليومية للوظائف.

2- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب الأخضر

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-11): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب الأخضر بعينة من مؤسسة نפטال-تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
04	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين.	3,840	0,817	مرتفع	3
05	تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات المرتبطة بالإدارة البيئية.	3,900	0,788	مرتفع	2
06	تستخدم المؤسسة وسائل حديثة في التدريب للمحافظة على البيئة.	4,020	0,769	مرتفع	1
2	إجمالي البعد وترتيبه في المحور	3,920	0,708	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو التدريب الأخضر يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,920، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,708، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (04): توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,84 وانحراف معياري قدر بـ: 0,817، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تلتزم بشكل واضح بتطوير مهارات ومعارف موظفيها في الجانب البيئي، من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة تسهم في بناء الثقافة البيئية العمل، وهو ما يحظى بموافقة وتقدير كبيرين من قبل أفراد العينة؛

- العبارة رقم (05): تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات المرتبطة بالإدارة البيئية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,90 وانحراف معياري قدر بـ: 0,788، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يلمسون بشكل قاطع الأثر الإيجابي والفعال للبرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة، حيث تتجح هذه البرامج في تحويل المفاهيم البيئية النظرية إلى مهارات تطبيقية وقدرات عملية تخدم الإدارة البيئية؛

- العبارة رقم (06): تستخدم المؤسسة وسائل حديثة في التدريب للمحافظة على البيئة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,020 وانحراف معياري قدر بـ: 0,769، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا والتقنيات المتطورة في منظومتها التدريبية، مما يضمن كفاءة إيصال المفاهيم البيئية، وهو ما يمثل الركيزة الأقوى والأكثر تميزاً في هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة.

3- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تقييم الأداء الأخضر

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-12): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تقييم الأداء الأخضر بعينة من مؤسسة نفطال -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
07	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء البيئي للموظفين	3,840	0,738	مرتفع	1
08	يتم تقييم مساهمة الموظفين في تقليل الهدر واستهلاك الموارد	3,700	0,762	مرتفع	3
09	يتم تقييم قدرة الموظفين على تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة أثناء العمل.	3,840	0,976	مرتفع	2
3	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3,793	0,752	مرتفع	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو بعد تقييم الأداء الأخضر يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,793، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,752، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (07): تعتمد المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء البيئي للموظفين ؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,84 وانحراف معياري قدر بـ: 0,738، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن نظام إدارة الأداء في المؤسسة يتسم بالشفافية ، حيث نجحت الإدارة في وضع مؤشرات ومقاييس محددة ومعلنة لتقييم مدى التزام الموظفين بالمسؤولية البيئية، وهو ما يلقي قبولا وموافقة كبيرة من قبل أفراد العينة؛

- العبارة رقم (08): يتم تقييم مساهمة الموظفين في تقليل الهدر واستهلاك الموارد؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,70 وانحراف معياري قدر بـ: 0,762، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تترجم معاييرها البيئية إلى إجراءات تطبيقية محددة تركز على ترشيد الاستهلاك والكفاءة في استخدام الموارد، وهو ما يلقي قبولا وموافقة من قبل أفراد العينة الذين يلمسون وجود تقييم فعلي لمساهماتهم في الحد من الهدر؛

- العبارة رقم (09): يتم تقييم قدرة الموظفين على تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة أثناء العمل؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,84 وانحراف معياري قدر بـ: 0,976، واحتلت العبارة المرتبة (2) بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن القدرة التطبيقية والممارسة الفعلية للسلوكيات الخضراء في الميدان هي المحور الأساسي والأهم الذي تركز عليه المؤسسة في عملية التقييم، وهو ما يلقي موافقة قوية جدا من أفراد العينة الذين يدركون أن العبرة في التقييم هي بالتطبيق الواقعي وليس بالشعارات.

4- استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد ادارة المكافآت الخضراء

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-13): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المكافآت الخضراء

بعينة من مؤسسة نفطال -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
10	تعتمد المؤسسة نظام مكافآت يشجع العاملين على تبني السلوكيات الصديقة للبيئة	3,900	0,788	مرتفع	2
11	يساهم نظام المكافآت الخضراء في تعزيز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة	3,240	1,060	متوسط	3
12	تشجع الإدارة الموظفين المشاركة في الأنشطة البيئية من خلال الحوافز المناسبة.	3,840	0,841	مرتفع	1
4	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3,660	0,658	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو بعد ادارة المكافآت الخضراء يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,66، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق تكاد تكون متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,658، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (10): تعتمد المؤسسة نظام مكافآت يشجع العاملين على تبني السلوكيات الصديقة للبيئة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,90 وانحراف معياري قدر ب: 0,788، واحتلت العبارة المرتبة (2) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة يعمل بشكل فعال كأداة تحفيزية لتوجيه سلوك العاملين نحو الاستدامة، حيث تلمس عينة الدراسة وجود ربط حقيقي وملاموس بين الالتزام البيئي وبين المقابل المادي أو المعنوي الذي يحصلون عليه؛

- العبارة رقم (11): يساهم نظام المكافآت الخضراء في تعزيز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,24 وانحراف معياري قدر ب: 1,060، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة قبول متوسطة مما يعني أن هناك نظرة حذرة من قبل أفراد العينة حول مدى الفعالية الحقيقية لنظام المكافآت الحالي في إحداث تغيير جذري وبناء ثقافة استدامة عميقة داخل المؤسسة؛

- العبارة رقم (12): تشجع الإدارة الموظفين المشاركة في الأنشطة البيئية من خلال الحوافز المناسبة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,84 وانحراف معياري قدر ب: 0,841، واحتلت العبارة المرتبة (1) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني الدعم المعنوي والتشجيع المستمر من قبل الإدارة العليا، يمثل المحرك الأساسي والأقوى لدفع الموظفين نحو الانخراط الفعلي في الأنشطة والمبادرات البيئية للمؤسسة.

الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التنمية المستدامة بعينة في مؤسسة نפטال -
تبسة -

سيتم اختبار هذا المحور من خلال الفقرات من 13 إلى 24 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-14): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور التنمية المستدامة بعينة من
مؤسسة نפטال -تبسة -

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
13	تتبنى المؤسسة ممارسات تنظيمية تهدف إلى الاستخدام الرشيد للموارد	3,980	0,769	مرتفع	7
14	تعمل المؤسسة على تطوير آليات لمعالجة النفايات بأساليب أكثر استدامة	4,040	0,604	مرتفع	3
15	تسعى المؤسسة إلى تقليل الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها التشغيلية	3,900	0,707	مرتفع	11
16	تولي المنظمة اهتمامًا بتقليل الآثار البيئية الناجمة عن الانبعاثات المختلفة	4,020	0,654	مرتفع	5
17	تشجع المؤسسة الموظفين على الالتزام بالسلوكيات الداعمة لحماية البيئة	4,100	0,707	مرتفع	1
18	تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين	3,960	0,698	مرتفع	8
19	تشجع المؤسسة ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين	4,020	0,588	مرتفع	4
20	تدعم المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	4,060	0,682	مرتفع	2
21	تساهم المؤسسة في خدمة المجتمع المحلي من خلال مبادرات اجتماعية	3,940	0,651	مرتفع	9
22	تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استخدام الموارد المتاحة	3,900	0,762	مرتفع	12

23	تهتم الإدارة بتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية	3,980	0,684	مرتفع	6
24	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية دون الإخلال بمتطلبات الاستدامة	3,940	0,793	مرتفع	10
	إجمالي درجة المحور	3,986	0,514	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يظهر الجدول أعلاه من خلال إجابات موظفي مؤسسة نفضال تبسة-تبسة- أن هناك مستوى مرتفع نحو عبارات محور التنمية المستدامة حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر 3,98 وانحراف معياري (0,514)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,40-4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور تتجه نحو مستوى (مرتفع)، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (12) عبارة، تميزت بالموافقة وبنسب مرتفعة كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهذا ما يعزز رضا أفراد العينة عن أن محور التنمية المستدامة محقق في المؤسسة وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة محل الدراسة لأهمية بالغة لهذا المحور ووضعه كهدف أساسي وهو ما يمكن توضحه وفقا لكل عبارة من عبارات المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (13): تتبنى المؤسسة ممارسات تنظيمية تهدف إلى الاستخدام الرشيد للموارد؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,98 وانحراف معياري قدر ب: 0,769، واحتلت العبارة المرتبة (7) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك التزاما تنظيميا قويا وموجها نحو تحقيق التنمية المستدامة من خلال عقلنة استهلاك الموارد المتاحة، وهو ما يلقي موافقة ودعما كبيرا من قبل أفراد العينة الذين يلمسون هذه الممارسات بشكل فعلي في بيئة العمل؛

- العبارة رقم (14): تعمل المؤسسة على تطوير آليات لمعالجة النفايات بأساليب أكثر استدامة؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 4,04 وانحراف معياري قدر ب: 0,604، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن هناك إدراكا قويا وتوافقا كبيرا بين أفراد العينة على أن إدارة النفايات وتطوير أساليب معالجتها يمثل محورا جوهريا ومطبعا بفعالية في استراتيجية المؤسسة البيئية، لضمان تقليل الآثار السلبية لعملياتها التشغيلية؛

- العبارة رقم (15): تسعى المؤسسة إلى تقليل الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها التشغيلية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,90 وانحراف معياري قدر ب: 0,707، واحتلت العبارة المرتبة (11)

بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن المؤسسة تضع حماية البيئة كهدف استراتيجي تسعى لتحقيقه عبر الحد من الآثار السلبية والمخاطر الناتجة عن عملياتها التشغيلية الميدانية؛

- العبارة رقم (16): تولي المنظمة اهتماما بتقليل الآثار البيئية الناجمة عن الانبعاثات المختلفة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,02 وانحراف معياري قدر بـ: 0,604، واحتلت العبارة المرتبة (5) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن المؤسسة تضع ملف مكافحة التلوث والحد من الانبعاثات الغازية أو السائلة في مقدمة أولوياتها التشغيلية، من خلال تبني معايير صارمة للرقابة وحماية المحيط؛

- العبارة رقم (17): تشجع المؤسسة الموظفين على الالتزام بالسلوكيات الداعمة لحماية البيئة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,10 وانحراف معياري قدر بـ: 0,707، واحتلت العبارة المرتبة (1) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن الدعم القيادي والتشجيع التنظيمي المستمر للموظفين يمثل القوة الدافعة الأولى والركيزة الأكثر تأثيرا في هذا البعد، حيث يجد العاملون مناخا مؤسسيا محفزا يدفعهم لتبني وتطبيق السلوكيات البيئية الإيجابية بشكل طوعي وملتزم؛

- العبارة رقم (18): تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,96 وانحراف معياري قدر بـ: 0,698، واحتلت العبارة المرتبة (8) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن المؤسسة تلتزم بمسؤوليتها تجاه توفير مناخ عمل يحمي صحة الموظفين ويضمن سلامتهم المهنية، معتبرة رأس المال البشري ركيزة أساسية يجب الحفاظ عليها؛

- العبارة رقم (19): تشجع المؤسسة ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,02 وانحراف معياري قدر بـ: 0,588، واحتلت العبارة المرتبة (4) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن المؤسسة تعتمد على روح الفريق والعمل الجماعي كآلية تنظيمية أساسية لتبادل الأفكار والخبرات، وهو ما يحظى بموافقة قوية وتوافق تام من قبل أفراد العينة الذين يرون في التعاون ركيزة لدعم الأداء المشترك؛

- العبارة رقم (20): تدعم المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,06 وانحراف معياري قدر بـ: 0,682، واحتلت العبارة المرتبة (2) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن هناك إدراكا بين أفراد العينة على أن المناخ التنظيمي للمؤسسة يتسم بالنزاهة والإنصاف، حيث تلتزم الإدارة بتطبيق مبادئ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين في الحقوق، والواجبات، والفرص المتاحة؛

- العبارة رقم (21): تساهم المؤسسة في خدمة المجتمع المحلي من خلال مبادرات اجتماعية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,94 وانحراف معياري قدر بـ: 0,651، واحتلت العبارة المرتبة (9) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بمسؤوليتها المجتمعية وتلعب دورا فعالا في محيطها، من خلال تقديم ودعم مبادرات تخدم المجتمع المحلي؛

- العبارة رقم (22): تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استخدام الموارد المتاحة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,90 وانحراف معياري قدر بـ: 0,762، واحتلت العبارة المرتبة (12) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن هناك موافقة كبيرة بين أفراد العينة على أن المؤسسة تتبنى آليات وأساليب عملية وناجحة لترشيد استهلاك مواردها، مما يضمن تقليص الهدر وتحقيق الكفاءة التشغيلية؛

- العبارة رقم (23): تهتم الإدارة بتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,98 وانحراف معياري قدر بـ: 0,684، واحتلت العبارة المرتبة (6) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن الإدارة العليا للمؤسسة تتبنى فكرا استراتيجيا متوازنا، حيث لا تركز على تحقيق الأرباح والعوائد الاقتصادية بمعزل عن دورها المجتمعي، بل تسعى جاهدة للموازنة بينهما؛

- العبارة رقم (24): تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية دون الإخلال بمتطلبات الاستدامة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,94 وانحراف معياري قدر بـ: 0,793، واحتلت العبارة المرتبة (10) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن هناك قناعة راسخة وتوافقا كبيرا بين أفراد العينة على أن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تقوم على التكامل والانسجام؛ فهي لا تجعل من تحقيق العوائد والمستهدفات الاقتصادية مبررا للتضحية بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، بل تسير في المسارين معا بخطى متوازنة؛

خلاصة القول أنه تم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابة أفراد العينة في الاستبيان على مستوى محور ادارة الموارد البشرية الخضراء، وما يتضمنه من بعد التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وبعد ادارة المكافآت الخضراء، وكذا محور التنمية المستدامة، وذلك باختبار بيانات المحاور وتوضيح النتائج المتوصل إليها، وسيتم إختبار فرضيات الدراسة في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها وبطلانها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogrov, Simirnov) من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	ادارة الموارد البشرية الخضراء	0.179	0,059
المحور الثاني	التنمية المستدامة	0.183	0,200
الاستبيان ككل		0.173	0,054

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0,05)، أي أن ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد والانحدار الخطي البسيط ($y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع التنمية المستدامة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة

نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (02-16): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الخضراء	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التوظيف الأخضر	التنمية المستدامة	1.495	0.609	0.764	0.583	8.200	67.233	0.000
التدريب الأخضر		1.509	0.632	0.869	0.756	12.183	148.426	0.000
تقييم الأداء الأخضر		1.777	0.583	0.851	0.725	11.249	126.547	0.000
ادارة المكافآت الخضراء		1.779	0.603	0.771	0.594	8.388	70.353	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير لأبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة في مؤسسة نفضال -تبسة- حيث تبين أنه:

❖ الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوظيف الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال -تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوظيف الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال -تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد التوظيف الأخضر على التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) = 0.583 بمعنى أن نسبة التأثير في التنمية المستدامة من طرف التوظيف الأخضر ما تعادل نسبة (58,3%) وقيمة الارتباط (R) = 0,764، أي أن التنمية المستدامة وبعد التوظيف الأخضر مرتبطين بنسبة (76,4%)، أما عن

¹ الملحق رقم (03).

قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.609 (قيمة موجبة) بدرجة كبيرة، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التوظيف الأخضر تؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بنسبة (9,60%)، وأن قيمة T بلغت 8.200 وقيمة $F=67.233$ عند مستوى الدلالة $Sig=0.000$ وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوظيف الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

❖ الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد التدريب الأخضر على التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)=0,756$ ، بمعنى أن نسبة التأثير في التنمية المستدامة من طرف التدريب الأخضر ما يعادل نسبة (75,6%) وقيمة الارتباط $R=0,869$ ، أي أن التنمية المستدامة وبعد التدريب الأخضر مرتبطين بنسبة (86,9%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,632 (قيمة موجبة) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب الأخضر تؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بنسبة 63,2%، وأن قيمة T بلغت 12.183 وقيمة $F=148.426$ عند مستوى الدلالة $Sig=0,000$ وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد تقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,725$ (بمعنى أن نسبة التأثير في التنمية المستدامة من طرف تقييم الأداء الأخضر ما تعادل نسبة (72,5%) وقيمة الارتباط $R = 0,851$). أي أن التنمية المستدامة وبعد تقييم الأداء الأخضر مرتبطين بنسبة (85,1%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,583 (قيمة موجبة)، أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم الأداء الأخضر تؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بنسبة (58,3%)، وأن قيمة T بلغت 11.249 وقيمة $F = 126.547$ عند مستوى الدلالة $Sig = 0,000$ وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد ادارة المكافآت الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

-الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد ادارة المكافآت الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد ادارة المكافآت الخضراء على التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,594$ (بمعنى أن نسبة التأثير في التنمية المستدامة من طرف ادارة المكافآت الخضراء ما تعادل نسبة (59,4%) وقيمة الارتباط $R = 0,771$). أي أن التنمية المستدامة وبعد ادارة المكافآت الخضراء مرتبطين بنسبة (77,1%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,603. أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في ادارة المكافآت الخضراء تؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بنسبة (60,3%)، وأن قيمة T بلغت 8.388 وقيمة $F = 70.353$ عند مستوى الدلالة $Sig = 0,000$ وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد ادارة المكافآت

الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-".

الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-17): يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	التنمية	بين المجموعات	1.051	1	1.051	3.599	0.064
	المستدامة	داخل المجموعات	14.014	48	0.292		
		المجموع	15.064	49			
العمر	التنمية	بين المجموعات	3.491	3	1.164	4.626	0.007
	المستدامة	داخل المجموعات	11.573	46	0.252		
		المجموع	15.064	49			
المستوى التعليمي	التنمية	بين المجموعات	0.875	2	0.438	1.450	0.245
	المستدامة	داخل المجموعات	14.189	47	0.302		
		المجموع	15.064	49			
الخبرة المهنية	التنمية	بين المجموعات	4.429	3	1.476	6.386	0.001
	المستدامة	داخل المجموعات	10.635	46	0.231		
		المجموع	15.064	49			
المركز الوظيفي	التنمية	بين المجموعات	1.318	2	0.659	2.253	0.116
	المستدامة	داخل المجموعات	13.746	47	0.292		
		المجموع	15.064	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) بمؤسسة نפטال -تبسة- حيث تبين أنه:

❖ الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة نפטال -تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة نפטال -تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (3.599) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0,064)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس بمؤسسة نפטال تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الجنسين يؤكدون على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى التأثير على التنمية المستدامة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة نפטال -تبسة-".

❖ الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر بمؤسسة نפטال -تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر بمؤسسة نפטال -تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (4.626) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من 0,000، وعليها فإنها توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر بمؤسسة نفطال-تبسة-، وهو ما يمكن أن يفسر على أن العمر له دور في جعل إدارة الموارد البشرية الخضراء كعامل مؤثر في التنمية المستدامة في مؤسسة نفطال-تبسة-، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر بمؤسسة نفطال-تبسة-".

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة نفطال-تبسة-".

- - الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة نفطال-تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (1.450) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من 0,05، وعليها فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتبين هذه النتائج أنه كلما مهما كان المستوى التعليمي لعينة الدراسة كان هناك أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في مؤسسة نفطال-تبسة-، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة نفطال-تبسة-".

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة نفطال-تبسة-".

- **الفرضية البديلة:** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة نفضال-تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (6.386) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من 0,05، وعليها فإنها توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف الخبرة المهنية بمؤسسة نفضال-تبسة-، وهوما يمكن أن يفسر على أن الخبرة المهنية لها دور في جعل إدارة الموارد البشرية الخضراء كعامل مؤثر على التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، حيث كلما زادت سنوات العمل زاد ادراك العامل بالمؤسسة لأهمية البعد البيئي، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة نفضال-تبسة-".

❖ الفرضية الفرعية الخامسة

- **الفرضية الصفرية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة نفضال-تبسة-".

- **الفرضية البديلة:** " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة نفضال-تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (2.253) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من 0,05، وعليها فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المركز الوظيفي، حيث الجميع مهما كانت مراكزهم الوظيفية مسؤولون بالالتزام بالممارسات والسلوكيات البيئية حرصا على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال تبسة، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة نفضال-تبسة-".

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

يتضمن هذا الفرع عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (02-18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (SIG)
ادارة الموارد البشرية	التنمية المستدامة	0.758	1.057	0.911	0.830	15.327	234.919	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال-تبسة".
- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال-تبسة".

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (18) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.758) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.911) وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن التنمية المستدامة تتحقق من خلال إدارة الموارد البشرية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.830) مما يعني أن نسبة (83%) من التغيرات في التنمية المستدامة ترجع إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل

¹ الملحق رقم (03).

عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة بلغ ($\text{sig}=0.000$) وهو أقل من مستوى المعنوية ($0,05$). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال-تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$1.057X + 0.758Y =$$

حيث أن:

X: إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

Y: التنمية المستدامة.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أثر التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) بمؤسسة نفطال-تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) بمؤسسة نفطال-تبسة-".

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (18) أعلاه تم ملاحظة ما يلي:

أن المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعاً أقل من ($0,05$)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بمؤسسة نفطال-تبسة-، وبالتالي وفقاً لهذه المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) يتم قبول الفرضية الصفرية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بمؤسسة نפטال-تبسة-".

أما بالنسبة لمتغيرين (العمر، الخبرة المهنية) حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد اتضح كذلك أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي وفقا لمتغيرين (العمر، الخبرة المهنية) يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة المهنية) بمؤسسة نפטال-تبسة-".

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب استخدام التوزيع للبيانات والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود علاقة تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، ادرة المكافآت الخضراء) على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-.

خلاصة القول أنه تم في هذا المبحث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كما تم عرض البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال -تبسة-، حيث تم التوصل إلى أن كل من التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، ادرة المكافآت الخضراء تؤثر على التنمية المستدامة كما هو موضح من خلال الدراسة الميدانية حيث جاءت مستويات الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، واتضح إجمالاً أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-.

خلاصة الفصل الثاني

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-، ومن خلال هذا الفصل والذي عمل على إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بالاعتماد على نموذج الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، والذي تم توجيهه إلى العينة المكونة من 50 موظف، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss26 ومعامل ألفا كرومباخ ومعامل بيرسون، حيث تم الوصف الإحصائي لعينة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وكذلك البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة من أجل تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة.

وقد تم التوصل من خلال تحليل النتائج إلى اختبار فرضيات الدراسة التي أكدت على:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المكافآت الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال-تبسة-؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بمؤسسة نפטال-تبسة-.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى للمتغيرات (العمر، الخبرة المهنية) بمؤسسة نפטال-تبسة-.



خاتمة

تسعى الدراسة إلى فهم الكيفية التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية من خلالها مواكبة حتمية التوفيق بين كفاءتها التشغيلية والتزاماتها البيئية والمجتمعية. وينطلق ذلك من فرضية جوهرية مفادها أن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لأي تحول استراتيجي؛ حيث لم يعد كافياً تبني تقنيات صديقة للبيئة دون وجود بيئة تنظيمية تدعم الكفاءات الخضراء، وتنمي المعارف والقدرات البيئية لدى العاملين.

تركز الدراسة على تقييم أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل تسييري متكامل يعنى بتوجيه الاتجاهات والسلوكيات الخضراء الرسمية وغير الرسمية مثل سلوك المواطنة البيئية داخل بيئة العمل. كما تهدف الدراسة إلى قياس مدى انعكاس هذه الممارسات الإدارية (المتثلة في التدريب، تقييم الأداء، وإدارة المكافآت الخضراء) على تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بمفهومها الشامل؛ والذي يوازن بين البعد الاقتصادي (الرخاء وبناء اقتصاد قوي) والبعد البيئي والمجتمعي (حماية النظم الإيكولوجية والعيش بكرامة)، وذلك بالتطبيق ميدانياً على مؤسسة **نفطال** - تبسة باعتبارها نموذجاً للمؤسسات الحيوية التي تواجه تحديات الاستدامة بشكل مباشر.

1- نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق، توصلت الدراسة لجملة من النتائج:

1-1- نتائج الدراسة النظرية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في الدراسة النظرية تتمثل في:

- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى دمج البعد البيئي في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
- يركز مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على مجموعة من الأبعاد الأساسية تتمثل في: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتحفيز الأخضر؛
- يعتبر التوظيف الأخضر من أهم الممارسات التي تساعد المؤسسة على استقطاب موارد بشرية واعية بالقضايا البيئية وقادرة على تطبيق الممارسات المستدامة؛
- يساهم التدريب والتطوير الأخضر في تنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم المتعلقة بالحفاظ على البيئة وترشيد استخدام الموارد؛

- يعد تقييم الأداء الأخضر من الوسائل المهمة لقياس مدى التزام العاملين بالمعايير البيئية وتحفيزهم على تحسين أدائهم البيئي؛
- يمثل التحفيز الأخضر عاملاً أساسياً في تشجيع العاملين على تبني السلوكيات البيئية الإيجابية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- تعد التنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية؛
- أن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة يرتبط بدرجة تبنيها لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- أن إهمال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ينعكس سلباً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والمحافظة على مواردها البيئية.

2-1- نتائج الدراسة الميدانية

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- تتمتع مؤسسة نفضال - تبسة - بموظفين ذوي مستويات علمية وخبرات مهنية تساعدهم على أداء مختلف المهام داخل المؤسسة؛
- لوحظ أن اتجاهات موظفي مؤسسة نفضال - تبسة - نحو محور إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت إيجابية بدرجة مقبولة؛
- لوحظ أن اتجاهات موظفي مؤسسة نفضال - تبسة - نحو محور التنمية المستدامة كانت إيجابية بدرجة مقبولة؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال - تبسة -؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال - تبسة -؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال - تبسة -؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة المكافآت والتحفيز الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال - تبسة -؛
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نفضال - تبسة -؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي بمؤسسة نفطال - تبسة -؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تعزى لمتغيري العمر والخبرة المهنية بمؤسسة نفطال - تبسة -.

2- اختبار الفرضيات

بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال - تبسة -، ويكون ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على ممارسات خضراء فعالة في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

- **تتمحور الفرضية الفرعية الأولى حول:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال - تبسة -.

- وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث تبين أن اعتماد المؤسسة على التوظيف الأخضر يساهم في استقطاب موارد بشرية واعية بأهمية المحافظة على البيئة وقادرة على دعم أهداف التنمية المستدامة.

- **تتمحور الفرضية الفرعية الثانية حول:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال - تبسة -.

- وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية، باعتبار أن التدريب والتطوير الأخضر يساعدان على تنمية معارف ومهارات العاملين المتعلقة بالممارسات البيئية السليمة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق التنمية المستدامة.

- **تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة حول:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال - تبسة -.

- وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث يساهم تقييم الأداء الأخضر في متابعة مدى التزام العاملين بالمعايير البيئية وتحسين أدائهم بما يخدم أهداف التنمية المستدامة.

- **تتمحور الفرضية الفرعية الرابعة حول:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الأخضر على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال - تبسة -.

- وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية، وذلك لأن التحفيز الأخضر يشجع العاملين على تبني السلوكيات البيئية الإيجابية والمساهمة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

3- اقتراحات الدراسة

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة نפטال - تبسة -، وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة تعزيز الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المؤسسة، باعتبارها من المداخل الحديثة الداعمة لتحقيق التنمية المستدامة؛
- التركيز على استقطاب وتوظيف الموارد البشرية التي تمتلك وعياً بيئياً ومعارف مرتبطة بالممارسات الخضراء؛
- تكثيف برامج التدريب والتطوير الأخضر من أجل رفع مستوى الوعي البيئي لدى العاملين وتنمية مهاراتهم المتعلقة بالحفاظ على البيئة؛
- اعتماد معايير واضحة لتقييم الأداء الأخضر وربطها بدرجة التزام العاملين بالممارسات البيئية السليمة؛
- تعزيز أنظمة التحفيز والمكافآت الخضراء لتشجيع العاملين على تبني السلوكيات البيئية الإيجابية؛
- نشر ثقافة تنظيمية خضراء داخل المؤسسة تقوم على ترشيد استهلاك الموارد وتقليل التلوث والمحافظة على البيئة؛
- توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتطبيق ممارسات الإدارة الخضراء داخل المؤسسة؛
- تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات البيئية التي تساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة؛
- ضرورة تنظيم حملات توعوية ودورات تدريبية مستمرة حول أهمية التنمية المستدامة ودور العاملين في تحقيقها؛

4- آفاق الدراسة:

- في حدود ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول المواضيع التالية:
- دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية؛
 - دراسة العلاقة بين القيادة الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
 - دراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
 - التوسع في دراسة أبعاد أخرى لإدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالأداء المؤسسي؛
 - إجراء دراسات مماثلة على قطاعات اقتصادية مختلفة ومن خلال عينات أكبر للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

I- المراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب

1. عثمان محمد غنيم ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007

ثانيا: المجلات

1. احسان عبد الأمير عزيز الابراهيمي، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الكوفة، العراق، 2022.
2. احمد نهار الرفوع، ثامر احمد العواودة، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -دراسة تطبيقية- على البنوك التجارية في الأردن، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 15، العدد 01، جامعة الوادي، 2025.
3. أكرم سامي فايز السلمي، يوسف يعقوب جابر الخاقاني، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء البيئي المستدام في الشركات النفطية، دراسة تطبيقية في الشركات النفطية بجنوب العراق، المؤتمر العلمي الدولي إدارة الموارد هدف استراتيجي نحو مجتمع أفضل، العراق، 2017.
4. أمل محمد هادي ريان، واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة جازان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 02، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2025.
5. أولاد سيدي عمر زينب، بن يحيى نجا، تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام بمصنع Alfa pipe بغرداية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 03، جامعة الجلفة، 2025.
6. ايمن حسن علي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 01، جامعة بني سويف، كلية التجارة، مصر، 2022.
7. بايزيد علي، التنمية المستدامة: مفهوما، أبعادها، ومؤشراتها "حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، المركز الجامعي آفلو، 2022.
8. براهيم السعيد، نعيمجي شهرزاد، التنمية المستدامة كالية لتحقيق الامن الغذائي، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأغواط، 2022.

9. جمانة بشير أبو مازن، عبد الرحمن غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13 العدد 2، جامعة الجلفة، 2019.
10. حاج نعاس كوثر، دحمان زناتي نبيلة، إدارة الموارد البشرية الخضراء توجه نحو المعاصرة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، جامعة الوادي، 2023.
11. حسن عبد الحفيظ العشوش، رامي محمد الهاندة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 24، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2022.
12. خالد محمد سليم بحور، دور إدارة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنمية المستدامة في الجمعيات الخيرية بقطاع غزة، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات، العدد 27، ليبيا، 2025.
13. خلفه سارة، عيساوي فلة، التنمية المستدامة بين المفهوم ومتطلبات تحقيقها، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الطارف، 2021.
14. دراسة أشواق حصوصة، محمد القحطاني، 2022 "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء في منطقة عسير، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2022.
15. دراسة قدور شرقي براهيم، اشكالية التنمية المستدامة، رؤية في التحديات والاستراتيجيات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 15، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2023.
16. دلال لخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر، باتنة، 2023.
17. دلال لخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات)، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باتنة، 2023.
18. سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإقتصاد الأخضر لدى الموظفين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 22، العدد 01، جامعة قناة السويس، مصر، 2022.

19. السكارنة محمد إحسان، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2017.
20. سليم بوقنة، ناصر بوعزيز، برهان الدين بوقنة، "الطاقات المتجددة وأثرها على التنمية المستدامة في الجزائر"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 04، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2018.
21. علاوي نصيرة، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعرييج، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 03، جامعة أدرار، 2022.
22. علاوي نصيرة، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعرييج، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 03، جامعة أدرار، 2022.
23. لخضر دلال، "إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات)"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باتنة، 2023.
24. لعيداني نعيمة، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك البيئي، دراسة مفاهيمية تحليلية، المجلد 11، العدد 03، جامعة بشار، 2025.
25. منصر حسان، محمد الحافظ عيشوش، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تبسة- مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 08، العدد 02، جامعة الوادي، 2024.
26. ميلود عبود، بلقاسم ميموني، علي مسعودي، إشكالية التنمية المستدامة في الوطن العربي، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 01، العدد 02، جامعة الوادي، 2016.
27. نضال عمار، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة البحث، المجلد 38، العدد 65، جامعة دمشق، 2016.
28. نوزاد عبد الرحمان الهيتي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، الكويت، 2006، ص:102.

ثالثا: الملتقيات

1. بوعمامة نصر الدين بوعمامة، استراتيجيات التنمية المحلية في ظل المحافظة على البيئة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المحلية المستدامة البعد البيئي، جمعية الأنوار للأنشطة العلمية والثقافية، المركز الجامعي بالمدينة، مارس 2008.
2. حنيش أحمد، بوضياف حفيظ، التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة أساس الاستثمار في الطاقات المتجددة، الملتقى الدولي العلمي الخامس حول: استراتيجيات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة-دراسة تجارب بعض الدول - يومي 23-24 أبريل 2018، جامعة البليدة 2.

رابعا: الرسائل والاطروحات

- أطروحات الدكتوراه

3. بن حميد عبد القادر، الآليات المستحدثة لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: القانون العام الدولي للبيئة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2024/2023.
 4. منصر حسان، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين أداء المؤسسات، دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الوادي، 2024.
 5. منصور مليكة، انتاج الحبوب في الجزائر وتحقيق الامن الغذائي في ظل التنمية المستدامة بعد صدور قانون 19/87، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص فرع تخطيط، جامعة الجزائر 3، 2016.
- مذكرات الماجستير:

6. احمد محمد حمودة السيد منسي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على الشركات الصناعية بالعاشر من رمضان، رسالة الماجستير المهني في إدارة الاعمال (MBA)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2023.
7. فراس بن ساسي، التنمية المستدامة في السنة النبوية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة البحث اختصاص الحديث النبوي، المعهد العالي للحضارة الإسلامية، جامعة الزيتونة، تونس، 2018/2017.

8. مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة 'دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة'، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011.

II- مراجع باللغة الأجنبية:

1. Arubrajah, A. Green Human Resource Managment Paractices, volume05, issue02, Journal of human rousourse, Srilankan, 2015..
2. O,Gélinier, O.Simon, et autres, Développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable, 3me éd, édition ESF, Paris, 2005.
3. Subramaniam, P., & Abu Hasan, N. B. Green Human Resource Management (GHRM): A systematic literature review from 2011 to 2024. Journal of Islamic Social Economics Management,volume10, issue 56, Malaysia, 2025.
4. Fatema Sultana a b, Oporbo Hossain , Nibedita Paul d, Uttam Golder, Green human esource management and organisational responsible performance: A systematic review and bibliometric analysis, Green Technologies and Sustainability, Volume 03, Published by Elsevier Ltd, ScienceDirect, 2026.
5. Volosiuc, A., & Lîsii, A.. Sustainable Development: From Early Concepts to 21st Century Achievements. Eastern European Journal of Regional Studies, Republic of Moldova volume 11, 2025.
6. Hariyani, D., et al. "Digital technologies for the Sustainable Development Goals". Green Technologies and Sustainability, Journal, KeAi Publishing Volume 03, Republic of Moldova, 2025.
7. Kaiser, Z.R.M.A & ,.Deb,A.. Sustainable smart city and Sustainable Development Goals (SDGs): A review .Regional Sustainability, ,KeAi Publishing, volume 06,china, 2025.
8. Chaudhary, R., & Akhouri, A. Green human resource management and sustainable development performance: Organizational ambidexterity and the role of responsible leadership. Human Resource Management Journal, volume 62, issue 1, United States, 2023.
9. Joseph h Hulse, développement durable, un avenir incertain, avons-nous oublié les leçons passé ?, les presses de l'université laval, pul, harmattan, Paris, 2008
10. G.Ferone, D.Debas, A.Ce que développement durable veut dire, éditions d'organisation, Genin, Palestine, 2005



الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

سنة ثانية ماستر

إستمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات تحت عنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال تبسة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتضمن بعض الأسئلة من أجل جمع البيانات اللازمة حول الموضوع، متمنين منكم التكرم والتعاون معنا والإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات.

ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي سوف تصرحون بها ستكون محل سرية تامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي فقط.

تحت اشراف الدكتورة:

حليمي سارة

من اعداد الطالبة:

- إيمان بوالطويل

السنة الجامعية 2026/2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية:

من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

4- الخبرة الوظيفية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

5- الرتبة الوظيفية:

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار ☐ وظيفة أخرى ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التوظيف الأخضر						
01	تحرص المؤسسة على إدماج القضايا البيئية ضمن متطلبات التوظيف .					
02	تفضل المؤسسة توظيف المرشحين الذين يتمتعون بوعي بيئي .					
03	تتضمن الوظائف داخل المؤسسة مهام ومسؤوليات تخدم حماية البيئة.					
ثانياً: التدريب الأخضر						
04	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين .					
05	تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات المرتبطة بالإدارة البيئية .					
06	تستخدم المؤسسة وسائل حديثة في التدريب للمحافظة على البيئة .					
ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر						
07	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء البيئي للموظفين					
08	يتم تقييم مساهمة الموظفين في تقليل الهدر واستهلاك الموارد					
09	يتم تقييم قدرة الموظفين على تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة أثناء العمل .					
رابعاً: إدارة المكافآت الخضراء						
10	تعتمد المؤسسة نظام مكافآت يشجع العاملين على تبني السلوكيات الصديقة للبيئة					
11	يساهم نظام المكافآت الخضراء في تعزيز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة					
12	تشجع الإدارة الموظفين المشاركة في الأنشطة البيئية من خلال الحوافز المناسبة.					

المحور الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتبنى المؤسسة ممارسات تنظيمية تهدف إلى الاستخدام الرشيد للموارد					
02	تعمل المؤسسة على تطوير آليات لمعالجة النفقات بأساليب أكثر استدامة					
03	تسعى المؤسسة إلى تقليل الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها التشغيلية					
04	تولي المنظمة اهتمامًا بتقليل الآثار البيئية الناجمة عن الانبعاثات المختلفة					
05	تشجع المؤسسة الموظفين على الالتزام بالسلوكيات الداعمة لحماية البيئة					
06	تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين					
07	تشجع المؤسسة ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين					
08	تدعم المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين					
09	تساهم المؤسسة في خدمة المجتمع المحلي من خلال مبادرات اجتماعية					
10	تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استخدام الموارد المتاحة					
11	تهتم الإدارة بتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية					
12	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية دون الإخلال بمتطلبات الاستدامة					

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

نتائج الارتباط بيرسون

Corrélations						
		التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	الأداء الأخضر	المكافآت الخضراء	الموارد البشرية_الخضراء
التوظيف الأخضر	Corrélation de Pearson	1	,720**	,661**	,551**	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
التدريب الأخضر	Corrélation de Pearson	,720**	1	,909**	,724**	,942**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
الأداء الأخضر	Corrélation de Pearson	,661**	,909**	1	,812**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
المكافآت الخضراء	Corrélation de Pearson	,551**	,724**	,812**	1	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الموارد البشرية_الخضراء	Corrélation de Pearson	,814**	,942**	,952**	,863**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

Corrélations

		الموارد البشرية_الخضراء	التنمية المستدامة	الاستبيان ككل
الموارد البشرية_الخضراء	Corrélation de Pearson	1	,911**	,982**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	50	50	50
التنمية المستدامة	Corrélation de Pearson	,911**	1	,973**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	50	50	50
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,982**	,973**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	50	50	50

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

نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	24

إدارة الموارد البشرية الخضراء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	12

التنمية المستدامة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	12

التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	62,0	62,0	62,0
	أنثى	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	14,0	14,0	14,0
	من 30 الى 40 سنة	16	32,0	32,0	46,0
	من 40 الى 50 سنة	18	36,0	36,0	82,0
	أكثر من 50 سنة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	6,0	6,0	6,0
	جامعي	38	76,0	76,0	82,0
	أخرى	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	21	42,0	42,0	42,0
	إطار سامي	19	38,0	38,0	80,0
	أعوان التحكم	9	18,0	18,0	98,0
	أعوان التنفيذ	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنة	7	14,0	14,0	14,0
	من 5 الى 15 سنة	16	32,0	32,0	46,0
	أكثر من 15 سنة	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحرص المؤسسة على إدماج القضايا البيئية ضمن متطلبات التوظيف.	50	2,00	5,00	4,2400	,65652
تفضل المؤسسة توظيف المرشحين الذين يتمتعون بوعي بيئي.	50	2,00	5,00	4,0000	,69985
تتضمن الوظائف داخل المؤسسة مهامًا ومسؤوليات تخدم حماية البيئة.	50	2,00	5,00	4,0400	,78142
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين.	50	2,00	5,00	3,8400	,81716
تساهم البرامج التدريبية في تنمية المهارات المرتبطة بالإدارة البيئية.	50	2,00	5,00	3,9000	,78895
تستخدم المؤسسة وسائل حديثة في التدريب للمحافظة على البيئة.	50	2,00	5,00	4,0200	,76904
تعتمد المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء البيئي للموظفين	50	2,00	5,00	3,8400	,73845
يتم تقييم مساهمة الموظفين في تقليل الهدر واستهلاك الموارد	50	2,00	5,00	3,7000	,76265
يتم تقييم قدرة الموظفين على تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة أثناء العمل.	50	2,00	5,00	3,8400	,97646
تعتمد المؤسسة نظام مكافآت يشجع العاملين على تبني السلوكيات الصديقة للبيئة	50	2,00	5,00	3,9000	,78895
يساهم نظام المكافآت الخضراء في تعزيز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة	50	2,00	5,00	3,2400	1,06061
تشجع الإدارة الموظفين المشاركة في الأنشطة البيئية من خلال الحوافز المناسبة.	50	2,00	5,00	3,8400	,84177
تتبنى المؤسسة ممارسات تنظيمية تهدف إلى الاستخدام الرشيد للموارد	50	2,00	5,00	3,9800	,76904
تعمل المؤسسة على تطوير آليات لمعالجة النفايات بأساليب أكثر استدامة	50	2,00	5,00	4,0400	,60474
تسعى المؤسسة إلى تقليل الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها التشغيلية	50	2,00	5,00	3,9000	,70711
تولي المنظمة اهتمامًا بتقليل الآثار البيئية الناجمة عن الانبعاثات المختلفة	50	2,00	5,00	4,0200	,65434
تشجع المؤسسة الموظفين على الالتزام بالسلوكيات الداعمة لحماية البيئة	50	3,00	5,00	4,1000	,70711
تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين	50	3,00	5,00	3,9600	,69869
تشجع المؤسسة ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين	50	3,00	5,00	4,0200	,58867
تدعم المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	50	3,00	5,00	4,0600	,68243
تساهم المؤسسة في خدمة المجتمع المحلي من خلال مبادرات اجتماعية	50	2,00	5,00	3,9400	,65184
تعتمد المؤسسة أساليب فعالة لترشيد استخدام الموارد المتاحة	50	2,00	5,00	3,9000	,76265
تهتم الإدارة بتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية	50	2,00	5,00	3,9800	,68482
تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية دون الإخلال بمتطلبات الاستدامة	50	2,00	5,00	3,9400	,79308

التوظيف_الأخضر	50	2,00	5,00	4,0933	,64608
التدريب_الأخضر	50	2,00	5,00	3,9200	,70810
الأداء_الأخضر	50	2,00	5,00	3,7933	,75259
المكافآت_الخضراء	50	2,00	5,00	3,6600	,65807
الموارد_البشرية_الخضراء	50	2,08	5,00	3,8667	,61928
التنمية_المستدامة	50	3,00	5,00	3,9867	,51490
N valide (liste)	50				

اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستبيان_ككل	التنمية_المستدامة	الموارد_البشرية_الخضراء
	N	50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9267	3,9867	3,8667
	Ecart type	,55447	,51490	,61928
Différences les plus extrêmes	Absolue	,173	,183	,179
	Positif	,096	,103	,083
	Négatif	-,173	-,183	-,179
Statistiques de test		,173	,183	,179
Sig. asymptotique (bilatérale)		^a 54,0	00 ^a 2,	^a 59,0

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الموارد البشرية_الخضراء ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,911 ^a	,830	,827	,21429

a. Prédicteurs : (Constante), الموارد البشرية_الخضراء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	10,787	1	10,787	234,919	,000 ^b
de Student	2,204	48	,046		
Total	12,991	49			

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), الموارد البشرية_الخضراء

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1					
(Constante)	1,057	,194		5,462	,000
الموارد البشرية الخضراء	,758	,049	,911	15,327	,000

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوظيف الأخضر ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,764 ^a	,583	,575	,33576

a. Prédicteurs : (Constante), التوظيف_الأخضر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,580	1	7,580	67,233	,000 ^b
	de Student	5,411	48	,113		
	Total	12,991	49			

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), التوظيف_الأخضر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	1,495		4,860	,000
	التوظيف_الأخضر	,609	,764	8,200	,000

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,869 ^a	,756	,751	,25717

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_الأخضر

ANOVA^a

ANOVA						
		Somme des				
	Modèle	carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,817	1	9,817	148,426	,000 ^b
	de Student	3,175	48	,066		
	Total	12,991	49			

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب_الأخضر

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
	Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,509	,207		7,303	,000
	التدريب الأخضر	,632	,052	,869	12.183	,000

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,851 ^a	,725	,719	,27281

a. Prédictors : (Constante), الأداء_الأخضر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,419	1	9,419	126,547	,000 ^b
	de Student	3,573	48	,074		
	Total	12,991	49			

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Prédictors : (Constante), الأداء_الأخضر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	1,777		8,876	,000
	الأداء_الأخضر	,583	,851	11,249	,000

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

الفرعية الرابعة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المكافآت الخضراء ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,771 ^a	,594	,586	,33131

a. Prédicteurs : (Constante), المكافآت_الخضراء

ANOVA^a

ANOVA						
		Somme des				
	Modèle	carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,722	1	7,722	70,353	,000 ^b
	de Student	5,269	48	,110		
	Total	12,991	49			

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), المكافآت_الخضراء

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,779		6,653	,000
	المكافآت الخضراء	,603	,771	8,388	,000

a. Variable dépendante : التنمية_المستدامة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA

الاستبيان_ ككل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,051	1	1,051	3,599	,064
Intragruppes	14,014	48	,292		
Total	15,064	49			

ANOVA

الاستبيان_ ككل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,491	3	1,164	4,626	,007
Intragruppes	11,573	46	,252		
Total	15,064	49			

ANOVA

الاستبيان_ ككل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,875	2	,438	1,450	,245
Intragruppes	14,189	47	,302		
Total	15,064	49			

ANOVA

الاستبيان_ ككل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	4,429	3	1,476	6,386	,001
Intragruppes	10,635	46	,231		
Total	15,064	49			

ANOVA

الاستبيان_ ككل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,318	2	,659	2,253	,116
Intragruppes	13,746	47	,292		
Total	15,064	49			

الملحق رقم 04: اتفاقية التربص




الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة الشهيد الشيع العربي النجدي - نجدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
 مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيع العربي النجدي - نجدة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: مقاطعة نغال للتسويق والتوزيع للمواد البترولية نجدة
 مقرها: طريق يكارية BP 30 نجدة

ممثلة من طرف: عبد الباقي قلاب ذبيح
 الوظيفة: مدير المقاطعة للتسويق

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1. ليوطيل اتمان
2. ماستر التخصص اقتحام و تسيير المؤسسات
3. عنوان المذكرة: أثر إدارة الموارد البشرية الحضرية على الامتثال لمساهمة في المؤسسة الاقتصادية
4. الاستاذ (ة) المشرف (ة): د. حليمة سارة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ليمانس التخصص: _____
 عنوان تقرير التربص: _____

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعتمدة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنوين .

المادة الثالثة : الترخيص التطبيقي يجري في مساهلة :

الدائرة المحاسبية والتأليف
الفترة من 01 أفريل 2020 إلى 30 أفريل 2020

المادة الرابعة : برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

على قرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناوبة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على الحسابات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتخريص يؤدي أن يكون على استمارة المصورة الذاتية المسلمة من طرف الكلية

المادة السادسة : خلال الترخيص التطبيقي والتعدد بتلاتين يوما يقع الترخيص مدموج الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحجب عن المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترصيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة

المادة السابعة : في حالة الاختلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل ولشهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل - السكن - المطعم

إدارة القسم



المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في مؤسسة نفطال لولاية تبسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت بـ 50 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار في اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة بمؤسسة نفطال لولاية تبسة، كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء على التنمية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، التنمية المستدامة، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to show the impact of Green Human Resource Management on sustainable development at Naftal Corporation in Tebessa Province. The study relied on the descriptive analytical approach, and data were collected using the questionnaire and interview as study tools. The study was based on a sample of 50 valid questionnaires for analysis. Statistical methods were used to describe the study variables, and regression analysis methods were used to test the sub-hypotheses and the main hypothesis.

The study concluded that there is a positive impact of Green Human Resource Management on sustainable development at Naftal Corporation in Tebessa Province. It also found a statistically significant positive effect of green recruitment, green training and development, green performance appraisal, and green rewards management on sustainable development in the institution under study.

Finally, the study reached a set of theoretical and practical results, in addition to some recommendations.

Keywords: Green Human Resource Management, Sustainable Development, Economic Institution.