

الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الساورة للإسمنت جيكا

Green management of human resources and its role in achieving sustainable
development for the institution a field study at the Saoura Cement Company

GICA

بن جيمة مريم

Bendjima Meriem

جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)،

Bendjim.meriem@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2025/05/25

تاريخ القبول: 2025/05/05

تاريخ الاستلام: 2025/03/11

ملخص:

تعد إدارة الخضراء للموارد البشرية ذات أهمية بالغة في تنمية وتطوير المؤسسات ، وهذا للدور الذي تلعبه في الحفاظ على البيئة و مواردها، لهذا تم الدمج بين الإدارة الخضراء وإدارة الموارد البشرية، ومن هنا هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الأعمال ومعرفة أيضا مدا تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها الثلاث في تنمية وتطوير المؤسسة، وقد اختيرت مؤسسة الساورة للإسمنت (جيكا) لإجراء الدراسة الميدانية حيث كانت النتائج المتوصل إليها هي وجود مستوى لابأس به لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة والذي يساهم في تحسين وتنمية أداء المؤسسة وكذا مساعدتها في مواجهة التغيرات البيئية الخارجية .

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية الخضراء، التدريب والتوظيف الأخضر، الأداء، التنمية

تصنيفات JEL: J24 ; M12 ; M5

Abstract:

Green human resources management is of great importance in the development and growth of institutions; due to the role it plays in preserving the environment and its resources.

المؤلف المرسل: بن جيمة مريم، الإيميل: Bendjim.meriem@univ-bechar.dz

For this reason, green management has been integrated with human resource management. This study aimed to introduce green human resource management in the business sector and to examine the extent of the impact of green HRM practices—through its three dimensions—on the development and growth of institutions. The Saoura Cement Company (GICA) was selected for the field study, and the results indicated a satisfactory level of implementation of green human resource management in the company. This contributes to improving and enhancing the institution's performance and also helps it cope with external environmental changes.

Keywords: Green Human Resources; Green Training and Recruitment; Performance; Development

JEL Classification Codes : M5 ; M12 ; J24

1. مقدمة:

الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون المؤسسة لذا فإن التوجه الأخير في العالمي أوجب على مدراء الموارد البشرية الحديثة ضرورة إدماج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة لأن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين أي أنها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الإبداع في إدارة الموارد البشرية، لذا وفي الآونة الأخيرة تبنت معظم المؤسسات مفهوم البيئة الخضراء مما جعلها تحرص على تطبيق الممارسات الخضراء في العديد من أنشطتها.

وانطلاقاً من هذا سنحاول في هذه الدراسة معرفة مدى اهتمام المسؤولين في مؤسسة الساورة للإسمنت بتنمية مواردهم البشرية وهذا بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

1.1 إشكالية البحث:

تتمثل الإشكالية في "ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تنمية وتطوير مؤسسة الساورة للإسمنت؟"

وتتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات:

- "هل يساهم تطبيق التوظيف الأخضر في تنمية وتطوير مؤسسة الساورة للإسمنت؟"
- "هل يساهم تطبيق التدريب الأخضر في تنمية وتطوير مؤسسة الساورة للإسمنت؟"
- "هل يساهم تطبيق تقييم الأداء الأخضر في تنمية وتطوير مؤسسة الساورة للإسمنت؟"

2.1 فرضيات البحث:

تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء) على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة (05 % $\alpha \leq$)".

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H01-1) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف الأخضر على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة (05 % $\alpha \leq$)".

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب الأخضر على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة (05 % $\alpha \leq$)".

الفرضية الثالثة (H01-3) "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء الأخضر على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة (05 % $\alpha \leq$)".

3.1 أهداف البحث:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: التعريف بإدارة الموارد البشرية الخضراء، التعريف بمدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في منظمات الأعمال (التوظيف والتدريب والأداء الأخضر)، إضافة إلى التعريف بمزايا وخصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء في تنمية وتطوير المؤسسة.

4.1 حدود الدراسة:

- **حدود المكان:** لتوضيح الدراسة والتعمق فيها تم اختيار مؤسسة الساورة للإسمنت - جيكا -.
- **حدود الزمان:** تمت هذه الدراسة خلال فترة (أكتوبر ونوفمبر 2024).

5.1 الدراسات السابقة:

- دراسة أحمد بلالي، يحضيه سملاي (Green human resource management practice and advantage competitive) (2018) مجلة رؤى اقتصادية حيث هدفت هذه الدراسة إلى

تحليل وتطوير الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتبسيط الضوء على تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية البيئية للمنظمة. وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة وأثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من بعدد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجموعة وبعدد ممارسة المسؤولية الاجتماعية، كما أكدت الدراسة أيضا على وجود علاقة ارتباط طردي وتأثير موجب ومعنوي بين وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستراتيجية المحيط الأزرق.

- دراسة عماري سمير: (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهر ومنزلية لولاية سطيف) (2021)، جامعة 20 اوت 1955سكيكدة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد الخامس، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارستها الثلاث في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات محل الدراسة كما بينت الدراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها في تعزيز الأداء الإبداع. وقد أكدت الدراسة أن هناك دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر، في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- دراسة ليان بنت فيصل بن فهد البقمي: (أثر تطبيق الإدارة الخضراء على تحقيق التنمية البيئية المستدامة، دراسة ميدانية على أمانة محافظة جدة- وكالة المشاريع) (2023) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الخضراء على تحقيق التنمية البيئية المستدامة في أمانة محافظة جدة- وكالة المشاريع – من خلال أبعاد الإدارة الخضراء المتمثلة في: (الإستراتيجية الخضراء، ممارسات الموارد البشرية الخضراء، الممارسات الصديقة للبيئة، المسؤولية الاجتماعية الخضراء).وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط وثيقة بين كل من (الإستراتيجية الخضراء، ممارسات الموارد البشرية الخضراء ممارسات صديقة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية الخضراء) ودرجة تحقيق التنمية البيئية المستدامة في أمانة محافظة جدة ، كما كان لبعد المسؤولية الاجتماعية الخضراء أكبر أثر في تحقيق التنمية البيئية المستدامة .

- دراسة المعتر بالله البرنس محمد خليفة (دور ممارسا إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط) (2021) المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، هدفت هذه الدراسة إلى : توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الست: تحليل و تصميم العمل الأخضر و التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر التعويضات المالية الخضراء وإدارة الصحة والسلامة الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة للمسؤولين عن الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط . وقد أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين أبعاد تحليل وتصميم، العمل الأخضر والتوظيف الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء كمتغير مستقل وبين التنمية المستدامة كمتغير تابع. بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين تقييم الأداء الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات المالية الخضراء كمتغير مستقل وبين التنمية البيئية المستدامة كمتغير تابع.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الذكر نستنتج:

أن معظم منظمات الأعمال تسعى باستمرار إلى دمج وإدخال مفهوم "الأخضر" في إستراتيجياتها، وللموارد البشرية أهمية كبيرة في هذا النطاق. لهذا فإن قسم الموارد البشرية لديه مسؤولية إضافية لإدخال ودمج إدارة الموارد البشرية الخضراء مع إستراتيجية المنظمة حيث أدى تنفيذ إجراءات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف والاحتفاظ بالموظفين.

2. الإدارة الخضراء للموارد البشرية

في ظل التطورات الصناعية الحديثة تظهر المشكلات البيئية على مستوى العالم كارتفاع درجة الحرارة، وتلوث المياه والتربة وغير ذلك أصبح الاهتمام بيئة العمل واستدامتها في الوقت الحالي أولوية صناع القرار، ما أدى إلى ضرورة البحث عن بدائل جديدة في إدارة الموارد البشرية التقليدية (أحمد عبدالرؤف وآخرون، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، صفحة 02)

ويجب التفرقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و الإدارة الخضراء للموارد البشرية، فالأولى تعني استخدام سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن عدم الاهتمام بالبيئة داخل منظمات الأعمال مع البيئة الخارجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، أي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي التي تهتم بتحويل الموظف العادي إلى موظف صديق للبيئة وهي جزء من الإدارة

الخضراء للموارد البشرية، حيث تقوم بدور هام في ترجمة السياسة الخضراء إلى إيجاد ممارسات ثقافية مستدامة داخل المنظمة، وتساعد على تحقيق الأهداف الخضراء لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعتبر المدخلات الخضراء الصحيحة للموظف هي أساس تحقيق الأداء الأخضر المناسب للوظيفة هناك تداعيات بعيدة المدى للأنشطة البشرية التي أدت إلى انقراض العديد من أشكال الحياة وتعرضها للخطر، لذا بدأت الأنشطة البشرية في تحويل نفسها مما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم خاصة بالإدارة الخضراء والاقتصاد الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء وغيرها من المفاهيم الحديثة، والإدارة الخضراء تقوم من خلالها الشركات والمنظمات بتطوير إستراتيجية المنظمة لإدارة البيئة وفقا لخطة استباقية تبنى على مشاركة الموظف أو العامل في أنظمة الإدارة الخضراء والتي لها تأثير إيجابي على الشخصية وعلى سلوك الموظف، كما تهتم الإدارة الخضراء بعمل تنسيق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والبيئة الخارجية لتحقيق أهداف الأجندة الخضراء للمؤسسة أو الشركة و يعتبر "السلوك الأخضر" من المتطلبات الحيوية للموارد البشرية حيث إن المصطلح "أخضر" له معان مختلفة، ولكن في جميع الأحوال هذا المصطلح له صلة بالبيئة الطبيعية وفي مجال إدارة الأفراد في مكان العمل (سارة الموجي، السنة 2022، صفحة 148).

1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى "ممارسة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل موظفي المؤسسة أصدقاء البيئة وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة والمساهمة في الاستدامة البيئية".

وقد عبر عنها بمفهوم آخر: "هي أفضل إستراتيجية تساعد المنظمة عن طريق إنشاء موظف صديق للبيئة في المنظمة ويعترف بها من خلال التركيز على التوظيف والتوظيف الأخضر، والتدريب والتنمية الخضراء والتعويضات الخضراء وتحسين رأس المال البشري للمنظمة".

وفي مفهوم آخر هي " إدراج الوعي البيئي في عملية إدارة الموارد البشرية بأكملها من التوظيف والتدريب والمكافآت وتطوير القوى العاملة الخضراء التي تتفهم وتقدر القيم والممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة (حسين، 2022، صفحة 34)".

ومنه فإن: " إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد على تشجيع المبادرات الخضراء عن الطريق اطلاع الموظفين على قضايا أكثر استدامة في البيئة فهي تعتبر أهم جزء من أجزاء استراتيجيات العمل في المنظمة (نعيمه زباني، 2022، صفحة 65)".

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لإدارة الموارد البشرية الخضراء عدة أهداف نذكر منها:

- هذه الإدارة تسعى لتحسين الصورة العامة للمؤسسة وزيادة قدرتها على التنافس واكتساب المنظمة ميزة تنافسيه عن طريق تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- تشجيع وتحفيز العاملين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة التي يعملون بها.
- تعزيز المبادئ الخضراء لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ومما يزيد ن رفاهية أعمالها وبالتالي تحسين صورة وسمعة المؤسسة البيئية وزيادة الفرص التي تحصل عليها وتعزيز إنتاجيتها والحصول على تخفيضات ومزايا ضريبية (Saeed, 2020, p. 148)
- الحفاظ على البيئة الطبيعية والحفاظ على صحة العاملين من خلال: "منع التدخين في المكاتب واستخدام مواد غير ضاره في العمل والحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم".
- تطوير الأداء البيئي المستدام للمؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة البيئية وزيادة الفرص التي نحصل عليها وتعزيز إنتاجيتها وتقليل التكاليف وكذلك الحصول على الخصومات والمزايا الضريبية.
- المنظمات التي تطبق (إدارة الموارد البشرية الخضراء) تحصل على عاملين يفهمون أهمية الاستدامة ويساعدها باتجاه إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المتعلقة بالبيئة.
- المنظمات الخضراء تتمكن من تحسين وزيادة المبيعات وخفض التكاليف أكثر من المنظمات الأخرى.

3.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل عمال وموظفي المؤسسة صديقين للبيئة لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي برامج وعمليات وتقنيات إدارة الموارد البشرية الخضراء الفعلية التي يتم تنفيذها فعلياً في المؤسسات من أجل الحد

من الآثار البيئية السلبية أو تعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات وتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة. (حفصة صلاح، 2022، الصفحات 443-444)

1.3.2 الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو "تقييم مدى وصول الموظف إلى هدف أو مجموعة من الأهداف داخل وظيفة أو دور في المؤسسة، والأداء الوظيفي ليس عملاً منفرداً ولكنه نشاط معقد، كما يشير إلى فعالية السلوكيات الفردية التي تساهم في الأهداف التنظيمية للمؤسسة".

2.3.2 التدريب والتطوير:

التدريب والتطوير يقصد به تحسين فعالية المؤسسة والأفراد والفرق العاملة بها، ويمكن النظر للتدريب على أنه: "عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تطرأ على فعالية المؤسسة من خلال تعليمات منظمة"، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين على المدى الطويل، وبالرغم من تباين تعريف كل من التدريب والتطوير من الناحية الفنية، إلا أنهما يُستخدمان في كثير من الأحيان بالتبادل أو بالترادف، و ورد مفهوم التدريب والتطوير سابقا ضمن موضوع علم النفس التطبيقي ولكنه أصبح خلال العقدين السالفين مرتبطا ارتباطا وثيقا بإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية وتصميم وتخطيط البرامج التعليمية والعوامل البشرية وإدارة المعرفة

3.3.2 التقييم الأخضر:

التقييم الأخضر هو "أن تعمل المنظمات بمبدأ التأكد من أن جميع المخرجات هي خضراء"، وهذا يحتاج إلى تقييم الموارد البشرية الخضراء وتسمى هذه العملية بـ "التقييم الأخضر"، كما يمثل تقييم الأداء مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء الموضوعية من قبل المنظمة لإجراء المقارنة مع ما هو مخطط له والمنفذ من قبل العاملين، بالإضافة إلى ذلك السلوك الأخضر الذي يُعد أحد المقاييس في تقييم وتحليل أداء الموظفين، حيث يعتبر بمثابة العملية تأكد بأن أداء الموظفين هو أداء أخضر سواء كان أداء فرديا أو حتى جماعيا وباعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع ما كان خططا له سابقا (بيوض ياسر، 2023، صفحة 15)

4.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد من الأمور الحيوية في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد ثقافة الاستدامة في منظمات الأعمال، كما تحقق مجموعة من المزايا وهي (سمير، 2021، الصفحات 42-43):

- تحسين الصورة العامة للمنظمة، وتحسين عملية جذب أفضل الموظفين.
- مشاركة الموظفين وزيادة معدل ونسبة الاحتفاظ بهم.
- تحسين العملية الإنتاجية من خلال الاستخدام المستدام للموارد.
- الحد من التأثير البيئي السلبي للمنظمة.
- تحسين القدرة التنافسية، زيادة الأداء العام للمنظمات.
- خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة، والتخلص من النفايات وإعادة تدويرها.
- الاستفادة من المزايا الضريبية.
- بالإضافة إلى ما سبق، هناك مزايا أخرى تتمثل في:
- المساهمة في اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة التي تساعد على تحقيق الابتكار، وإيجاد الحلول للمشاكل البيئية وذلك بوجود الموظفين الذين يفهمون أهمية الاستدامة.
- زيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء التي لها علاقة بالبيئة، حيث يصبح الخيار الأكثر تفضيلاً في استقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية جديدة.
- الاحتفاظ بالموظفين فمن المعروف أن المنظمات الخضراء لديها معدلات دوران أقل مقارنة مع نظيراتها غير المستدامة
- تحسين المبيعات، وذلك من خلال المساعدة على إنتاج منتجات صديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح من خلال خفض التكاليف.

3. مفهوم التنمية البيئية

تعتبر التنمية البيئية من الأبعاد الأساسية لتنمية المستدامة والشاملة، فهي تعني "الحفاظ على الموارد الطبيعية، والتنوع البيولوجي، والسعي نحو وحدة الأنظمة الحيوية" وعرفت أيضاً بأنها "رفع كفاءة استغلال الموارد التي تفي وتراعي احتياجات الأجيال الحاضرة مع عدم تبذيرها واستنزافها والحفاظ عليها للأجيال المقبلة، وهذا من خلال استراتيجيات التوازن البيئي كمحور ضابط لها (ليان، تاريخ الإصدار 2023، صفحة 47)

1.3 أهداف التنمية البيئية المستدامة:

- الاستدامة البيئية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، التي تخدم كل من البيئة والإنسان حاليًا ومستقبلًا، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي: (ليان، تاريخ الإصدار 2023، صفحة 48):
- الحد من استنزاف الموارد الطبيعية والبيئية، واستغلالها بالشكل الصحيح.
 - الاعتماد على ممارسات وأساليب إصلاحيّة تنموية مبتكرة، تساعد في حماية البيئة ومنع إلحاق الضرر بها نتيجة التقدم العمراني والتقني.
 - الحفاظ على النظام البيئي والطبيعي، والتنوع البيولوجي.
 - وضع لوائح وقوانين صارمة تضبط النشاط الإنساني، والالتزام بالاتفاقيات الدولية التي تهدف لحماية البيئة والتنوع البيولوجي.
 - دعم وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية، لدى الأفراد والمنظمات في المجتمع.
 - استخدام التكنولوجيا النظيفة المحافظة على البيئة، وزيادة وعي الإنسان والمنظمات في حماية البيئة.

4. الدراسة الميدانية

1.4 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة الساورة إسمنت - بشار - هي "مؤسسة تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت (الجزائر - جيكا -) حيث تم إنشاؤها يوم 13 مارس 2013 بقرار 05 - 125 CPE المتعلق ببناء مصنع لإنتاج الاسمنت الرمادي بسعة مليون ومئتين طن سنويا، حيث تم بناؤه بشراكة (جزائرية - صينية) وهو يقع في الناحية الشمالية عن مقر ولاية بشار ويبعد بـ 36 كلم، ويتربع على مساحة قدرها 60 هكتار بجانب الطريق الوطني رقم 06 ما يؤهل المصنع أن يكون قاطرة التصدير لدول الساحل مثل مالي، النيجر وموريتانيا.

1.1.4 أحداث هامة في تاريخ المؤسسة:

- إتباعا لسياستها التوسعية إرتى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر إنشاء مصنع بالجنوب الغربي للوطن لما يعود بالنفع العام على الاقتصاد الوطني من جهة وعموم السكان المنطقة من جهة أخرى، حيث مرّت المؤسسة من الإنشاء إلى الإنتاج بالعديد من الأحداث نجيزها في:
- تاريخ الإنشاء 13 مارس 2013
 - تاريخ توقيع العقد 28 ماي 2016

- تاريخ افتتاح موقع البناء 07 ديسمبر 2017
 - تاريخ التسليم المؤقت للمصنع 12 نوفمبر 2020
 - تاريخ إنتاج أول كلنكر 27 يناير 2020
 - تاريخ إنتاج أول كيس للإسمنت العادي 27 فبراير 2020
 - تاريخ إنتاج أول كيس للإسمنت المضاد 09 سبتمبر 2021.
- كما حققت المؤسسة إستراتيجية ناجحة قادتها إلى التميز وهذا بتحقيقها وحصولها على الشهادة المطابقة لنظام الإدارة المدمج وفقا للمعايير التالية :
- ISO 9007-2015 (إيزو إدارة الجودة): حصلت المؤسسة على هذه الشهادة في 26 مارس 2023 والتي تعد معيارا عالميا في إدارة الجودة الشاملة يضمن هذا المعيار تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء بشكل مستمر من خلال تحسين العمليات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
 - ISO 14001-2015 \ (إيزو الإدارة البيئية) حصلت المؤسسة على هذه الشهادة في 25 ماي 2024 وهي الشهادة التي تعكس اهتمام المؤسسة بتطبيق المؤسسة الممارسات البيئية في تقليل الأثر البيئي لعملياتها مما يعزز استدامتها ويؤكد مسؤوليتها تجاه البيئة
 - ISO 45001-2018 (إيزو الصحة والسلامة) في نفس اليوم 25 ماي 2024 تحصلت المؤسسة على الشهادة التي تعنى بالصحة والسلامة المهنية وتؤكد هذه الشهادة أن المؤسسة توفر بيئة آمنة وصحية لموظفيها مما يقلل من مخاطر الحوادث والإصابات المهنية.

2.4 عينة البحث:

- تم توزيع 30 استبيان على عينة البحث من مجموع عمال يفوق عددهم المئة (100) عامل بحيث تم استرجاعها كلها، ثم جرى تفريغ البيانات المجمعة وتحليلها باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعرض نتائج البحث والتي ظهرت كما يلي:
- 1.2.4 التحليل الإحصائي للدراسة: تحليل الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة:

أولاً: الجنس: يتوزع أفراد عينة البحث حسب (الجنس) كالآتي:

الجدول 1: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	22	73.3
أنثى	8	26.6
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول أن جل أفراد العينة هم ذكور بنسبة كبيرة بلغت 73 % أما الإناث فقط بلغت نسبتهم 26% فقط.

ثانياً: العمر: يتوزع أفراد عينة البحث حسب (العمر) كالآتي:

الجدول 2: توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
(أقل من 30 سنة)	00	00
(من 30 إلى 40 سنة)	20	66.7
(من 40 إلى 50 سنة)	10	33.3
(50 سنة فأكثر)	00	00
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول السابق أن جل أفراد العينة هم من فئة الشباب وهذا راجع لحدثة المؤسسة والتي أنشأت في سنة 2020 فقط.

ثالثاً: المستوى التعليمي: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب (المستوى التعليمي) كما في الجدول:

الجدول 3: توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
(ثانوي)	02	6,7
(جامعي)	22	66,7
(دراسات عليا)	08	26,7
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق أن المؤسسة تعتمد على كفاءات إدارية جيدة من حملة الشهادات الجامعية العليا بنسبة تصل إلى (92%) من إجمالي أفراد العينة.

2.2.4 الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة:

أ. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على متغير التوظيف الأخضر:

يتم وصف إجابات أفراد العينة حول "التوظيف الأخضر" (المتغير المستقل) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (04) الآتي:

الجدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول فقرات التوظيف الأخضر

رقم	العبارة الخاصة بالتوظيف الأخضر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	(تحرص إدارة المؤسسة بالاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة الداخلية ضمن متطلبات التوظيف).	1,7333	,94443
2	(تهتم المؤسسة بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة).	2,1000	1,15520
3	(تحرص المؤسسة على توظيف العمال الذين لديهم وعي بيئي).	2,2333	1,25075
4	(معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت).	2,6667	1,49328
5	(تهتم المؤسسة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف).	2,0667	1,22990
6	(تفضل المؤسسة تعيين مرشحين يتمتعون بالكفاءة للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية)	2,1667	1,31525
7	(تعمل المؤسسة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة).	2,2333	1,40647
8	(تحتوي الوظائف في المؤسسة على مهام وواجبات تخدم البيئة).	1,3333	,54667
9	(تقدم المؤسسة مكافآت للموظفين عند تقديمهم مقترحات لتطوير البيئة وحل مشاكلها).	2,8667	1,43198
	التوظيف الأخضر	2.15	1.19

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لأغلب الفقرات كانت (منخفضة ومتوسطة) حيث تراوحت القيمة بين (1.33- 2.66)، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات (التوظيف الأخضر)، حيث بلغ قيمة قدرها (2.15)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.54 – 1.49) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد المتغير المستقل (التوظيف الأخضر)، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (1.19).

ب. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على متغير (التدريب الأخضر):
يتم وصف إجابات أفراد العينة حول التدريب الأخضر (المتغير المستقل) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول الآتي:

الجدول 5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعبارات التدريب الأخضر

الرقم	العبارات الخاصة بالتدريب الأخضر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	(من أكثر برامج التدريب التي تتبناها الشركة نعتد على شبكة الانترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق).	1,9333	1,20153
2	(توفر المؤسسة التدريب الذي يعمل على التوعية البيئية (الوعي البيئي).	1,9667	1,12903
3	(توفر المؤسسة التدريب الذي يقوم على مشاركة المعرفة والمهارات المطلوبة المتعلقة بالإدارة البيئية).	1,6667	1,02833
4	(تعمل المؤسسة على إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية للموظفين المتعلقة بالبيئة).	1,7000	,95231
5	(توفر المؤسسة فرص للتدريب تدمج ضمنها جوانب من الإدارة البيئية).	1,8333	1,11675
6	(توفر المؤسسة التدريب البيئي للموظفين الذين يعملون على زيادة تطوير المهارات والمعارف المطلوبة).	1,4000	,85501
7	(تعمل المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة في برامج التدريب للحفاظ على البيئة).	1,4333	,89763
8	(تعمل المؤسسة على زيادة وعي الموظفين بأهمية المحافظة على الطاقة والبيئة).	1,5333	,89955
9	(تقوم المؤسسة بوضع برامج للاتصالات الخضراء لجميع مستويات الموظفين).	1,8667	1,38298
	التدريب الأخضر	1,7037	1,05144

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لأغلب الفقرات كانت منخفضة حيث تراوحت القيمة بين (1.93 – 1.40)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة بالتدريب الأخضر بنسب قليلة، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل فقرات، حيث بلغ (1.7037)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.89 – 1.38) و هي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات البعد المتغير المستقل " بالتدريب الأخضر"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (1.05144).

ج. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على متغير تقييم الأداء:
يتم وصف إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الأخضر (المتغير المستقل) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (06) الآتي:

الجدول 6: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول فقرات تقييم الأداء الأخضر:

رقم	العبارات الخاصة بتقييم الأداء الأخضر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	(تعد ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضرورية ومؤشرا للأداء الأخضر وتقييم الأداء).	1,9333	1,01483
2	(تلتزم المؤسسة بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة).	1,9333	1,08066
3	(يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم ووضعها موضع التنفيذ).	2,0000	1,28654
4	(تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بالمحافظة على البيئة).	1,9333	1,25762
5	(يأخذ المدراء تحقيق النتائج المدروسة في التقييم في عين الاعتبار البيئة المحيطة بالعمال).	1,8000	1,06350
6	(يقوم المدراء في المؤسسة بوضع الأهداف بمراعات كل الظروف البيئية الخضراء).	1,6000	,96847
7	(كل دراسة على مستوى المؤسسة تأخذ فيها بعين الاعتبار المشاكل البيئية وحلولها).	1,5333	,81931
8	(تضع المؤسسة خطط تقوم على أساس تنمية الغطاء النباتي داخل وخارج المؤسسة).	1,7333	,78492
9	(تحرص المؤسسة على مكافحة التلوث البيئي داخل وخارج المؤسسة من خلال تكييف أعمال النظافة داخل وخارج المؤسسة).	1,5333	,62881
تقييم الأداء الأخضر		1.7766	0.1290

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت بين منخفض و قريب من المتوسط حيث تراوحت القيمة بين (1.53 – 2.000)، وهذا يدل على توفر العبارات المتعلقة (بتقييم الأداء الأخضر) ، وهذا ما يوضحه المتوسط العام لكل الفقرات (1.7766)، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.62 – 1.25) وهي قيم موجبة ، وهذا يدل على اتفاق العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات البعد المستقل (تقييم الأداء الأخضر)، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0.1290).

د. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على متغير تنمية وتطوير المؤسسة:
يتم وصف إجابات أفراد العينة حول تنمية وتطوير المؤسسة (المتغير التابع) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (07) الآتي:

الجدول 7: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات حول فقرات تنمية وتطوير المؤسسة

رقم	العبارات الخاصة بتنمية وتطوير المؤسسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	(استعمال المؤسسة لممارسات إدارة الموارد البشرية مكنها من تخفيض للتكاليف).	1,93	1,280
2	(تحقق المؤسسة نتائج جيدة كلما اعتمدت على التدريب والتوظيف الأخضر).	2,40	1,298
3	(توظيف الأداء الأخضر رفع من مكانة المؤسسة في السوق).	2,93	1,163
4	(تساهم المؤسسة في نشر الوعي البيئي داخل وخارج المؤسسة).	1,60	,910
5	(ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء زاد في تنافسية المؤسسة في السوق).	2,60	1,404
6	(إدارة الموارد البشرية الخضراء زادت في تنمية سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة).	1,33	,617
7	(يتم ترسيخ مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن إستراتيجيات المؤسسة المستقبلية).	1,87	1,302
8	(ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ساهمة في تنمية وتطوير المؤسسة).	1,80	1,146
	تنمية وتطوير المؤسسة	2,06	,337

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لأغلب الفقرات كانت ما بين منخفضة ومتوسط حيث تراوحت القيمة بين (1,33 – 2,92)، وهذا يدل على توفر العبارات "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" تساهم في تطوير وتنمية المؤسسة، وهذا ما يوضحه المتوسط العام (2,06) وهو بالتقريب متوسط، أما الانحراف المعياري لكل الفقرات تراوح (0,6 – 1,41) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع " تنمية وتطوير المؤسسة "، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (0,33).

3.2.4 اختبار الفرضيات

باستخدام تحليل: (الانحدار المتعدد) سيتم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ممثلة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

1.3.2.4 استقلالية المتغيرات المستقلة:

الجدول 8: نتائج الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

Statistiques de colinéarité		الأبعاد
VIF عوامل تضخم التباين	Tolérance التباين المسموح به	
4,293	0,2330	بعد التوظيف الأخضر
3,845	0,2600	بعد التدريب الأخضر
3,501	0,2860	بعد تقييم الأداء الأخضر

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين قد تراوحت بين (3,501-4,293) وتعتبر هذه القيم مناسبة وتشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، كذلك يلاحظ أن قيم التباين المسموح به والأكثر من 0,05 تتراوح بين (0,233-0,286)، مما يساعد في الاستنتاج بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين هذه الأبعاد. بعد التأكد من توفر شروط تطبيق تحليل الانحدار، يمكن اختبار فرضيات الدراسة كالاتي:

أولاً: تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء) على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة ($05 \leq \alpha$).
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء) على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة ($05 \leq \alpha$).

الجدول 9: نتائج الارتباط الخطي المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
01	0,796 ^a	0,634	0,595	0,41654

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

- قيمة معامل الارتباط ($R=0,796$) أي بنسبة 79,6 % فهو ارتباط متوسط وغير تام وبالتالي لا توجد مشكلة تدفع إلى حذف أحد أبعاد المتغير المستقل ليصبح الارتباط خطي ومتعدد في آن واحد.
- معامل التحديد المعدل بلغ (0,595) أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية) تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع (تنمية وتطوير المؤسسة) بنسبة 59,5 %.

ثانياً: الخطأ المعياري للتقدير 0,41654 كلما قل دل على خطأ أقل للنموذج:

الجدول 10: تحليل التباين لمتغيرات الدراسة ANOVA^a

نموذج	مجموع المربعات	ddl	مربع متوسط	F	Sig.
الانحدار	8,408	03	02,803	16,152	0,000 ^b
البواقي	4,858	28	0,174		
المجموع	13,266	31			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى الدلالة sig قد بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)، إذن إن النموذج ككل له "دلالة إحصائية" وبالتالي هو نموذج مقبول للدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 والتي تقول: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة

الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$)).، وعليه: نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام تحليل (الانحدار المتعدد) دائماً يمكن اختبار الفرضيات الفرعية والتي تقول:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (التوظيف الأخضر) على (تنمية وتطوير المؤسسة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (التوظيف الأخضر) على (تنمية وتطوير المؤسسة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (التدريب الأخضر) على (تنمية وتطوير المؤسسة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (التدريب الأخضر) على (تنمية وتطوير المؤسسة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (تقييم الأداء الأخضر) على (تنمية وتطوير المؤسسة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (تقييم الأداء الأخضر) على (تنمية وتطوير المؤسسة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

الجدول 11: جدول المعاملات

مستوى الدلالة Sig	t	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
,0000	5,821		,3050	1,774	الثابت (Constante)
,0020	2,029	,4810	,1860	,3780	بعد التوظيف الأخضر
,0000	,6960	,1560	,1530	,1060	بعد التدريب الأخضر
,0000	4,814	1,030	,1520	,7300	بعد تقييم الأداء الأخضر

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

- أ. اختبار معنوية الثابت: يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (sig) للثابت يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05، وبالتالي فإن الثابت له معنوية إحصائية على مستوى النموذج.
- ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى لبعدها (التوظيف الأخضر): يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (sig) قد بلغ 0,002 وهو أقل من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية المعدومة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التوظيف الأخضر على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).
- ج. اختبار الفرضية الفرعية الثانية لبعدها (التدريب الأخضر): يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (sig) قد بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية المعدومة (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب الأخضر على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).
- د. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لبعدها (تقييم الأداء الأخضر): يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (sig) قد بلغ 0,002 وهو أقل من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية المعدومة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تقييم الأداء الأخضر على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05\%$).

5. خاتمة

- أوضحت لنا نتائج الدراسة: (النظرية والميدانية) ما يلي:
- تسعى المؤسسة محل الدراسة لنشر وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسة ومن بينها إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - عدم إدراك معظم عمال المؤسسة لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يبرر ضعف تطبيقها لممارسات هذه الإدارة.
 - يوجد إمكانيات لا بأس بها لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها الثلاث (التوظيف، التدريب وتقييم الأداء الأخضر) في المؤسسة محل الدراسة والتي تساهم بدورها في بداية لا بأس بها في تنمية وتطوير المؤسسة وهذا من خلال صحة الفرضيات الفرعية البديلة وصحة الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على: أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على تنمية وتطوير المؤسسة عند مستوى الدلالة (05 % $\leq \alpha$).

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تعزيز التعاون بين الإدارة والموظفين في عملية صياغة وتنفيذ وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التميز التنظيمي، ويمكن تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة.
- إدماج معايير التنمية البيئة في عملية تقييم أداء الموظفين، ويمكن استخدام نتائج هذا التقييم في تطوير أداء المؤسسة.
- تعزيز العمل الجماعي وتشجيع المشاركة الفعالة للجميع في عملية تحقيق التميز البيئية.
- إعداد خطط عمل واضحة لتنفيذ وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة.
- ينبغي على الإدارة النظر في تبني ممارسات أخلاقية وتحفيزية للموظفين للاهتمام بالممارسات البيئية داخل المؤسسة.
- ترسيخ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية الخضراء من خلال تشجيع المبادرات الصديقة المحافظة على البيئة.

6. قائمة المراجع:

1.6 المراجع باللغة العربية:

- مد عبدالرؤف وآخرون، (2023) مجلة الدراسات والبحوث البيئية. (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين -دراسة تطبيقية على الكليات ، المجلد الثالث عشر ، العدد الرابع.
- بيوض ياسر، س. أ. (2023)، الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي Dans . شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير .
- حسين، ح. ع. (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية . رسالة ماجستير. جامعة كربلاء .

- حفصة صلاح ,ع .م. (2022) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي . Dans المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد ثمانية وأربعون .
- سارة الموجي (2022) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة Dans .مجلة إتحاد الجامعة العربية للسياحة والضيافة ، المجلد 22.
- سمير ,ع. (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي Dans .مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية ، المجلد 05 العدد . 02 .
- ليان ,ب .ف.(2023) أثر تطبيق الإدارة الخضراء على تحقيق التنمية البيئية المستدامة .المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثامن والأربعون.
- نعيمة زباني ,و .ع. (2022) ادارة الموارد لبشرية الخضراء واثرها في تنمية القطاع السياحي -دراسة حالة مديرية السياحة والصناعات التقليدية بولاية ادرار، Dans .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة احمد دراية –ادرار .

2.6 المراجع باللغة الأجنبية:

- Saeed, D. I.. (2020) The role of green human resources management functions in promoting the Blue Ocean Strategy. Dans Journal of University of Zakho.