



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة البليدة -2-

University of Blida 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د

بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة
الاقتصادية العمومية -دراسة حالة-

تحت إشراف:

أ.د. سي أحمد نذير

من إعداد الطالب:

عياش عبد الكريم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
نزالي سامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
سي أحمد نذير	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
خليل صبرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
فريوة نرجس	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
بلكير خليفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس مليانة	عضوا مناقشا
قبطان شوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأولين
والآخرين وإمام المتقين والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل وأزكى
التسليم، وعلى آله وصحبه الطاهرين أجمعين والتابعين ومن تبعهم
بإحسان الى يوم الدين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ الدكتور، سي أحمد نذير
الأستاذ المشرف الذي ساهم معي بجهده ووقته ونصائحه القيمة.
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل الأساتذة الأفاضل الذين
دعمونا باستمرار.

والشكر موصول إلى كل إدارات وعمال مؤسسة متيجة إنارة.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة"، وتم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 170 استبانة، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، 98 استبانة قابل للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بفرض وصف وتحليل دور وأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث سنستعمل المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي سنستعمله في الجانب التطبيقي، ولقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير لجزء من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة".

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، إدارة المخاطر الاجتماعية، التطوير الأخضر، التوظيف الأخضر، التقييم الأخضر.

Abstract

This study aims to examine the role of Green Human Resource Management (GHRM) in enhancing social risk management within the provincial enterprise "Métidja Éclairage." A random sample was selected, and 170 questionnaires were distributed, of which 98 were valid for analysis. The questionnaire served as the primary tool for data collection. Both descriptive and analytical approaches were employed to describe and analyze the role and importance of GHRM in activating social risk management in public economic institutions. The descriptive method was applied to the theoretical framework, while the analytical method was used for the empirical component. The study's findings revealed that certain dimensions of Green Human Resource Management have a significant effect on activating social risk management within the enterprise "Métidja Éclairage."

Keywords: Green Human Resource Management, Social Risk Management, Green Development, Green Recruitment, Green Evaluation.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	المستخلص
د	الفهرس
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
2	مقدمة
14	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء .
14	تمهيد .
15	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.
15	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء .
16	المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتنمية المستدامة.
18	المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالاقتصاد الأخضر.
20	المبحث الثاني: إسهامات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة المؤسسة.

20	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية.
23	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية.
26	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحافظة على أداء العاملين.
29	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية الخضراء وتقليل التكاليف.
30	المبحث الثالث: أهمية الوظائف الخضراء وتحدياتها.
30	المطلب الأول: مفهوم الوظائف الخضراء.
33	المطلب الثاني: أهمية الوظائف الخضراء.
35	المطلب الثالث: تحديات الوظائف الخضراء
36	المبحث الرابع: أبعاد ومحددات إدارة الموارد البشرية الخضراء
37	المطلب الأول: محددات إدارة الموارد البشرية الخضراء
40	المطلب الثاني: تحليل، تصميم وتوظيف الموارد البشرية الخضراء
43	المطلب الثالث: أداء، تطوير وتحفيز الموارد البشرية الخضراء
48	المطلب الرابع: إدارة السلامة وكفاءة الطاقة
50	خلاصة الفصل
52	الفصل الثاني: ماهية إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء
52	تمهيد.
53	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر الاجتماعية في المؤسسة
53	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر
60	المطلب الثاني: مفهوم المخاطر الاجتماعية في المؤسسة
63	المطلب الثالث: أسباب المخاطر الاجتماعية وأثرها على المؤسسة

65	المطلب الرابع: طرق الوقاية والتقليل من المخاطر الاجتماعية
67	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة
68	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة
71	المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة
72	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة
75	المطلب الرابع: تحديات إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة
76	المبحث الثالث: دور اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي
77	المطلب الأول: اليقظة الاجتماعية وأهميتها
80	المطلب الثاني: أهداف اليقظة الاجتماعية
81	المطلب الثالث: الصراع التنظيمي وأسبابه
83	المطلب الرابع: أنماط التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقته باليقظة الاجتماعية
86	المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية
86	المطلب الأول: التحفيز والمشاركة الاجتماعية
88	المطلب الثاني: توفير بيئة عمل صحية وأمنة
90	المطلب الثالث: ترسيخ القيم الأخلاقية والوعي المستدام في بيئة العمل
92	المطلب الرابع: تعزيز الانسجام التنظيمي في بيئة العمل
94	خلاصة الفصل
96	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الولائية "متيجة إنارة".
96	تمهيد.
97	المبحث الأول: منهجية الدراسة

97	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
106	المطلب الثاني: عينة الدراسة
110	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وتصميم أداة الدراسة
115	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
115	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
119	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور إدارة الموارد البشرية الخضراء
127	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور إدارة المخاطر الاجتماعية
129	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
129	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
145	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
155	خلاصة الفصل
157	خاتمة
163	قائمة المراجع والمصادر

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	الفرق بين إدارة التلوث وإدارة الموارد	33
02	بعض المواد المتواجدة في مخزونات المؤسسة الولائية متيجة إنارة	102
03	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	104
04	خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	104
05	نتائج قياس صدق أداة الدراسة	116
06	نتائج قياس ثبات أداة الدراسة	117
07	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها	119
08	مستوى ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة	125
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إدارة المخاطر الاجتماعية	127
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	129
11	اختبار صلاحية النموذج قياسيا	131
12	اختبار صلاحية النموذج إحصائيا	132

133	نتائج اختبار الانحدار المتعدد	13
134	اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الأولى	14
135	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	15
136	اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الثانية	16
136	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	17
137	اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	18
137	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	19
138	اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الرابعة	20
139	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	21
139	اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الخامسة	22
140	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	23
141	اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية السادسة	24
141	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	25
142	اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية السابعة	26
142	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة	27
145	نتائج تحليل الانحدار المترج	28

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	الوحدات التابعة للمؤسسة الولائية متيجة إنارة	99
02	التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي	132

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	استبيان البحث	174
02	قائمة محكمي الاستبانة	180
03	مخرجات SPSS	181

مقدمة

مقدمة

تمهيد :

أضحت قضية التنمية المستدامة قضية عالمية حيث ان المنظمات تهتم بشكل كبير ومتزايد بتأثير قضايا البيئة عل قدرتها التنافسية وبقائها ونجاحها على المدى المتوسط والطويل، ومن زاوية النظر القائمة على الموارد فإن العنصر البشري يعد عامل مهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعد القضايا البيئية من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة من جانب المنظمات مما أدى إلى جعل مفهوم التوجه الأخضر نقطة جوهرية وكذا محورية من حيث الاهتمام، حيث أدى بالمؤسسات إلى تبني العديد من المبادرات الخضراء كالإدارة الخضراء، والتسويق الأخضر، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تزايد الاهتمام من قبل المؤسسات بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالمقابل يتطلب القيام بأي مبادرة خضراء دعم وتأمين الموارد البشرية.

وتعتمد الكثير من المؤسسات على مفهوم التوجه الأخضر كاستراتيجية لتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية، حيث تتبناها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية وصناعة اسم تجاري لها، بحيث أن المؤسسة في الوقت الحاضر والتي لا تقدم أي إضافة في مجال حماية البيئة ولا ترسخ أفكار تدعيم هذه الأخيرة تخسر الكثير امام منافسيها من حيث صناعة الاسم التجاري وكذلك من الاحتفاظ بموظفيها وكذا توفير عنصر جذب لموظفين جدد.

تمثل إدارة الموارد البشرية شريكا أساسيا وحيويا في تبني ودعم ثقافة العمل الأخضر، وبالتالي يجب عليها إحداث تغييرات في سبيل دعم وتبني النهج الأخضر من خلال إدراك أهمية الممارسات الخضراء والشروع في الأنشطة الصديقة للبيئة، وكذا إشراك الموظفين كجزء من المبادرات الخضراء بغيت الوصول الى تحقيق مفهوم البيئة الخضراء.

والمؤسسات اليوم باعتبارها أحد مكونات عالم الأعمال المعاصر أصبحت في مرمى تأثير جملة من المخاطر البيئية الداخلية ومخاطر البيئة الخارجية، وتلعب وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة وخاصة إدارة المخاطر الاجتماعية على التعرف على هذه المخاطر وتقدير حجمها ومعالجتها حيث تساعد على فهم الجوانب السلبية والإيجابية لكل العوامل التي قد تثر على المؤسسة.

انطلاقاً مما سبق ونظراً لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعاً لا مفر منه، وجهنا اهتمامنا لهذا البحث والذي يحمل عنوان " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية العمومية".

أولاً: إشكالية البحث

ومن أجل التوسع في دراسة الموضوع وتحليل جوانبه تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية
"متيجة إنارة"؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

وبغرض الإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

س1: ما مدى تأثير التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة"؟

س2: ما مدى تأثير التوظيف والاختيار الأخضر للوظائف في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة"؟

س3: ما مدى تأثير إدارة وتقييم الأداء الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة"؟

س4: ما مدى تأثير التدريب والتطوير الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية
"متيجة إنارة"؟

س5: ما مدى تأثير التحفيز والمكافآت الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية
"متيجة إنارة"؟

س6: ما مدى تأثير إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في تفعيل وإدارة المخاطر الاجتماعية في
المؤسسة الولائية "متيجة إنارة"؟

س7: ما مدى تأثير حفظ الطاقة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة"؟

ثالثا: فرضيات البحث

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في
المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

ف1: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة في تفعيل إدارة المخاطر
الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

ف2: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار الأخضر للوظائف في تفعيل إدارة المخاطر
الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

ف3: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة وتقييم الأداء الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية
في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

ف4: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في
المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

ف5: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتحفيز والمكافآت الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

ف6: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

ف7: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لحفظ الطاقة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الولائية "متيجة إنارة" عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

رابعاً: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد من قبل المعمورة بالموضوع الذي نتناوله. فموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء حديث نسبياً والذي شغل ولا يزال يشغل فكر العديد من الباحثين والمختصين والمهتمين وذلك بهدف تحقيق إضافة علمية، والمؤسسات الاقتصادية العمومية تواجه جملة من المخاطر الاجتماعية والتحديات نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئتها، وهو ما يؤدي بها إلى ضرورة تبني الممارسات الخضراء بهدف الوصول إلى إدارة مخاطر اجتماعية جيدة.

وتكمن أهمية البحث أيضاً في دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم التوصل إلى النتائج والتي قد تساهم في توسيع المجال العلمي والمعرفي وزيادة الخبرة العلمية.

خامساً: أهداف البحث

من الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة:

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية.
- تسليط الضوء وتعميق الفهم بموضوع لإدارة الموارد البشرية الخضراء وموضوع إدارة المخاطر الاجتماعية.

- محاولة إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية الخضرء بالنسبة لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- عرض واقع لإدارة الموارد البشرية الخضرء في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

سادسا: مبررات اختيار موضوع البحث

تكمن مبررات اختيار موضوع البحث في النقاط التالية:

- التعرف بشكل دقيق وعميق على موضوع إدارة الموارد البشرية الخضرء وأثرها على إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية العمومية.
- الميول الشخصي لمواضيع إدارة الموارد البشرية بحكم التخصص.
- تقديم إضافة فيم يخص هذا المجال.
- التمهيد لدراسات لاحقة فيما يخص موضوع إدارة الموارد البشرية الخضرء.

سابعا: منهج البحث وأدوات الدراسة

تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة نستخدم المنهجين الوصفي والتحليلي بفرض وصف وتحليل دور وأهمية إدارة الموارد البشرية الخضرء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث سنستعمل المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي سنستعمله في الجانب التطبيقي.

ثامنا: حدود البحث

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة والمتمثلة في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة بواسطة الاستبيانات الموزعة ابتداء من سنة 2023 الى بداية سنة 2025.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في "المؤسسة الولائية متيجة إنارة" بولاية البليدة.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (إدارة المخاطر الاجتماعية).

تاسعا: الدراسات السابقة

شهد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتماما متزايدا في الأدبيات الحديثة، خاصة من حيث دورها الفعال في دعم الاستدامة داخل المؤسسات، لكن ربط هذه الممارسات بإدارة المخاطر الاجتماعية لا يزال موضوعاً محدود التناول، خاصة في الدول النامية ومنها الجزائري، وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة:

1- دراسة أشرف عبد الرحمان محمد عبد الرحمان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشري الخضراء على الحصة السوقية" 2021، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشري الخضراء على الحصة السوقية لمجموعة من المؤسسات الصناعية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة استقصاء وزعت على 254 من العاملين بالمنظمات محل الدراسة، وتم استرجاع 248 منها صالحة للتحليل والدراسة، حي تم تحليل البيانات للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إل وجود أثر معنوي، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS لممارسات إدارة الموارد البشري الخضراء على الحصة السوقية.

2- دراسة عماري سمير "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الإبداعي- دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف"، 2021، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية الكهرو منزلية الناشطة بولاية سطيف، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، وزع على عينة عشوائية مكونة من 52 عاملا

بتلك المؤسسات، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي. وفي ضوء النتائج تم صياغة جملة من المقترحات التي تفيد واقع العمل التنظيمي في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

3-دراسة (هالة بكر عبد المنعم، 2022)، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لكل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة والوعي البيئي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وذلك بواسطة استخدام عينة من الفنادق المصرية (الخضراء، وغير الخضراء) وقد بلغ حجم العينة 615 فرد، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي على الأداء البيئي للفنادق الخضراء وغير الخضراء، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي من خلال توسط كل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة ومن خلال الوعي البيئي للعاملين.

4-دراسة (Jian Zhu et Weihang Tang et Hui Wang et Yuye Chen, 2021) ، هذه الدراسة تناولت بالدراسة والمناقشة كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من السلوك الأخضر المرتبط بالهمام والسلوك الأخضر التطوعي للموظفين. وكان حجم العينة في هذه الدراسة 288 موظفًا في شركات التصنيع في الصين. وخلصت هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على كل من السلوك الأخضر المرتبط بالهمام والسلوك الأخضر التطوعي، ويأتي الاعتقاد البيئي يتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك

الأخضر التطوعي للموظفين، وأن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر المرتبط بالمهام للموظفين.

5-دراسة (Bilal Bin Saeed et Bashir Afsar et Syed Hafeez et Irfan، 2019)

(Khanet et Muhammad Tahir et Muhammad A. Afridi) تناولت هذه الدراسة اختبار

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الاحترافي للفرد من خلا استخدام المناخ النفسي البيئي والمعرفة البيئية كوسيط للدراسة، قدرت عينة الدراسة ب 347 من العاملين بقطاعات صناعية متنوعة في باكستان .وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابيا على سلوك الفرد من خلال المناخ النفسي البيئي كوسيط لهذه العلاقة، وخلصت هذه الدراسة أيضًا أن المعرفة البيئية للعاملين لها تأثير في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين.

6-دراسة مصطفى عومرية " إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في المؤسسة الجزائرية "2017،

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة المخاطر البسيكوسوسيولوجية في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار فرع معسكر، قدرت عينة الدراسة ب 33 موظف، وخلصت النتائج الى انخفاض كبير في الاستقرار النفسي للموظفين، حيث بلغ الى حد الاحتراق النفسي بسبب عوامل تنظيمية أكثر منها الفردية، غير أن المؤسسة تتجاهل تلك المخاطر.

7-دراسة أوبراهم ويزة، بوظريفة حمو " تشخيص المخاطر النفسية في المؤسسة الوطنية سونطراك فرع

تكرير البترول بسكيكة "2020، تناولت هذه الدراسة تشخيص العوامل النفسية الاجتماعية في مؤسسة سونطراك فرع تكرير البترول بسكيكة، قدرت عينة الدراسة ب 150 عامل، وخلصت النتائج الى أن

مصادر الضغط النفسي كالعنف والشعور بعد التقدير من طرف المسؤول في المؤسسة يؤثر سلبا على الصحة النفسية للعمال وعلى أدائهم المهني، وبالتالي وقوع حوادث عمل كثيرة.

8-دراسة The "Fatheya Abo srea Moustafa ،Nancy Mohamed Montaser

Impact of Green Human Resource Management on Employee Green

"Behavior" 2024، هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البني للموظفين، وبالتحديد دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للموظفين مع الدعم التنظيمي الأخضر الصادر عن المؤسسة كوسيط، قدرت عينة الدراسة ب 371 موظف، خلصت النتائج إلى وجود تأثير كبير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الدعم التنظيمي الأخضر المتلقي من المؤسسة.

9-دراسة محمد بريكي، محمد زهير قطاف " ممارسات الموارد البشرية الخضراء وانعكاساتها في تعزيز

سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية البيض"2023، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية البيض، قدرت عينة الدراسة 30 عمال، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية البيض.

عاشرا: تحديد الفجوة البحثية

من خلال تحليل الدراسات السابقة، لاحظنا ما يلي:

-التركيز الأكبر في تلك الدراسات كان على البعد البيئي لممارسات الموارد البشرية، دون ربطه بشكل مباشر بالمخاطر الاجتماعية.

-معظم الدراسات الدولية ركزت على السياق الصناعي أو المؤسسات الخاصة، بينما لم تحظى المؤسسات الخدمية العمومية وخصوصا في الجزائر، بنفس القدر من الاهتمام.

-شح الدراسات الميدانية التي تربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية ضمن إطار تطبيقي

بناء على ما سبق، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تطبيقي للمؤسسة الولائية "متيجة إنارة" فيما يخص علاقة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية، وأيضاً بهدف تقديم توصيات قابلة للتطبيق في المؤسسات العمومية الجزائرية.

إحدى عشر: هيكل البحث

تم تقسيم هذا العمل إلى ثلاث فصول تسبقهما مقدمة وتلحقهما الخاتمة:

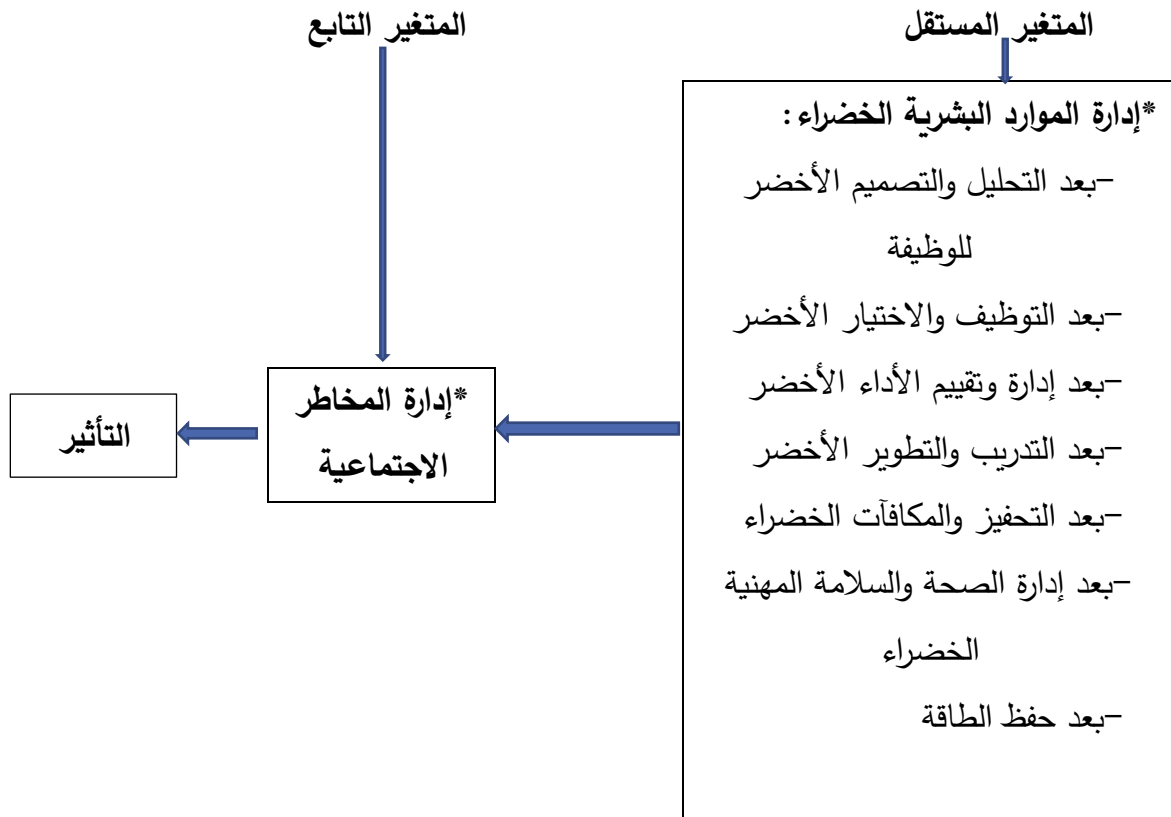
الفصل الأول: حيث سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، القضايا الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وتناولنا أيضاً مفهوم الوظائف الخضراء ومدخلاتها، وتطرقنا كذلك إلى أهمية ومتطلبات الموارد البشرية الخضراء وتحدياتها، وإلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الفصل الثاني: سنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال تقديم مدخل إلى المخاطر، وأيضاً من خلال تقديم مدخل إلى المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، وكذلك من خلال إعطاء مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، وتناولنا أيضاً بالدراسة اليقظة الاجتماعية والصراع التنظيمي، وفي الأخير أبرزنا العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية.

الفصل الثالث: سيحتوي هذا الفصل على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة كتاريخ نشأتها، مهامها ونشاطها الأساسي، وكذا أهم المصالح الموجودة بها وهيكلها التنظيمي، ومن ثم بينا منهجية الدراسة، وكذلك قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

إثنا عشر: نموذج الدراسة

نقدم نموذج الدراسة على الشكل التالي:



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة

الموارد البشرية الخضراء .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

تمهيد:

في ظل التحولات العميقة التي شهدتها العالم منذ انطلاق الثورة الصناعية، والتي أحدثت نقلة نوعية في أنماط الإنتاج وأساليب العمل، لكنها في الوقت ذاته خلّفت آثاراً بيئية متراكمة فرضت على المؤسسات مراجعة ممارساتها واتجاهاتها الإدارية. فمع تزايد حدة التلوث، واستنزاف الموارد الطبيعية، وتفاقم التغيرات المناخية، أصبح من الضروري الانتقال من نموذج إداري تقليدي يركز على الكفاءة الإنتاجية فقط إلى نموذج أكثر اتساقاً مع متطلبات التنمية المستدامة، ومن خلال ذلك ظهرت الكثير من المصطلحات التي تصب في هذا الباب منها الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة وأخيراً مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وتقريباً كل المصطلحات تركز على مصطلح "أخضر"، بحيث أن هذا المصطلح يشير ويرمز غالباً إلى البيئة والطبيعة ويحمل هذا المصطلح أربع معاني على الأقل في سياق إدارة الموارد البشرية، يشير إلى الأشياء التي ليس للبشر علاقة في وجودها مثل الأرض والغابات والنبات والحيوانات وغيرها وذلك لتركها في شكلها الأصلي وحمايتها من الضرر والزوال، يشير أيضاً هذا المصطلح إلى الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية مع ترك حق الأجيال المستقبلية، هذا المصطلح يشير أيضاً إلى حماية كوكب الأرض من التلوث البيئي، وفي السياق الإداري والتنظيمي يشير هذا المصطلح إلى كل ما يرتبط بحماية البيئة وتعزيز الاستدامة داخل المؤسسة.

وفي هذا الصدد سيتم التطرق في هذا العمل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، والتطرق أيضاً إلى القضايا الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، والتطرق أيضاً إلى مفهوم الوظائف الخضراء ومدخلاتها، وسنخرج أيضاً على أهمية ومتطلبات الموارد البشرية الخضراء وتحدياتها وكذا ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاقتصاد الأخضر والتنمية

المستدامة.

التطور التكنولوجي والصناعي السريع أنتج تغيرا كبيرا في عمل المؤسسات والمنافسة في السوق العالمي من خلال الاستعمال والاستغلال العشوائي للموارد الطبيعية، وأصبح في المقابل المحافظة على البيئة أكثر من ضرورة، وذلك من خلال إدخال مصطلح "الأخضر" في كل من الاقتصاد وكذا التنمية وأيضا إدارة الموارد البشرية، وذلك لنصل الى بيئة خالية من التلوث وأيضا المحافظة على حق الأجيال المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resource Management والذي يعبر عنه باختصار GHRM من المصطلحات الحديثة والمعاصرة في الفكر الإداري والاقتصادي وهي نتاج دمج إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية، حيث انه كثيرا ما يستعمل مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء للتعبير عن مساهمة سياسات ادارة الموارد البشرية في القضايا البيئية للمؤسسات، مع الإشارة ان مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء مازال في اطاره النظري وهو في مراحله المبكرة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء عن مزج أبعاد إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف والتدريب وإدارة الأداء والحوافز مع اهداف الإدارة البيئية.¹

وتعرف أيضا على انها تلك الإدارة التي تشجع على الممارسات التي تخدم الاستدامة البيئية.²

¹ رهام ارشيد نصير وآخرون، انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الأردنية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2022، ص 46.

² محمود الصاوي، تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، جوان 2021، ص 74.

وعرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها مجموع الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تحسين وتطوير وتنفيذ الصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد الموظفين والمؤسسة الخضراء، وبالتالي فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحويل الموظفين العاديين بتفكيرهم إلى موظفين متبنين ويعملون من أجل النهج الأخضر وذلك من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة.¹

وعرفت أيضا إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها إلزام الموظفين بمجموعة من الممارسات التي تحقق الأغراض البيئية وبالتالي تحقيق استدامة المؤسسة.²

والباحث يرى بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تنظم العلاقة بين الموظفين والبيئة والمؤسسة وبين الموظفين في حد ذاتهم، ويرى أيضا بأنها أداة لتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بين الموظفين بل أبعد من ذلك فهي تستهدف تحسين الحالات النفسية للموظفين داخل المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى ما يسمى بالمؤسسة الخضراء.

المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتنمية المستدامة

عرفت التنمية المستدامة ولأول مرة من قبل (Bruntand Gro Harlen) على أنها تلك التنمية التي تهتم بتوفير حاجيات الحاضر دون نسيان أو الإخلال بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية حاجياتهم، ويعرفها Corinne (2005) على أنها تلك التنمية التي تراعي كل من البيئة والمجتمع والاقتصاد، ويرى (Beat 2005) على أنها تلك التنمية التي تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية دون الاستنزاف ودون التدمير الكلي أو الجزئي مع ضرورة ترشيد استخدامها.³

1 محمد إحسان السكارنة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2017، ص 16.

2 منافع عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص 423.

3 أيمن حسن علي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة، القاهرة، العدد الأول، 2022، ص 235.

ويرى الباحث على ان التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تراعي الاستخدام الأمثل والرشد للموارد الطبيعية دون الإضرار بالبيئة وهي التي تسعى الى الرفاه المادي والاجتماعي للأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية بكل عدالة.

وللتنمية المستدامة أبعاد متشابكة ومتداخلة فيما بينها حيث تشير الكثير من الدراسات والأبحاث الى وجود خمسة ابعاد لها وهي البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، والبعد التكنولوجي والإداري، والبعد الأخلاقي.¹

وفي المقابل وفي سياق ذلك فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة يتضمن أربع مهام وهي:²

- حماية الموارد الطبيعية: وذلك بحمايتها من أي نهب عشوائي مما يؤدي إلى التغيير في أصلها وحتى نضوبها.

- الحفاظ على البيئة الطبيعية: وذلك من خلال إعادة بقايا الاستخدام من المواد إلى الطبيعة إذا كانت غير مضرّة، وإذا مضرّة تعالج وتعاد إلى الطبيعة وإلا تبقى في الصناعة.

- الحد من التلوث البيئي: وذلك بواسطة إعادة الرسكلة وإعادة التدوير، وأيضاً من خلال معالجة النفايات الصلبة منها والسائلة.

- نشر الثقافة الخضراء: وذلك من خلال نشر الوعي بالمفهوم الأخضر بين الموظفين.

والموارد البشرية الخضراء يمكنها ان تلعب دور فعال في الاستدامة البيئية داخل المؤسسة وذلك من خلال جعل ممارساتها وسياساتها تتوافق مع الأهداف الكلية للاستدامة والتي تكون صديقة للبيئة، وذلك من خلال استخدام الإدارة البيئية، وبأخذ الأثر الكبير للعوامل الاجتماعية في الاعتبار، حيث ان مصطلح

¹ أيمن حسن علي، مرجع سابق، ص 237.

² إيناس أحمد إسماعيل، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، مصر، 2021، ص 536.

"الأخضر" هو معيار وبالتالي فالإجراءات الخضراء هي ليس فقط عدم فعل الأنشطة التي لا تضر بالبيئة بل العمل على تحسين البيئة المحيطة بنا¹.

وبالتالي نقول انه حتى يكون هناك تأثير قوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة يجب يكون التركيز أولاً على تنمية المعرفة البيئية لدى الموظفين، يليه خلق حوافز لزيادة الدافع نحو العمل الأخضر، وبالتالي التأثير المباشر نحو السلوك البيئي.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالاقتصاد الأخضر

نقف على حقيقة مفادها ان مصطلح الاقتصاد الأخضر لن يحل او يعوض مصطلح التنمية المستدامة، بل يؤكد أنه لن يتحقق مفهوم التنمية المستدامة الا بتحقيق مفهوم الاقتصاد الأخضر وذلك في ظل الفساد الذي لحق بالبيئة بسبب الاستغلال العشوائي من بني البشر².

ويمكن تعريف الاقتصاد الأخضر على انه ذلك الاقتصاد المبني على الطاقة النظيفة والعمل على تحسين نوعية البيئة وذلك من خلال الحد من انبعاثات الغازات المضرة بالبيئة، وفي العمل أيضا على الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية واستعمال الطاقات النظيفة او المتجددة³.

إن التحول الى الاقتصاد الأخضر ليس بالعملية السهلة وهو في الوقت نفسه يعتبر ضرورة او حتمية بالنسبة لجميع دول العالم، وذلك بسبب ما وصلت اليه البيئة من تلوث يندر بالخطر مما نتج عنه تغيرات مناخية رهيبه وارتفاع درجة حرارة الأرض واتساع ثقب الأوزون، وفي سياق التحول الى الاقتصاد الأخضر لابد من الاهتمام بالتنمية الريفية وترشيد استعمال الموارد الطبيعية وفي المقابل التقليل من استعمال الطاقات الأحفورية.

¹ ايناس أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 238.

² قحام وهيبه و شرقرق سمير، الاقتصاد الأخضر لمواجهة التحديات البيئية وخلق فرص عمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016، ص 439.

³ بن صالح عادل، الاقتصاد الأخضر بعد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة قانون العمل والتشغيل، 2020، ص 37.

ومن اهم المجالات الداعمة لتحقيق فكرة الاقتصاد الخضر هي:¹

- استعمال الطاقات المتجددة: مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح الى جانب طاقة الكتلة الحيوية وطاقة المياه.
- العمل على البناء المستدام والعمارة الخضراء: وذلك للتقليل من استهلاك الموارد الطبيعية مثل الزحف على التربة الخصبة واسراف المياه والطاقة.
- النقل المستدام: وهو ذلك النقل الذي تقل فيه كمية الانبعاثات الغازية.
- إدارة الأراضي الزراعية المستدامة: من خلال الحد من الزحف العمراني على المناطق الزراعية واستعمال التكنولوجيا الحديثة بدون التأثير على المناخ والمساحات بالغابات.
- استعمال التكنولوجيا الخضراء: أو التكنولوجيا البيئية وهي تشمل جميع أنواع التكنولوجيا التي تأخذ بعين الاعتبار تأثير مدخلاتها ومخرجاتها على البيئة في المدى القريب والمتوسط والبعيد.

وأهم المبادئ التي يقوم عليها الاقتصاد الأخضر هي:²

- هو أداة لتحقيق التنمية المستدامة؛
- هو قائم على توفير وظائف لائقة وخضراء؛
- هو قائم على احترام الحدود البيئية والعوامل النادرة؛
- يحقق العدالة بين الدول وبين الأجيال؛
- الاقتصاد الخضر يحقق التنوع البيولوجي النظم الإيكولوجية؛

¹ بن صالح عادل، مرجع سابق، (ص، ص) (38، 39).

² يسرى جحيش، جنات بن رحمون، الاقتصاد الأخضر كأداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 01، جامعة بكرة، 2023، ص 171.

- الاقتصاد الأخضر قائم على تحقيق الحماية العادلة الاجتماعية من خلال تخفيف الفقر وزيادة الرفاه الاجتماعي؛

وبالتالي فعند البحث عن علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالاقتصاد الأخضر، فإننا نقف على حقيقة أن تحقيق التنمية المستدامة يكون من خلال تحقيق فكرة الاقتصاد الأخضر وأحد ركاز تحقيق هذه الأخيرة العمل على توسيع دائرة المؤسسات الخضراء، والمؤسسة الخضراء لا تقوم لها قائمة إلا من خلال البحث على استقطاب وتكوين وتدريب الموارد البشرية الخضراء.

المبحث الثاني: إسهامات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة المؤسسة.

من أجل استدامة المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق الهدف المؤسساتي والهدف المجتمعي يجب عليها أولاً تحقيق مفهوم الأخضر في كل مدخلات ومخرجات المؤسسة موازنة مع تقليل التكاليف والمحافظة على الموظفين وبالتالي الذهاب الى تحقيق الميزة التنافسية وفي الأخير تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كل ذلك يعتبر من الأهداف والقضايا الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.¹

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية

الميزة التنافسية عرفها Porter على أنها تلك الطرق الحرجة والتي تؤدي الى حصول المؤسسة على فرص مقارنة بالمنافسين لتحقيق الربح الدائم، ولكي تكون ميزة تنافسية للمؤسسة لابد من تشخيص تنظيمي دقيق يمس مختلف وظائف المؤسسة خاصة ما تعلق بالتطوير والتنظيم والتسويق.²

¹ Khurram Mustafa, Md Billal Hossain, Farooq Ahmad, Faisal Ejaz, Hafiz Ghufraan Ali Khan, Anna Dunay, Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model, Heliyon, Elsevier, Netherlands, 9 (11), (2023) e21830, p 2.

² سويسبي عبد الوهاب، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 08، 2013، ص 44.

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على ابتكار طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، وهذا لا يكون إلا من خلال تشجيع والعمل على ما يسمى بالإبداع والابتكار.¹

وبالتالي يمكن القول ان الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تختص بها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المنافسين في السوق ولا تتأتى إلا بالعمل على عنصر مهم وهو الإبداع والابتكار مع التركيز على التكلفة الأقل والجودة العالية مع الوقت الأول في عملية التسليم. وللميزة التنافسية عدت أبعاد هي:²

- **المرونة:** يمكن اعتبارها قدرة المؤسسة على تكيف الطاقة الإنتاجية بما يتماشى مع البيئة الداخلية والخارجية وبما يحقق متطلبات السوق؛
 - **التكلفة:** هي قدرة المؤسسة على انتاج منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنافسين الآخرين لأن التكلفة تعتبر من المصادر الرئيسية لكسب ميزة تنافسية؛
 - **زمن التسليم:** هي قدرة المؤسسة لتقليص المدة الزمنية لتسليم منتجاتها الى العملاء والزبائن، والتسليم يعتبر الجوهر في عمليات الشراء؛
- ويمكن إعطاء جملة من الخصائص للميزة التنافسية في النقاط التالية:
- **الديمومة:** الميزة التنافسية تضمن الأفضلية للمؤسسة على المدى القصير والمدى الطويل؛
 - **التجدد:** بمعنى مواكبة متغيرات الحالة على مستوى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة؛

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 238.
² طول محمد، بكار أمال، استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي وأثرها على تحسين جودة المنتج وخلق الميزة التنافسية حسب رؤية مهندسي وموظفي مؤسسة CERAM الغزوات، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 04، 2023، (ص، ص) (467، 468).

- المرونة: وذلك من خلال إحلال ميزة تنافسية جديدة أو ميزة مكملتها¹

- التوافق: بمعنى توافق الميزة التنافسية مع أهداف وسياسات وغايات ونتائج المؤسسة؛

- أن تكون مستمدة من رغبات العملاء والزبائن؛

وتجدر الإشارة ان علاقات العمل الاجتماعية هي تلك العلاقات الشخصية والرسمية بين الموظفين

داخل المؤسسة وعلاقتهم مع الزبائن، حيث تظهر على شكل سلوكيات وتظهر من خلالها مهارات الفرد

الاتصال والتواصل مع الآخرين، وجودة هذه العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يثمر الكثير من

الإيجابيات من خلال تحقق الرضى الوظيفي وقتل الروتين وبعث الحيوية بين الموظفين وانسياب تدفق

المعلومات كل هذه الإيجابيات تساعد على التميز والابداع والابتكار داخل المؤسسة.²

والمؤسسة لها جناحين أحدهما تحقيق أهدافها المسطرة وثانيها الاستجابة لتطلعات المجتمع التي تنشط

فيه من خلال ابتكار تقنيات وطرق للتعامل الإيجابي مع البيئة لضمان الحد من الآثار السلبية على هذه

الأخيرة بواسطة دمج الأهداف الاقتصادية والمالية مع الأهداف الاجتماعية والبيئية، والمؤسسة في طريقها

الى تنفيذ أي برنامج بيئي فإن كل وظائفها منها البشرية والمالية والتكنولوجية تعمل معا جنبا لجنب

لمواجهة هذا التحدي المتزايد.

تعتبر استراتيجيات المؤسسة بكل ابعادها الوظيفية الأداة الفعالة في مواجهة التحديات البيئية،

واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر الأكثر تعاملًا مع الأصول التي لها قيمة كبيرة في المؤسسة هي

أهم مساهم في التصدي لهذه التحديات، وباعتبار أن الهدف الرئيسي من تلك الاستراتيجية هو الحصول

¹ ريهام حسين معلا، العلاقة بين استخدام الاستراتيجيات التوزيعية والميزة التنافسية في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 15، العدد 02، 2022، ص 170.

² جعفر أحمد الجبوسي، فايز جمعة النجار، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية، رماح للبحوث والدراسات، العدد 66، 2022، ص 115.

على ميزة تنافسية مستدامة، فمن الأدبيات والتجارب المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأكد على حقيقة فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية

هناك مجموعة من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية يمكن سردها كما يلي:

يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها ذلك المفهوم الذي يشمل ويغطي كل الآثار الإنسانية والاجتماعية المتأتية من خلال النشاط الاقتصادي التي تقوم به المؤسسات، حيث ان هذه المسؤولية تبدأ عند نقطة انتهاء القانون.²

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على انها ذلك الالتزام الذي ينشأ بين مؤسسات الاعمال والمجتمع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال المشاركة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل خلق مناصب عمل جديدة للحد من البطالة وتخفيف الفقر ومن خلال أيضا تحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث والمساهمة أيضا في حل مشاكل العمران والمواصلات وغيرها من الجوانب الاجتماعية الكثيرة.³

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها ما تقوم به المؤسسة وبصورة طوعية واختيارية من أنشطة تمس وتتعلق بالمجتمع والمالكين، من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية والاهداف الاجتماعية معا مع المحافظة على البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.⁴

¹ أحمد بلابلي، يحضية سملوي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الوادي، 2018، ص 123.

² شطابي كنزة، لحرش الطاهر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية لتجارب بعض الدول الغربية والعربية مع عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 12، العدد 1، جامعة وهران، 2016، ص 134.

³ زرزار العياشي، غياذ كريمة، المسؤولية الاجتماعية في الإسلام: فراءة في المنهج النبوي لقيادة المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، جامعة سكيكدة، 2017، ص 133.

⁴ سميرة لغويل، نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة تبسة، ديسمبر 2016، ص 303.

وكتعريف إجرائي للمسؤولية الاجتماعية، يمكن القول على أنها ذلك العهد والالتزام الخاص بالمؤسسات اتجاه المجتمع والوسط التي تنشط فيه بحيث يجب على المؤسسة محاولة الموازنة بين المصالح التي تخص مصالح المؤسسة أهمها تحقيق الربح والبقاء في السوق ومصالح المجتمع والبيئة التي تعمل فيه تلك المؤسسات.

ويمكن ابراز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على ثلاث مستويات أو ثلاث أوجه على

النحو التالي:¹

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للعملاء والعمال؛
- تحسن مناخ العمل من زيادة قوة الترابط بين كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
- تحسين الأداء العام بما يوافق المعايير الدولية؛
- زيادة المردود أو العائد المالي بالنسبة للمؤسسة؛

ب- بالنسبة للمجتمع:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال تحقيق مبدأي العدالة وتكافؤ الفرص؛
- تحسين نوعية الحياة داخل المجتمع من خلال تحسين البنية التحتية وحتى من خلال زيادة الوعي

الثقافي؛

¹ شطابي كنزة، لحرش الطاهر، مرجع سابق، (ص ص) (136-137).

- زيادة الوعي والترابط الاجتماعي بين كل أفراد المجتمع سواء كانوا أفراد أو مؤسسات وذلك من أجل تحقيق الاستقرار السياسي والرفاه الاجتماعي؛

ج- بالنسبة للدولة:¹

- تقليل الأعباء التي تتحملها الدولة والناجمة عن أداء مهامها المتعلقة بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية،
- المساهمة في دعم التطور التكنولوجي وتخفيف البطالة؛
- ويمكن تبين أبعاد المسؤولية الاجتماعية مرتبة من القاعدة الى القمة كمايلي:²
- **المسؤولية الاقتصادية:** وهذه المسؤولية تركز بالدرجة الأولى على فكرة الربح تم تأتي فكرة تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛
- **المسؤولية القانونية:** هي اعتبار ان المسؤولية الاجتماعية هي واجب والتزام قانوني بالنسبة للمؤسسات؛
- **المسؤولية الأخلاقية:** هي التزام المؤسسات في ممارسة نشاطها باتباع منظومة الضوابط والقيم والأعراف والعادات والتقاليد التي نشأ عليها المجتمع؛
- **المسؤولية الخيرية (الاجتماعية):** معناه البحث الدائم والمستمر لتحسين الحياة الخاصة بالموظفين والمجتمع ككل فهو عمل طوعي وخيري؛

¹ rumanintya lisaria putri, desak nyoman sri werastuti, saptana, eko wahyono , ernany dwi hastuty, green economy and low carbon development drive national economic growth and improve social welfare, journal of finance, economics and business, 2023, 2(1), p 173.

² عبد الله مرزق، دبون عبد القادر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة ورقلة، 2017، ص 173.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد ركاز المسؤولية الاجتماعية، من خلال ان الخطط والبرامج الخضراء تنمي وتعزز دور الموارد البشرية بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، وتعتبر هذه الموارد البشرية كأحد العوامل الرئيسية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات.¹

ولإدارة الموارد البشرية الخضراء دور حيوي ومحوري لا يستهان به في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال التنسيق بين الأهداف الاقتصادية والاهداف الاجتماعية وأداء المنظمة، في المقابل هناك تحديات كبيرة فيما يخص دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاعمال اليومية للمؤسسات أول هذه التحديات كيفية توجيه اهتمام العمال والموظفين نحو قضايا المسؤولية الاجتماعية.²

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الخضراء والمحافظة على أداء العاملين

تسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء العاملين والمحافظة عليه من خلال تهيئة بيئة عمل صحية، مستدامة، ومحفزة تدعم الإنتاجية على المدى الطويل. فاعتماد ممارسات خضراء—مثل تحسين الإضاءة وجودة الهواء، وتقليل الضوضاء، وتشجيع استخدام الموارد الصديقة للبيئة—يقلل من الإرهاق الوظيفي ويزيد من تركيز العاملين وقدرتهم على الإنجاز. كما تعمل برامج التدريب الخضراء على تنمية مهارات العاملين وتعزيز وعيهم البيئي، الأمر الذي يرفع من مستوى الكفاءة المهنية ويخلق دافعاً داخلياً لديهم للمساهمة بشكل أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. كذلك تُسهم أنظمة تقييم الأداء القائمة على معايير الاستدامة في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تدعم الأداء الفردي والجماعي. وإضافة إلى ذلك، فإن الحوافز المرتبطة بالمبادرات البيئية تزيد من شعور العاملين بالتقدير والانتماء، مما ينعكس مباشرة على استقرار أدائهم واستمراره بمستوى مرتفع. وبهذا، تُعد إدارة الموارد

¹ محمود الصاوي، تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، 2021، ص 77.

² محمود الصاوي، تماضر الدباغ، مرجع سابق، ص 77.

البشرية الخضراء مدخلاً استراتيجياً ليس فقط لحماية البيئة، بل لضمان المحافظة على أداء العاملين وتعزيز تنافسية المؤسسة في بيئة أعمال متغيرة. كما عرف الاداء انه ناتج السلوك , فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد اما نتيجة السلوك هي ما يقوم به الافراد من اعمال في المؤسسة اما الاداء فهو ما يبقى من اثار و نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل.¹

يعرف الاداء في مجال التسيير بانه بلوغ الاهداف المحددة باستغلال رشيد للإمكانيات والموارد المتاحة. ويرى فريق اخر ان الاداء يشير الى مدى مساهمة الفرد في انجاز الاعمال والواجبات الموكلة اليه بشكل فعال وكفؤ ويتجه كثير من الباحثين الى التمييز بين السلوك والانجاز والاداء ويرون ان السلوك يعبر عما يقوم به الفرد من اعمال في منظمته اما الانجاز فهو ما يبقى من أثر او ناتج بعد ان يتوقف الفرد عن العمل في حين ان الاداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز معا.²

وكتعريف إجرائي وبناء على ما سبق فإن الأداء يعتبر متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية، ويمكن القول ان الاداء هو عبارة عن مجموعة من الانشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات خلال فترة زمنية معينة.

يمثل الانسان دورة دائمة من النشاط التصاعدي والتنازلي المتقلب اذ انه يؤثر ويتأثر فيتجلى منه نوعان من الاداء: الاداء الخارجي (حركات نشاط تفكيري) واداء داخلي كالنشاط النفسي مثل: التفكير، الذاكرة، التخيل أي ان كل انسان له جانبين جانب قابل للملاحظة المباشرة واخر قابل للملاحظة غير المباشرة.

¹ زهرة مصطفى، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، المعيار، العدد 16، ديسمبر 2016، ص 214.
² عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساورة للإسمنت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2019، ص 408.

ان الاداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها ان تؤثر على الاداء ويطلق على هذه العناصر محددات الاداء ومن اهم هذه المحددات:¹

_ القدرات: وهو الجهد المبذول الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته كما تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛
_ إدراك الدور او المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده للعمل من خلاله؛

_ الوظيفة: وهو ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات وادوات وتوقعات مطلوبة من الموظف اضافة الى الطرق والاساليب والمعدات المستخدمة؛

_ الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): والتي تتضمن: مناخ العمل، الاشراف، وفرة الموارد الانظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، اسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب؛

ولتبيان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء الوظيفي أو أداء العاملين وفي سياق ذلك تعتبر نظرية الموارد والمهارات في المؤسسة على أنها هي مجموعة نادرة من الموارد الملموسة وغير الملموسة للمهارات المستمرة والدائمة والتي تؤثر بشكل مباشر في إنجاز وتميز المنتجات وبالتالي فإن الأداء له علاقة وطيدة بهذه الموارد والمهارات وحسن استغلالها يؤدي حتما الى تحقيق الأداء الفعال، واستنادا الى هذه النظرية فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تدخل ضمن الموارد غير الملموسة والتي يمكنها ان تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات وبالتالي تحسن الأداء الوظيفي أو أداء

العاملين.²

¹ عبد الحق سعدي، نعيمة زعرور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 111.

² سمر معروف قبيلان، أحمد صهيوني، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 38، العدد 03، 2022، ص 219.

ومن خلال ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية بالنسبة لأداء العاملين، وتخفيض التكاليف في انجاز الاعمال، مثل الإيداع الإلكتروني وإجراء المقابلات والمؤتمرات والتدريب والتكوين عبر الانترنت.¹

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية الخضراء وتقليل التكاليف

تعتبر التكلفة عنصر من عناصر التأثير المباشر وغير المباشر في مختلف القرارات التي تتخذها المؤسسة، وهي في نفس الوقت تتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، والتكلفة تعتبر تضحية بمحض الاختيار أي بصفة اختيارية بموارد وذلك من أجل الحصول على منافع في الحاضر وفي المستقبل.²

ويمكن اعتبار ان تخفيض التكاليف هي خطة في اتجاه الإيجابية وضعت لزيادة الكفاءة عن طريق تجنب الضياع والتبذير في الإنتاج وزيادة عنصر الكفاءة في جميع المجالات باستعمال وسائل حديثة ومتطورة لتخفيض وتجنب التبذير، وللذهاب الى تخفيض التكاليف هناك عناصر يجب مراعاتها وهي:

أولاً: تقليل الوقت والجهد المطلوب لإنجاز الأعمال، ثانياً: تجنب الأنشطة غير المهمة، ثالثاً: الاتجاه نحو الأنشطة والتي تكون تكاليفها قليلة، رابعاً: إعادة توزيع الإمكانيات غير المستغلة، خامساً: تقسيم الاعمال في لحظة ممكنة.³

وتخفيض التكاليف كمفهوم يجب العمل عليه في كل ما يخص المؤسسة من موارد ومواد أي في كل مدخلاتها منها البشرية والمادية بدون المساس في جودة المنتج أو جودة الخدمة.

وإدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل الى حد كبير على تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، وتوفير معلومات الخاصة بالمؤسسة والوصف الوظيفي لمناصب العمل

¹ سمر معروف قبيلان، أحمد صهيوني، مرجع سابق، ص 220.

² صالح سميرة شهرزاد، مسكين الحاج، التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، 2016، ص 254.

³ بن بايرة ريمة، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تخفيض تكاليف المنتج، مجلة الابداع، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 128.

المعلن عنها عن طريق المواقع الالكترونية، وعقد ندوات ومؤتمرات عن بعد، ومحاولة تقليل استعمال الورق، إذن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة التي تحاول التميز من خلال خفض التكاليف الى اقصى حد ممكن.

المبحث الثالث: أهمية الوظائف الخضراء وتحدياتها

إنّ تدهور البيئة والانتقال إلى اقتصاد منخفض الكربون وطريق التنمية المستدامة، كلها عوامل تؤثر على عالم الشغل، وينتج عنها فرصا ومخاطر محتملة.¹ وبالتالي فإن القرن الواحد والعشرون أمامه مشكلتين أساسيتين، أولها تكمن في تجنب مخاطر تغيرات المناخ ونقص الموارد الطبيعية والتي من شأنها تهديد نوعية حياة الأجيال الحالية والمستقبلية، والثانية تكمن في تحقيق التنمية الاجتماعية والعمل اللائق. وفي ظل كل هذه التغيرات الدولية يتجه العالم نحو الإشهار الى نوع جديد من الوظائف وهي ما يسمى بالوظائف الخضراء.

المطلب الأول: مفهوم الوظائف الخضراء

يشترط في استحداث فرص العمل على الزامية ان تكون الوظائف الخضراء لائقة، بمعنى دمج الأهداف البيئية مع فحوى العمل التقليدي، مثل الأجر والسلامة والصحة في أماكن العمل مع ضرورة توفير الحماية الاجتماعية وحقوق الموظفين، وتحديد السياسات والغايات الهادفة الى الاشهار الى هذا النوع من الوظائف، وتتطلب هذه الإصلاحات الى ضرورة استحداث نموذج تنموي يخدم بالدرجة الأولى كل النواحي المتعلقة بالجانب البيئي.

أولاً: تعريف الوظائف الخضراء

¹ International Labour Organization (ILO), Employment, decent work and green, 2018, p 7.

تعرف الوظائف الخضراء بأنها تلك الوظائف التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في حماية البيئة، والحد من التلوث، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، ودعم مسار التنمية المستدامة داخل المجتمع والاقتصاد. وتشمل هذه الوظائف مختلف الأنشطة التي تهدف إلى تخفيض الانبعاثات الضارة، وتحسين كفاءة الطاقة، وإدارة الموارد الطبيعية بطريقة مسؤولة، وتطوير التقنيات النظيفة، إضافة إلى الممارسات التي تدعم الاقتصاد الدائري وإعادة التدوير.

الوظائف الخضراء تعتبر إحدى مقاربات الاقتصاد الأخضر الذي يركز مفهومه على إعادة صياغة الأنشطة الاقتصادية حتى تكون أكثر مساندة للبيئة والتنمية الاجتماعية، ويعتبر طريقاً نحو تحقيق التنمية المستدامة.¹

ويقصد بالوظائف الخضراء تلك الوظائف التي تضمن تخفيف الأثر البيئي للمؤسسات والمصانع إلى أدنى مستوياته، مثل الأعمال والوظائف التي تخص الطاقات المتجددة وكذا إعادة التدوير والرسلة وتأمين النفايات بكل أنواعها المنزلية والهامدة والخاصة، وكل الوظائف التي من شأنها أن تحقق هدفين وهما تخفيض استهلاك الطاقة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية وفي نفس الوقت تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة.²

وحسب برنامج الأمم المتحدة للبيئة فالوظائف الخضراء هي تلك الأعمال التي تخص الزراعة والتطوير والخدمات والإدارة، وهي تلك الوظائف التي تسعى لحماية النظم الإيكولوجية والتنوع البيولوجي والمحافظة على الموارد الطبيعية من الاستغلال المفرط ومحاربة كل أشكال التلوث وإزالة النفايات.³

¹ معمر فطوم، دور المقاولاتية الخضراء في استحداث وظائف خضراء، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 329.

² معمر فطوم، مرجع سابق، ص 329.

³ قحام وهيبه، الوظائف الخضراء كمفتاح لاقتصاد مستدام، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2016، ص 363.

وكتعريف إجرائي فالوظائف الخضراء هي تلك الوظائف التي تكون صديقة للبيئة بحيث يمكنها ان تخص العديد من المجالات ولكن يبقى الهدف الأول والأخير حماية البيئة.

ثانيا: خصائص الوظائف الخضراء

تعتبر الوظائف الخضراء مدخل أو باب للياقات الزرقاء الى المساحات الخضراء، وهي ترتبط بإزالة النفايات والسموم من البيئة، وتشمل أيضا العمل على المباني الخضراء والألواح الشمسية، وتتميز الوظائف الخضراء بمجموعة من المميزات والخصائص التالية:¹

- مرتبطة هذه الوظائف بالخدمات والمنتجات الصديقة للبيئة؛
- لها صلة بكل مستويات التعليم والمهارات؛
- تمس تحسين المستوى المعيشي والصحي؛
- العمل على تحسين العرض الوظيفي وخاصة المحلية.

ثالثا: مجالات الوظائف الخضراء

ترتبط الوظائف الخضراء ارتباطا وثيقا بالقطاعات والأنشطة المتعلقة بإزالة الكربون من إمدادات الطاقة وترشيد استخدام هذه الطاقة ومحاربة التلوث وتشجيع الخدمات الصديقة للبيئة، ومن بين هذه الأنشطة والمجالات نذكر:²

- العمل على إدخال تحسينات فيما يخص كفاءة الطاقة والموارد كمجال النقل والبنا والصناعة؛
- الطاقات المتجددة مثل التكنولوجيا المتطورة الوقود الحيوي؛
- النقل المستدام؛

¹ محمد الكر، الوظائف الخضراء وصناعة مستقبل الأمن البيئي، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 1296

² محمد الكر، نفس المرجع، ص 1296.

- تثمين النفايات من خلال إعادة التدوير والرسكلة؛
- الصناعات التي تضمن المحافظة على الهواء والماء وحمايتها من النفايات والتلوث؛
- الخدمات التي تحافظ على البيئة مثل السياحة بمختلف أنواعها.

وقد حددت المفوضية الأوروبية مجالين في إطار الأنشطة الخضراء المجال الأول متعلق بإدارة التلوث والمجال الثاني متعلق بإدارة الموارد، حسب الجدول رقم: 01 (الفرق بين إدارة التلوث وإدارة الموارد):¹

إدارة التلوث	إدارة الموارد
تثمين النفايات الهامة والمنزلية الخاصة	المدد من المياه
معالجة المياه غير الصالحة	المواد التي تم تثمينها
محاربة تلوث الهواء	صناعة الطاقات المتجددة
الإدارة في قطاع الحكومة	حماية البيئة
الإدارة البيئية في المؤسسات الخاصة	المباني الخضراء
استصلاح الأراضي والاستفادة من المياه الجوفية ومعالجتها	
خفض الضجيج والذبذبات	
مراكز التطوير والبحث في الجانب البيئي	
استخدام الأجهزة من أجل الأرصاد البيئية	

المصدر: قحام وهيبة، مرجع سابق، ص 366.

¹ قحام وهيبة، مرجع سابق، ص 366.

المطلب الثاني: أهمية الوظائف الخضراء

تلعب الوظائف الخضراء دور مهم في التخفيف من الآثار الناجمة عن النشاط الاقتصادي على الجانب البيئي، وتعتبر العمود الفقري في التحول نحو اقتصاد يتميز ويتصف بقدر عالي من الاستدامة البيئية، وتنطوي هذه الوظائف على دعامتين وهما صناعة السلع والمنتجات التي تدعم وتحافظ على البيئة، والقيام بالخدمات والتي تهدف الى تطهير البيئة من النفايات وخفض الانبعاثات المضرّة والسامة، وتكمن أهمية الوظائف الخضراء في النقاط التالية:¹

- تعتبر عنصر جذب بالنسبة للمجتمعات الفقيرة للاتجاه نحو العمل على المنتجات والخدمات الرفيعة للبيئة من التدريب على المهارات المساعدة على ذلك؛
- هي وسيلة لخلق العمل اللائق وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودتين بدون الحاق الضرر بالجانب البيئي؛
- تساعد على تخفيض الأثر البيئي من خلال ممارسة الوظائف في المشاريع والقطاعات الاقتصادية وبالتالي الذهاب نحو هدف تحقيق الاستدامة؛
- تسعى الى ترشيد استعمال الموارد الطبيعية غير المتجددة وفي المقابل تخفض الكربون وتقلل الانبعاثات الغازية المضرّة، وتحارب كل أشكال الإسراف والتبذير والتلوث مع العمل على الحفاظ على التنوع الطبيعي؛
- تساهم في التقليل من استعمال الطاقة والموارد الطبيعية، والعمل على استعادة النظم البيئية كالمياه النظيفة والحماية من الفيضانات؛

¹ معمر فطوم، مرجع سابق، ص 331.

- تعمل على تقليل التأثيرات المترتبة على نشاط المؤسسات الاقتصادية وتخفيض تلك التأثيرات الى مستويات مقبولة.

المطلب الثالث: تحديات الوظائف الخضراء

الوظائف الخضراء هي امام تحديين، التحدي الأول على مستوى البيئة والتحدي الثاني على مستوى العمل وهي كالتالي:

أ-التحدي الأول: على مستوى البيئة

وهذا التحدي يشمل النقاط التالية:¹

- الكوارث المتعلقة بالمناخ؛
- مشكل تناقص المياه؛
- تزايد ظاهرة اللاجئين بسبب البيئة؛
- ظاهرة النزوح نحو المناطق الساحلية بسبب الفيضانات؛
- مشكل المجاعة وسوء التغذية؛
- مشكلة تلوث الهواء عبر مناطق العالم؛
- ظاهرة نقص التنوع البيولوجي والإيكولوجي.

¹ بركنو نصيرة، ثابتي الحبيب، أهمية التدريب لتحقيق التحول الفعال نحو الوظائف الخضراء في ظل الاقتصاد الجديد، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016، ص 31.

ب-التحدي الثاني: على مستوى العمل

يتعلق هذا التحدي بالنقاط التالية:¹

- ظاهرة عمل الفقراء، وهم يعملون دون الحصول على المستوى المعيشي المرغوب؛
- زيادة نسب البطالة حول دول العالم؛
- زيادة عدد الشباب الطالبين أو الباحثين عن العمل؛
- غياب الأمن أو الضمان الاجتماعي؛
- صعوبة الحصول على الطاقة الحديثة؛
- صعوبة الحصول على المسكن اللائق.

المبحث الرابع: أبعاد ومحددات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

في ظل تصاعد التحديات البيئية وتنامي الوعي بأهمية الاستدامة، لم تعد المنظمات معنية فقط بتحقيق الكفاءة الاقتصادية، بل أصبحت مطالبة أيضًا بالاضطلاع بدور فاعل في حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار، برزت إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد المداخل الحديثة التي تسعى إلى دمج البعد البيئي في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في توجيه سلوكيات العاملين نحو الاستخدام الرشيد للموارد وتقليل الآثار البيئية السلبية للأنشطة التنظيمية. وانطلاقًا من أهمية هذا التوجه، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أبعاد ومحددات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال تحليل الأبعاد الرئيسية التي تتجسد فيها هذه الإدارة على مستوى الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز. ويساهم هذا العرض في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبيان دورها في تحقيق التوازن بين الأداء التنظيمي والمسؤولية البيئية.

¹ بركنو نصيرة، ثابتي الحبيب، نفس المرجع، ص 32.

المطلب الأول: محددات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعدّ تحديد محددات إدارة الموارد البشرية الخضراء خطوة أساسية لفهم العوامل التي تسهم في تبني هذا المدخل وتفعيله داخل المنظمات. إذ تتأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بمجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، مثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والثقافة التنظيمية، والتشريعات البيئية، ومستوى الوعي والالتزام البيئي لدى الإدارة والعاملين. ويهدف هذا المطلب إلى استعراض الأهمية والمتطلبات هذه الإدارة وتحديات تطبيقها.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والموظفين العاملين بها، وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

- تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للموظفين والعملاء والمجتمع ككل؛
- هو عملية إشهارية من أجل الحصول واستقطاب العمالة الماهرة؛
- زيادة نسبة مشاركة الموظفين ومعدلات الاحتفاظ بهم؛
- زيادة الإنتاجية مع الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تحسين الأداء البيئي للمؤسسة؛
- تحسين أداء المؤسسة وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية؛
- زيادة الكفاءة بالنسبة للمؤسسة مع خفض التكاليف؛
- معالجة النفايات من خلال إعادة تدويرها.

¹ عمر قيس جميل، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 29، 2020، ص 227.

وتكمن أهمية الموارد البشرية الخضراء في أنها تزيد وتشجع على مشاركة العمال والموظفين فيما يخص الابتكارات المتعلقة بالبيئة، والاستفادة من العمل في بيئة صحية خالية من التلوث والغازات المضرة الى جانب رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة انتمائهم للمؤسسة.¹

ثانيا: متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء

- هناك مجموعة من المتطلبات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي عبارة عن استراتيجيات يجب على المؤسسة تبنيها حتى تذهب الى ما يسمى بالمؤسسة الخضراء وتشمل ما يلي:²
- مجموع المنتجات الخضراء: وهو كل ماله علاقة بإحلال الموارد، والتخطيط المستدام، وكذا تثمين النفايات ومحاربة التلوث؛
 - محيط العمل الأخضر: ومعناه ان يكون مكان العمل يخدم البيئة من مباني خضراء والعمل عن بعد، وكذا اتصاف السلوكيات بالأخضر مثل الاستخدام الامثل للطاقة وعد التبذير؛
 - الموظف الأخضر: وذلك من خلال استقطاب الموظفين أصدقاء البيئة، ومحاولة تدريب وتكوين الموظفين على السلوكيات البيئية؛
 - بناء نموذج الوظيفة الخضراء: وذلك من خلال الاستمرار في الوظائف التقليدية ومحاولة نمذجة الوظائف الخضراء على مستوى المؤسسة، ومزج الممارسات الخضراء مع الإدارة المستدامة؛
 - تطبيق مبادئ الإدارة الخضراء وعناصر الحوكمة فيا يخص المساءلة لكل فرد في المؤسسة من أدنى سلم اداري الى اعلى هرم في المؤسسة.

ثالثا: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

¹ بصير خلف خزل وآخرون، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03، 2020، ص 277.

² مازن صعب سلامة، كفاح عباس محييد، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي، مجلة خطوات للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 01، العدد 02، 2022، ص 693.

على الرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها وبالنسبة أيضا للموظفين وبالنسبة كذلك للتنمية الاجتماعية والبيئية إلا أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يقف أمامها العديد من الصعوبات والتحديات نذكرها في النقاط التالية:¹

- احتمال الوقوع في مقاومة بالنسبة للموظفين فيما يخص تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومحاولة الاحتفاظ بالممارسات التقليدية؛
- تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب تكلفة استثمارية مرتفعة مع الحصول على عائد منخفض في أول الأمر؛
- تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء مشكل تصميم هيكل تنظيمي أخضر مع مشكل توفير الأدوات الخضراء وعائق نشر التفكير الأخضر بين الموظفين.
- ويرى البعض أن التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في

النقاط التالية:²

- صعوبة تغيير السلوك الوظيفي من السلوك التقليدي الى السلوك الأخضر؛
- طول الوقت بالنسبة لعملية التطوير والحفاظ على الثقافة الخضراء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؛
- صعوبة عملية تقييم عنصر الأداء الأخضر بالنسبة للموظفين؛
- اختلاف الدوافع ومستوى الوعي بين الموظفين في المؤسسة الواحدة بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛

- عدم توفر المهارات الداعية للتألم مع التكنولوجيا الخضراء؛

¹ مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019، ص 426.

² سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 01، 2022، ص 296.

- صعوبة فهم العواقب فيما يخص عمليات المؤسسة المرتبطة بعمليات التوزيع والتسويق والتوريد وكذا سلوكيات الزبائن والعملاء وكذا الدورة الخاصة بحياة المنتج أو الخدمة.

المطلب الثاني: تحليل، تصميم وتوظيف الموارد البشرية الخضراء .

يمثل تحليل وتصميم وتوظيف الموارد البشرية الخضراء أحد المرتكزات الأساسية لتفعيل التوجه البيئي داخل المنظمة، حيث تسهم هذه الممارسات في استقطاب أفراد يمتلكون الوعي والكفاءات الداعمة للاستدامة. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح كيفية دمج البعد البيئي في تحليل وتصميم الوظائف، وكذلك في سياسات التوظيف والاختيار، بما يضمن مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة وتعزيز أدائها المستدام.

أولاً: التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة

تعمل وتقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على ربط العلاقة بين تحليل وتصميم الوظائف مع المقاييس والمعايير البيئية والاجتماعية وذلك بواسطة نمذجة الوظائف والعمليات والمهام والمسؤوليات الخضراء من اجل الوصول الى حماية كافية للبيئة وتحقيق الأهداف البيئية التي سطرته المؤسسة، بحيث يتوجب ان تكون مخرجات ذلك التحليل والتصميم الوظيفي موافق ومسائر للأداء البيئي المنشود مع الدور الاجتماعي الذي تسعى المؤسسة للوصول اليه، ولابد على المؤسسة وهي في سبيل عمليات التوصيف والتحليل والتصميم الوظيفي ان تستعمل كل الإمكانيات والادوات المتاحة في سبيل المساهمة في تحقيق البيئة الخضراء والتنمية المستدامة وايصال الرسالة الخضراء عبر جميع الوسائل المتاحة الى كل الأطراف الفاعلة.¹

¹ خالد محسن زيدان العنزي، جمال أبو دولة، دور ممارسات إدارة الموارد البرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، مجلة جدار للدراسات والبحوث، المجلد 06، 2020، ص 52.

وهنا يجب إيجاد وظائف خضراء أو تكييف وتصميم ووصف الوظائف لتصبح خضراء وذلك من مزج مجموعة من المقاييس والمعايير الخاصة بالحماية البيئية والتقليل أو الكف من الفاقد والاسراف وتخفيض التلويث الى أدنى المعدلات، مع ادخال المهارات والكفاءات الخضراء ضمن وصف الوظيفة وجعلها كمتطلبات وشروط طالب وشاغل الوظيفة مثل: السلوكيات الخضراء الصديقة للبيئة، الاتجاهات والمعارف والمهارات المحققة للبيئة الخضراء، مع الإشارة الى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالسن ونوع الجنس والخبرة.¹

وبالتالي فأن الوصف او التصميم الوظيفي مبني على الوظيفة التي تحتوي على المهام والمسؤوليات المتعلقة بالبيئة المستدامة، ويجب على هذا التصميم او التحليل الوظيفي أن يحدد بدقة مجموع المواصفات الشخصية لشاغل الوظيفة والمتطلبات الفنية والمهارة المتعلقة بالبيئة.

ثانيا: التوظيف والاختيار الأخضر

يعتبر التوظيف الأخضر عبارة عن وسيلة لانتقاء مهارات جديدة تكون على اطلاع وعلم بمصطلح الاستدامة والنظام البيئي وعلى اطلاع بكل ما يتعلق بالمصطلحات المتعلقة بالحفاظ على البيئة المستدامة، والتوظيف الأخضر ان يضمن ان تلك المواهب المستقطبة على علم ودراية بالممارسات الخضراء والنظم البيئية مما يعزز البيئة الفعالة في المؤسسة في سبيل استقطاب الموظفين ذوي المهارة والابداع والابتكار وذلك لمواجهة تحديات معركة الحصول على اليد العاملة الماهرة وصاحبة المواهب.²

التوظيف يشير إلى استدعاء مرشحين محتملين الى التقدم لتولي منصب شاغر في المؤسسة، بينما يدل الاختيار الى عملية انتقاء أفضل المرشحين، والذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة والذين يتميزون

¹ زيد عودة الهاشم، إسحق محمود الشعار، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي-الدور الوسيط لمقاومة التغيير، المجلد 18، العدد 01، 2022، ص 148.

² حسين عبد الحافظ حسين، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، العراق، 2022، ص 44.

بالمهارة اللازمة من بين المتقدمين لطلب الوظيفة تقليدياً، حيث ركزت هذه الطريقة فقط على مجموع المهارات التي يمتلكها المرشح المحتمل للقيام بالأداء المطلوب، وفي الآونة الأخيرة تم إعادة صياغة هذه الطريقة تحت لواء إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أصبحت تعني عملية التوظيف الممنهجة بحيث يكون محوراً وقاعدتها ومركزها الأهمية البيئية، حيث أدرك أرباب الأعمال وأصحاب المؤسسات أن الاهتمام بالقضايا البيئية ومن بينها التوظيف الأخضر هي أفضل الطرق للحصول على العمالة الماهرة والتي تملك الموهبة المطلوبة، ويشير أيضاً التوظيف الأخضر الى تلك العملية المتعلقة بالتوظيف الخالية من الورق والتي تتم عبر الأنترنت، والذي يحقق المحافظة على الموارد الطبيعية من الورق.¹

يدل التوظيف الأخضر على ان هذا الأخير يتم بواسطة مواقع الكترونية وكذا الهاتف النقال للإعلان عن تلك الوظائف الشاغرة وبالتالي انخفاض استعمال الورق وكذا تخفيض تكلفة السفر من جراء عدم التنقل الى المؤسسة صاحبة الإعلان، وتشير الكثير من الدراسات على ان المؤسسات الراعية لحماية البيئة هي الأكثر استقطاباً للموظفين مما يؤدي الى رفع معيار التوظيف في تلك المؤسسة وبالتالي يساعد على صنع الوعي الأخضر داخل المؤسسة وبالتالي التأثير الإيجابي على الممارسات التنظيمية، وهنا يمكن القول على ان التوظيف الأخضر يدل على الطريقة أو الوسيلة الرقمية في عملية التوظيف دون استعمال الورق وبالتالي يؤدي الى ترشيد أو الحد من الاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية وهذا يؤدي بنا الى تقليل التأثير البيئي وتدعيم التنمية المستدامة.²

محور وجوهر التوظيف الأخضر هو الاستقطاب الإلكتروني، والذي يعني الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المؤسسات، باستخدام الانترنت والذي يضمن استقطاب أفضل الموارد البشرية، من حيث

¹ حسين عبد الحافظ حسين، مرجع سابق، ص 45.

² عمر قيس جميل، مرجع سابق، ص 278.

الفعالية والخبرة والكفاءة، مع الميولات الخضراء وهو الهدف المسطر للحصول عليه، والاستقطاب

الإلكتروني يحمل العديد من الفوائد نذكرها في النقاط التالية:¹

- تقليص الوقت في عملية التوظيف؛
- تخفيض التكاليف الخاصة بالتوظيف؛
- هي فرصة للإشهار بالمؤسسة؛
- استهداف عدد كبير من طالبي الوظائف الشاغرة؛
- تسهيل عملية التصفية؛
- تعتبر فرصة لتسويق للمؤسسة؛
- هي أداة مميزة بالنسبة للإدارة؛
- يعزز السرية؛
- يفتح الأبواب أمام مختلف المبادرات؛
- هو وسيلة لبناء قاعدة بيانات فيما يخص الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أداء، تطوير وتحفيز الموارد البشرية الخضراء

يعدّ الاهتمام بأداء وتطوير وتحفيز الموارد البشرية الخضراء من العناصر الجوهرية لترسيخ السلوكيات البيئية الإيجابية داخل المنظمة، حيث يسهم تقييم الأداء البيئي، وتنمية المهارات الخضراء،

¹ عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010، ص 24.

وربط الحوافز بالإنجازات البيئية في تعزيز الالتزام بالاستدامة. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز دور هذه الممارسات في تحسين كفاءة الموارد البشرية ودعم تحقيق الأهداف البيئية والتنظيمية للمنظمة¹.

أولاً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر

تشير العديد من الدراسات الى أن عملية إدارة وتقييم الأداء الأخضر هي القاعدة الأساسية في مؤشرات وأسس الأداء البيئي، من أجل الحصول على بيانات ومعلومات تفيد نشاط المديرين، حيث أن كثير من المؤسسات تعمل على تحقيق الولاء الوظيفي، بواسطة الحوافز والمكافآت التي تعطى للموظفين مع شرط خدمة تلك الأعمال المنجزة لرسالة وتوجهات المنظمة، لذا عملت المؤسسات على دمج /مقاييس وأنظمة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي مع المعايير والمقاييس البيئية وذلك لتحقيق التميز في الأداء².

تستند عملية إدارة وتقييم الأداء الأخضر على بذل جهد مضاعف في سبيل تقييم القدرات من قبل المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المتعلقة بعنصر الاستدامة، وتتعلق إدارة وتقييم الأداء الأخضر بالمسائل المتعلقة بالمسؤوليات والسياسات البيئية، ونظام المعلومات الأخضر، وعمليات التدقيق في المؤسسة في سبيل الحصول على معلومات وبيانات مفيدة حول الأداء البيئي الأخضر، وبالتالي يتم دمج المسائل البيئية في أنظمة تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات والتي ترسم البرامج الاستباقية من أجل المشاركة في تحقيق الاستدامة البيئية من خلال تشجيع السلوك الوظيفي الأخضر الخادم للبيئة³.

¹ Hiba A. Masri & Ayham A. M. Jaaron, Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study, Journal of Cleaner Production, Elsevier (Publisher Country), 143, p 479.

² علي حمّاش، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحد من انتشار النفايات الطبية في ظل فيروس كورونا، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 05، العدد 04، 2020، ص 403.

³ حسين عبد الحافظ حسين، مرجع سابق، ص 52.

عملية إدارة الأداء الأخضر مهمة جدا بالنسبة لفعالية وعمل الإدارة الخضراء لأنها تصوب الأداء الوظيفي نحو الأداء البيئي، وتعتبر الطريقة الفعالة لنجاح عملية إدارة الأداء الأخضر هي الربط والجمع بين إدارة الأداء ووصف وتصميم الوظيفة الخضراء من خلال النقاط التالية:¹

- وضع نظام معلومات وبيانات للإدارة البيئية والمراجعات البيئية؛
- احتواء نظام تقييم الأداء على الأهداف والغايات المتعلقة بالإدارة البيئية؛
- تثبيت وترسيم معايير تقييم الأداء في المؤسسة؛
- إضافة عنصر التطور في التخصير في جدول ملاحظات المتعلقة بالأداء الوظيفي؛
- ضبط المسؤوليات والأهداف والغايات الخضراء؛
- التدوين المستمر فيما يخص الملاحظات المتعلقة بالأعمال الخضراء.

ثانيا: التدريب والتطوير الأخضر

التدريب والتطوير الأخضر هي مجموعة من الآليات وتقنيات العمل والتي تركز على تنمية مهارات ومعارف العمال والموظفين فيما يخص ترشيد الاستخدام للموارد وأيضا من خلال تشجيع المشاركة في تقديم الحلول فيما يتعلق بالمشاكل البيئية وذلك بهدف الحد من التدهور البيئي، والتدريب والتطوير الأخضر يعتبر محور الممارسات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة من أجل الوصول الى الأداء البيئي المنشود، لا نه يعتبر امن الأمور المهمة في توجيه السلوك.²

ويتضمن مدى إمكانية توفير التدريب البيئي للعمال والموظفين والرؤساء بهدف رفع وترقية معارفهم وكفاءتهم ومهاراتهم فيما يخص الممارسات البيئية في مجال وظائفهم والتي تخص الممارسات الصديقة

¹ حسين عبد الحافظ حسين، مرجع سابق، ص 53.
² سارة عاطف الموجي، دور التدريب الأخضر في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 03، 2021، ص 97.

للبيئة، وتطبيق أسلوب التناوب باعتبارها أداة فعالة في الرفع من المستوى القيادي في المستقبل لرؤساء الإدارة الخضراء، والعمل على نقل المعرفة والمهارة التي بمستوى اخضرار البيئة.¹

عملية التدريب والتطوير الأخضر تسعى الى تغيير السلوك الوظيفي من السلوك التقليدي الى السلوك الأخضر والى تحسين الأداء العام للعمال والموظفين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، الا أن الأهداف تختلف بحسب البرامج التدريبية مع أن هناك أهداف عامة للتدريب والتطوير نذكرها فيما يلي:²

- ترقية الاتجاهات العامة للموظفين المشاركين نحو مصطلح الأخضر فيما يخص الوظيفة والعلاقة مع الزملاء والانتماء للمؤسسة؛
- ترقية الاشراف الأخضر على الوظائف في المؤسسة وتجنب الصراعات بين الموظفين من خلال تحسين العلاقات الوظيفية؛
- الحد من مشكل التذمر الوظيفي وبالتالي تقليل الأخطاء مما يقلل الأعطال التي قد تمس الآلات والمعدات؛
- رفع الشعور الانتماء للمؤسسة فيما يخص الموظفين؛
- مواكبة كل التطورات والمستجدات المتعلقة بالتطور التكنولوجي؛
- زيادة التنافس الأخضر بين العمال والموظفين؛
- ترقية الصحة بالنسبة للعمال والموظفين من خلال في بيئة خضراء .

ثالثا: التحفيز والمكافآت الخضراء

¹ عاصم التجاني إبراهيم شمعون، دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء، بين جامعتي (شقراء وأبو ظبي)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، 2022، ص 276.

² سارة عاطف الموجي، ص 98.

يمثل التحفيز والمكافآت من بين أهم الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية حيث يتم بواسطتها مكافأة على ما قاموا به من أداء حيث تعتبر أقوى وسيلة لربط مصلحة الموظف مع أهداف المؤسسة، ومن بين الوسائل المهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية تلك التي تسمى بالحوافز المادية والحوافز المعنوية. وبما أننا أمام إدارة الموارد البشرية الخضراء فالحوافز والتعويضات تعتبر من الأدوات الفعالة لدعم الأنشطة البيئية في المؤسسة.¹

في سبيل اتباع النهج الأخضر على المؤسسات الحديثة ان تعمل على تحسين وترقية الأنظمة الخاصة بمنح الحوافز وذلك لتشجيع المبادرات الداعية للبيئة، في حين أن التزام العمال والموظفين البرامج المسطرة من قبل الإدارة البيئية يزداد إذا علم أن هذا الالتزام له مقابل مادي أو غير مادي، بحيث تعمل هذه التحفيزات على تنمية روح المبادرات الخضراء في المؤسسات إلا أنها تكون قاصرة ما لم يتم بناء نموذج دقيق وشفاف وعادل فيما يخص تقييم الأداء البيئي والسلوك الأخضر.²

وتعد الحوافز الخضراء من بين الأدوات الفعالة والقوية فيا يخص دعم الأنشطة المتعلقة بالإدارة البيئية أولا وتحقيق الأهداف البيئية ثانيا، ويمكن لهذه الحوافز أن تأخذ عدة اشكال نوردتها فيما يلي:³

- تصميم ورسم باقة من الحوافز لتشجيع المهارات الخضراء؛
- استعمال حوافز الأسواق الناشئة؛
- استعمال الحوافز المعنوية مثل الإجازات والهدايا؛
- استعمال الحوافز المبنية على التقدير مثل الدعاية؛
- ترقية النقد فيما يخص الممارسات غير البيئية؛
- إدخال المبادرات الخضراء في الترقية الوظيفية؛

¹ عمر قيس جميل، مرجع سابق، ص 279.

² شاغي أحمد، بومرحب لخضر. "أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي" مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 9، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، 2024، ص 111.

³ حسين عبد الحافظ حسين، مرجع سابق، ص 55.

المطلب الرابع: إدارة السلامة وكفاءة الطاقة

تعدّ إدارة السلامة وكفاءة الطاقة من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، لما لها من دور في حماية العنصر البشري وتقليل المخاطر البيئية وترشيد استهلاك الموارد. ويسعى هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أهمية دمج ممارسات السلامة المهنية وكفاءة استخدام الطاقة ضمن سياسات الموارد البشرية، بما يعزز بيئة عمل آمنة ومستدامة ويدعم تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة¹.

أولاً: إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء

إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء هي عبارة عن العمل على توفير بيئة عمل داخل المؤسسة تكون صديقة للبيئة بهدف توفير الصحة والسلامة الاجتماعية والنفسية للعمال والموظفين في المؤسسة، ويكون ذلك من خلال حماية التنوع البيولوجي وتشجيع المبادرات المتعلقة بالدعم الاجتماعي، وبالتالي فإن مهمة إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء هو العمل والتخطيط لتوفير بيئة عمل أكثر اخضراراً وذلك حماية للصحة العامة للعمال والموظفين وبالتالي العمل على تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وتشمل الصحة والمهنية الخضراء النقاط التالية:²

- توفير البيئة الخضراء في مكان العمل؛
- العمل بالمبادرات الخضراء الصديقة للبيئة لحماية للموظفين من الامراض والاعطال بسبب بيئة العمل غير الملائمة؛
- رسم وتنفيذ استراتيجيات للوصول الى ما يسمى بالمؤسسة الخضراء .

¹ Ali Ateeq, Abd Al-Aziz Al-refaei, Mohammed Alzoraiki , Marwan Milhem, Ali Nasser Al-Tahitah, Abdulhadi Ibrahim, Sustaining Organizational Outcomes in Manufacturing Firms: The Role of HRM and Occupational Health and Safety, Sustainability, MDPI (Switzerland), 3(16), p 1035.

² حسين عبد الحافظ حسين، مرجع سابق، ص 57.

ثانياً: حفظ الطاقة

يعد حفظ الطاقة من أهم المخرجات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ تعمل هذه الإدارة على ترسيخ سلوكيات بيئية إيجابية لدى العاملين من خلال مجموعة من الأبعاد المرتبطة بها مثل التدريب الأخضر، والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء المبني على معايير الاستدامة. فمن خلال برامج التدريب الأخضر، يكتسب العاملون مهارات ومعارف حول آليات ترشيد استهلاك الطاقة داخل بيئة العمل، سواء عبر استخدام تجهيزات موفرة للطاقة أو تبني سلوكيات تشغيلية رشيدة.¹

نجد أن المؤسسة الخضراء تساعد على توفير الطاقة ولما لا توليدها، حيث يمكن للمؤسسة تركيب الإضاءة التي تعمل بحساسات الحركة واستخدام أنظمة التهوية والتدفئة عالية الكفاءة والتي تصب وتساعد على الحفاظ على الطاقة، ويمكن للمؤسسة توليد الطاقة ذاتياً مثل تركيب الألواح الشمسية وتوربينات الرياح وغيرها من التكنولوجيا التي تساعد على توليد الطاقة الجديدة، والعمل على تدريب الموارد البشرية على النهج الأخضر من خلال التدريب على التعود على إيقاف عمل المراوح وأجهزة التبريد والتكييف والإضاءة وأجهزة الحاسوب عند مغادرة الغرف والمكاتب لفترات القصيرة والطويلة على حد سواء.²

سيبقى محور الطاقة من المحاور الرئيسية ومركز الاهتمام الإنساني على مرور الزمن من خلال البحث عن مصادرها وتأمين الإمدادات بها لكن بالاعتماد على الموارد التي تهدد النظام البيئي، بحيث يجب أن تتظافر الجهود بواسطة الجماعي لتحقيق البيئة المستدامة والحفاظ على البيئة الخضراء من ترشيد الطاقة واستعمال التكنولوجيا الخضراء بهدف الوصول إلى تحقيق استدامة الطاقة واللبنة الأولى لتحقيق ذلك هي العمل على تكوين موارد بشرية خضراء.³

¹ محمد إحسان السكارنة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 20.

² علاء ميشيل الحداد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 26.

³ سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحولية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان، 2019، ص 49.

خلاصة الفصل

يعد الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء حجر الزاوية في فهم كيفية دمج الممارسات البيئية والاستدامة ضمن سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية التقليدية. ويهدف هذا الإطار إلى توجيه سلوكيات العاملين نحو الالتزام بالممارسات الصديقة للبيئة، بما يسهم في تقليل التأثيرات البيئية السلبية للمؤسسة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين المؤسسي والاجتماعي.

ويشمل هذا الإطار عدة أبعاد أساسية: التوظيف الأخضر الذي يركز على اختيار موظفين يمتلكون وعياً بيئياً وقدرة على التكيف مع ممارسات الاستدامة، التدريب الأخضر الذي يزود العاملين بالمهارات والمعرفة اللازمة لترشيد استهلاك الموارد وتقليل الهدر، تقييم الأداء الأخضر الذي يربط بين تحقيق الأهداف البيئية والأداء الفردي، والحوافز والمكافآت الخضراء التي تعزز الالتزام بالممارسات البيئية من خلال مكافآت مالية أو معنوية، بالإضافة إلى المشاركة والمبادرات البيئية التي تشجع الموظفين على الانخراط في مشاريع الاستدامة والمبادرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وتكمن أهمية هذا الإطار في قدرته على تحقيق تكامل بين الأبعاد البشرية والبيئية، حيث يسهم في رفع الارتباط الوظيفي والاستبقاء الوظيفي للموظفين، ويحفزهم على الابتكار والمبادرة في تبني سلوكيات مسؤولة بيئياً. كما يعزز كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد الطبيعية مثل الطاقة والمياه، ويقلل من الهدر والتكاليف التشغيلية، ما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

ويؤكد الإطار المفاهيمي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ليست مجرد أداة إدارية عادية، بل استراتيجية شاملة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات البيئية، وبناء ثقافة تنظيمية مستدامة تقوم على الابتكار البيئي، والمسؤولية الاجتماعية، وكفاءة الموارد.

الفصل الثاني: ماهية إدارة المخاطر

الاجتماعية في المؤسسة وعلاقتها

بإدارة الموارد البشرية الخضاء .

الفصل الثاني: ماهية إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وعلاقتها بإدارة

الموارد البشرية الخضراء .

تمهيد:

في خضم التطور الاقتصادي الذي شهده العالم في كل المجالات والميادين الصناعية منها والتجارية والخدماتية، والذي صاحبها التطور في المعدات والآلات والوسائل والتكنولوجيا والتغيير في طرق وأنماط العمل من حيث تنظيم العمل والوظائف وأوقات العمل والراحة، كل ذلك أدى الى ظهور مجموعة من المخاطر المهنية منها المخاطر التكنولوجية والمالية والتشغيلية وكذا المخاطر النفسية والاجتماعية للموظفين. وتعتبر المخاطر النفسية والاجتماعية في المؤسسة من أعقد المخاطر التي تواجهها، وهي ناتجة سوء الأساليب التنظيمية والاتصالية داخل المؤسسة والتي تهدد الصحة العقلية والجسدية للموظفين مثل الضغوط النفسية والتوتر والصراعات والأمراض.

ويمكن تجنب المخاطر النفسية والاجتماعية للموظفين داخل المؤسسة من خلال تحسين نفسياتهم والمحيط الذي ينشطون فيه ويكون ذلك بواسطة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحويل التوجه العام للمؤسسة من التوجه التقليدي الى التوجه الأخضر .

وفي هذا الصدد سيتم التطرق في هذا المحور مدخل إلى المخاطر، والتطرق أيضا إلى مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر، والتطرق أيضا إلى مدخل إلى المخاطر الاجتماعية، وسنخرج أيضا على مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر الاجتماعية وكذا اليقظة الاجتماعية والمخاطر التنافسية، وسنتناول علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بغدارة المخاطر الاجتماعية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمخاطر الاجتماعية في المؤسسة

تواجه المؤسسات المعاصرة مجموعة متزايدة من المخاطر التي لا تقتصر على الجوانب المالية أو التشغيلية فحسب، بل تمتد لتشمل المخاطر الاجتماعية التي تنشأ عن طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتفاعلها مع محيطها الداخلي والخارجي. وتكتسب هذه المخاطر أهمية خاصة لما لها من تأثير مباشر على استقرار المؤسسة، وسمعتها، وأدائها، ومستوى الرضا والالتزام لدى العاملين، فضلاً عن انعكاساتها على المجتمع ككل.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي للمخاطر الاجتماعية في المؤسسة، من خلال توضيح مفهوميها، وتقسيماتها، ومصادرها، وأشكالها المختلفة، مع إبراز علاقتها بممارسات التسيير والتنظيم المؤسسي. ويسهم هذا الطرح في بناء أساس نظري يساعد على فهم طبيعة المخاطر الاجتماعية وكيفية إدراكها وإدارتها بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي والمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر

تعدّ المخاطر من المفاهيم الأساسية في تسيير المؤسسات، لما لها من تأثير محتمل على تحقيق الأهداف واستقرار الأداء. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم جملة من المفاهيم الأساسية حول المخاطر من خلال توضيح معناها، وخصائصها، وأنواعها، مع إبراز أهميتها في السياق المؤسسي، بما يسهم في بناء فهم علمي يمكّن من تحليل المخاطر والتعامل معها بفعالية.

أولاً: مفهوم الخطر

يعدّ مفهوم الخطر من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة والعلوم التنظيمية، إذ يرتبط باحتمال وقوع أحداث غير مرغوبة قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة أو على استقرارها. ويساعد توضيح مفهوم الخطر على فهم طبيعة التهديدات المحتملة، ودرجة عدم اليقين المصاحبة لها، مما يمكّن من الاستعداد المسبق ووضع الآليات المناسبة للوقاية والتقليل من آثارها.

1-تعريف الخطر: يعني الخطر لغة الإشراف على الهلاك، ويعني كل شيء يهدد الأمن والسلامة

الإنسانية، وتدل إشارة الخطر إنذار بوقوع خطر، ويعني أيضاً خوف التلف من ضرر محتمل لذلك يعقد تأمين لمواجهة ذلك الخطر مستقبلاً.¹

ومفهوم الخطر اصطلاحاً اختلفت الآراء حوله بين الدارسين والكتاب، حيث عرفه بعضهم على أنه عدم الجزم من حدوث خسارة معينة بحيث مس هذا التعريف الجانب المعنوي للفرد حين اتخاذ قراراته، ذلك على أنه قام على عدم اليقين وعدم الجزم والذي لا يقبل القياس بشكل كمي في العديد من الأحيان، وبالتالي فالخطر هنا هو خليط مركب من احتمال حدوث الحدث وبين نتائجه، والخطر هو حالة لمجموعة أحداث متتابعة أو متزامنة غير أن حدوثها غير أكيدة وهي التي قد تصيب الأهداف المتعلقة بالمؤسسة.²

واستناداً لمعايير الإيزو فإن الخطر يعتبر النتيجة المحتملة لتهديد أو مجموعة تهديدات باستغلال

نقاط الضعف لشيء أو مجموعة أشياء، وترى المنظمة العلمية للمعايير على الخطر هو ذلك المزيج

المركب من إمكانية تحقق الحدث والنتائج المترتبة على ذلك الحدث.³

¹ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 662.

² Bernard Barthelemy : Gestion des risques, Edition d'organisation, Paris, France, 2000, P : 11.

³ نجيب دحدوح، مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016، ص 68.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الخطر هو عبارة عن حدث محتمل الوقوع والذي يؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، لكن في المقابل قد يكون تأثير هذا الحدث سلبيا وقد يكون التأثير إيجابيا على المؤسسة.

2-تقسيمات المخاطر

تنقسم المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية إلى فئتين وهما كالتالي:

الفئة الأولى: وتنقسم إلى قسمين وهما:

1- **المخاطر غير المادية:** وهي كل المخاطر التي تسبب ضرر معنوي وعادة لا نستطيع قياس ولا

تقييم تلك المخاطر وتتمثل أساسا في المخاطر النفسية الناتجة عن قوة الصدمة مثل الانفصال والخوف؛

2- **المخاطر الاقتصادية:** وهي تلك المخاطر التي تكون نتائجها عبارة عن خسارة اقتصادية أو مالية

الناتجة أساسا بسبب مخاطر الحريق والتقلبات الجوية والتقلبات الاقتصادية، وبدورها هذه

المخاطر تنقسم إلى قسمين:

2-1 **مخاطر المضاربة:** ولها تسمية أخرى وهي المخاطر التجارية، ويكون نتائج تحققها إما ربح وإما

خسارة كمخاطر الاستثمار في الأعمال التجارية، وتعتمد نتائج تلك المخاطر على مجموعة من العوامل التي تتحكم في السوق والتي يصعب التنبؤ بها مثل مخاطر المضاربة في سوق الأسهم.

2-2 **المخاطر الصافية:** وهي تلك المخاطر التي تكون نتائجها الخسارة أو عدم الخسارة مثل الموت

في سن مبكر وكذا غرق باخرة ومثال ذلك اندلاع حريق في مؤسسة، وتنقسم هذه المخاطر بدورها الى

ثلاث أسام وهي على النحو التالي:

2-2-1 المخاطر الشخصية: هي مجموع الإخطار التي تصيب العنصر البشري مثل الأمراض

وظاهرة البطالة ومصيبة الموت

2-2-2 مخاطر الممتلكات: هي تلك المخاطر التي تصيب الممتلكات الثابتة أو المنقولة وتكون

الخسارة كلية أو جزئية مثل التلف والضياع وكذا السرقة والاختلاس وأيضا السرقة والحريق

2-2-3 مخاطر المسؤولية المدنية: وهي تلك المخاطر التي يكون سببها شخص معين وينتج عن

تحققها إلحاق الضرر بنفسه أو ممتلكاته أو كليهما معا ويكون المتسبب مسؤولا أمام القانون

ثانيا: الفئة الثانية: وتنقسم إلى قسمين وهما:

1- المخاطر العامة: هي تلك المخاطر التي تصيب الاقتصاد الوطني مثل ارتفاع معدلات التضخم

والمديونية وارتفاع نسب البطالة والتي لها الأثر الكبير وعلى المجتمع ككل وفي المقابل فإن

التقلبات الجوية والتي تتسبب في الفيضانات والزلازل تصنف ضمن المخاطر العامة والتي تأثر

على فئة كبيرة من المجتمع

2- المخاطر الخاصة: وهي تلك المخاطر التي تأثر على الفرد مثل نشوب حريق أو وقوع سرقة، مع

ملاحظة أن هذه المخاطر قد يكون لها التأثير غير المباشر على المجتمع ككل أو الاقتصاد

الوطني مثل نشوب حريق في مؤسسة وهذه المؤسسة كانت توظف موظفين ولها إنتاج، أي أنها

تخرج من الدورة الاقتصادية للاقتصاد الوطني من حيث تسريح الموظفين ونقص المنتج.

ثانيا: مصادر الخطر

تعتبر مسببات الخطر العناصر أو العوامل التي تؤدي إلى حدوث المخاطر أو الحوادث في

مختلف السياقات. إنها الأسباب التي تكمن وراء نشوء الخطر في بيئات متنوعة مثل البيئة الطبيعية،

الاجتماعية، التكنولوجية، والصناعية، سنتناول المسببات الأساسية التي تساهم في وقوع المخاطر في سياقات متعددة¹.

1-المسببات الطبيعية: هي المخاطر التي تنشأ نتيجة للظروف البيئية والطبيعية، والتي تكون غالباً غير قابلة للتحكم المباشر من الإنسان.

وتتمثل في الزلازل والتي تحدث نتيجة لحركة الصفائح التكتونية تحت سطح الأرض، مسببة تدميراً للأبنية والمرافق، وأضراراً بشرية كبيرة، والفيضانات وهي تحدث نتيجة لتساقط كميات هائلة من الأمطار أو ذوبان الثلوج، تؤدي إلى غمر الأراضي والمباني، وتدمير الممتلكات بما لا ننسى الأعاصير والعواصف والحرائق²

2-المسببات البشرية: تشمل المسببات الناتجة عن تصرفات الإنسان، سواء كانت نتيجة لأخطاء بشرية أو أفعال متعمدة .

2-1/المسببات غير الارادية: مثل الأخطاء في مكان العمل والتي تتمثل أساساً أخطاء في التصنيع أو عدم اتباع معايير السلامة، والتي قد تؤدي إلى حوادث مميتة أو إصابات خطيرة. وأيضا لا ننسى الحوادث بسبب الإهمال مثل الحوادث المرورية الناجمة عن قيادة متهورة أو عدم اتباع قوانين المرور .

2-2/المسببات الارادية: والتي يتوفر فيها عنصر العمد مثل قيادة متهورة وهي يؤدي عدم الالتزام بقواعد السير أو القيادة تحت تأثير المخدرات إلى الحوادث المرورية .التعاطي للمخدرات أو الكحول: يزيد من احتمالية وقوع الحوادث والتصرفات المتهورة التي تؤدي إلى إصابات أو وفيات، التدخين والذي يعتبر من أكبر مسببات المخاطر الصحية، حيث يسبب أمراض القلب والسرطان.

¹ مختار محمود الهانسي، مقدمة في مبادئ التأمين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993، ص 37.
² خليل بوداود، استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2023/2022، ص 109.

3-المسببات التكنولوجية: تتعلق هذه المسببات بتطورات التكنولوجيا أو الأنظمة الحديثة التي يمكن أن تكون مصدرًا للمخاطر على سبيل المثال القرصنة الإلكترونية والفيروسات والبرمجيات الخبيثة، مما قد يؤدي استخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي أو النانو تكنولوجيا إلى آثار غير متوقعة على البيئة أو الصحة.

4-الأعطال التقنية: وهي كما يلي:

4-1/المعدات المعطلة: الأعطال في المعدات مثل الآلات الصناعية أو الأجهزة الإلكترونية قد تؤدي إلى توقف الإنتاج أو حوادث خطيرة؛

4-2/الأنظمة الإلكترونية: توقف الأنظمة الإلكترونية أو الخوادم نتيجة لأخطاء تقنية قد يتسبب في تعطل خدمات حيوية أو سرقة بيانات حساسة.

5-المسببات الاقتصادية والسياسية: الاقتصاد والسياسة عاملان رئيسيان في تحديد مسببات الخطر في المجتمعات.

5-1/الأزمات الاقتصادية:

5-1-1/ الركود الاقتصادي: يؤدي إلى تقليص الإنتاج وزيادة البطالة، مما يزيد من الفقر وعدم الاستقرار الاجتماعي؛

5-1-2/ التضخم: قد يؤدي التضخم إلى ارتفاع الأسعار بشكل غير قابل للتحكم، مما يضع عبئاً على المواطنين ويؤدي إلى مشكلات اجتماعية.

5-2/الأزمات السياسية :

5-2-1/القرارات السياسية غير الرشيدة: قد تؤدي السياسات الحكومية الفاشلة إلى أزمات اجتماعية واقتصادية، مثل قوانين البيئة السيئة أو دعم صناعات ملوثة؛

5-2-2/ الحروب والنزاعات المسلحة: تشكل الحروب أكبر مصدر للمخاطر في البلدان، حيث تؤدي إلى تدمير واسع النطاق وفقدان الأرواح.

6-المسببات الاجتماعية: يشمل هذا التصنيف العوامل الاجتماعية التي تؤثر على الأفراد والمجتمعات وتزيد من المخاطر الاجتماعية.

6-1/ الفقر: يؤدي الفقر إلى عدم القدرة على الوصول إلى التعليم والرعاية الصحية والمأوى، مما يزيد من المخاطر الاجتماعية والصحية.

6-2/ التفاوت الاجتماعي: يؤدي التفاوت في توزيع الموارد إلى زيادة الفقر والتوترات الاجتماعية، مما يهدد الاستقرار الاجتماعي.

6-3/ النزاعات الاجتماعية: تؤدي الخلافات الاجتماعية إلى الحروب الداخلية أو الصراعات بين المجتمعات المختلفة، مما يزيد من المخاطر الاجتماعية .

ثالثاً: خطوات التعامل مع المخاطر

التعامل مع المخاطر يتطلب خطوات منهجية لضمان التخفيف من تأثيراتها السلبية ويمكن اتباع الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها في إدارة المخاطر وهي:¹

1-تحديد المخاطر: من خلال تحديد المخاطر المحتملة والتي قد تؤثر على المشروع أو العمل أو النظام . هذا يشمل المراجعة والتحليل لجميع جوانب العمل لتحديد التهديدات والمخاطر .

2-تقييم المخاطر: قم بتقييم شدة كل خطر واحتمالية حدوثه. يمكن استخدام معايير مثل الاحتمالية والشدة لتحديد أولويات المخاطر .يمكن إجراء تحليل مثل تحليل "SWOT" أو "PESTLE" لفهم البيئة المحيطة.

¹ نجيب دحدوح، مرجع سابق، ص 70.

3- التحليل الكمي والنوعي: يتم التحليل النوعي للمخاطر لتصنيفها (مثل: عالية، متوسطة، منخفضة).

التحليل الكمي يتطلب قياس وتحديد القيمة المالية أو التأثير على الموارد لتحديد أولوية التعامل مع المخاطر.

4- تطوير استراتيجيات الاستجابة: حدد كيفية التعامل مع كل خطر. قد تشمل الاستراتيجيات:

4-1/ التجنب: إزالة مصدر الخطر أو تجنب العمل الذي يسبب الخطر؛

4-2/ التقليل: تقليل تأثير أو احتمال الخطر (مثل تحسين الأمان أو تغيير الإجراءات). (القبول: القبول)

بالمخاطر في حال كانت قليلة التأثير أو من غير الممكن تجنبها؛

-التحويل: تحويل المخاطر إلى طرف آخر، مثل التأمين أو التعاقد مع طرف ثالث.

5- تنفيذ استراتيجيات التعامل مع المخاطر: تنفيذ الإجراءات اللازمة للحد من المخاطر أو تحويلها أو

تجنبها بناءً على الاستراتيجيات التي تم تطويرها.

6- مراقبة ومراجعة المخاطر: متابعة ومراقبة المخاطر بشكل مستمر لضمان عدم تغير الظروف أو

ظهور مخاطر جديدة. مراجعة فعالية استراتيجيات التعامل مع المخاطر وتحديثها عند الضرورة.

باتباع هذه الخطوات، يمكنك التعامل مع المخاطر بشكل فعال وتقليل تأثيراتها السلبية على النظام أو

المشروع.

المطلب الثاني: مفهوم المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

تواجه الكثير من المؤسسات قدرا كبيرا من المخاطر الاجتماعية، حيث ان عدم الدراية بتلك

المخاطر وإهمالها قد يعرقل الوصول الى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، لذا يتناول هذا المبحث

المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمخاطر الاجتماعية في المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على تلك المخاطر وأنواعها وعناصرها وأسبابها والآثار المترتبة عنها.

أولاً: تعريف المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

سنستعرض مجموعة من التعاريف حتى نصل الى تعريف شامل ومتكامل وهي:

تعتبر المخاطر الاجتماعية من بين المخاطر المهنية المعقدة، وهي منبثقة من مجموعة من العوامل التنظيمية والعلاقات في العمل، والتي تهدد الصحة العقلية والجسمانية للموظفين.¹

تعرف المخاطر الاجتماعية على أنها صورة غير مرئية تتمثل أساساً في الصراعات الفردية والجماعية تتسبب في عدم مشاركة الموظفين حيث تولد حضور جسدي وغياب أخلاقي.²

يمكن تعريف المخاطر الاجتماعية على أنها تلك المخاطر التي تنتج عن سياق العمل، والتي تهدد الصحة النفسية للموظف بالمرتبة الأولى وتهدد توازنه النفسي، كما يمكنها أن تتعدى ذلك وتكون مصحوبة بأضرار جسدية جانبية مثل الاكتئاب ونوبات قلبية وحتى الانتحار.³

وتعرف أيضاً على أنها كل ما يؤثر في التفاعل والتماسك الاجتماعي بين الموظفين نظير عدم الاحترام والالتزام بمعايير ومبادئ المجتمع.⁴

وكتعريف إجرائي للمخاطر الاجتماعية في المؤسسة فهي تلك العوامل أو الأحداث التي قد تؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية والبيئة الداخلية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تداعيات سلبية على الأداء العام.

¹ رقية سكيل، مفهوم الأخطار النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، المجلد 34، العدد 1، جوان 2023، ص 130.

² Hubert Landier, le management du risque social, Groupe Eyrolles, Deuxième Edition, Paris, cedex, 2012, p13.

³ محمد أمين بلعرج، عواد بلعيدون، مقاربة قانونية حول فكرة الأخطار النفسية والاجتماعية المرتبطة بالعمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، المجلد 34، العدد 2، جوان 2023، ص 837.

⁴ عبد المليح نقيل وآخرون، استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة الأناسة وعلوم المجتمع، المجلد 07، العدد 01، جامعة المسيلة، جويلية 2023، ص 18.

تشمل هذه المخاطر التوترات بين الموظفين، نقص التنسيق، أو حتى التأثيرات الناتجة عن القضايا الشخصية التي قد تؤثر على عمل الأفراد.

من المهم فهم أن المخاطر الاجتماعية ليست فقط ما يطرأ في العلاقات بين الأفراد، بل تشمل أيضًا الثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة.

ثانياً: أنواع المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

المخاطر الاجتماعية في المؤسسة هي موضوع مهم خاصة فيما تعلق بأثرها على المؤسسات واستدامتها، يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع تتداخل مع بيئة العمل وحاجات الموظفين داخل المؤسسة وهي:

1-المخاطر المتعلقة بالعلاقات بين الموظفين :وتكمن هذه المخاطر في النقاط التالية:

1-1/النزاعات والصراعات: قد تحدث نزاعات بين الموظفين نتيجة لاختلافات شخصية، ثقافية، أو حتى سوء الفهم¹.

1-2/التمييز والتهميش: يشمل التمييز اللفظي والجسدي أو التمييز العرقي أو الجنسي الذي قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط والعزلة².

1-3/الانغلاق الاجتماعي: في بعض المؤسسات، قد يعاني الموظفون الجدد أو الأقليات من صعوبة في الاندماج³.

2-المخاطر المرتبطة بالثقافة المؤسسية :وتكمن فيما يلي:

¹ Thomas, K. W. Conflict in Organizations: From Theory to Practice. Pearson Education, 2008, p 35.

² Nel, P., & Werner, A. Human Resource Management in a Changing World. Oxford University Press, 2019, p 143

³ Clappitt, P. G., & Berk, L. Communicating for Managerial Effectiveness. SAGE Publications, 2009, p 58.

2-1/انعدام الشفافية: غياب الشفافية في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى عدم الثقة بين الموظفين والإدارة.

2-2/قيم غير واضحة: إذا كانت القيم الأخلاقية غير محددة بوضوح، قد يؤدي ذلك إلى تصرفات غير مهنية من قبل الموظفين أو الإدارة.

3-المخاطر الناتجة عن التغيير التنظيمي: وهي كما يلي:

3-1/مقاومة التغيير: قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع التغييرات الهيكلية أو الثقافية، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية.

3-2/القلق بسبب إعادة الهيكلة: التغييرات التي تشمل التوظيف، الفصل أو إعادة الهيكلة قد تؤدي إلى مشاعر من القلق والخوف.

4-المخاطر المتعلقة بالظروف الاجتماعية للموظفين :

4-1/الضغوط الشخصية: مثل التحديات الأسرية أو الاجتماعية التي قد تؤثر على تركيز الموظف وأدائه في العمل.

4-2/الصحة النفسية: الأزمات النفسية أو الاجتماعية قد تجعل الموظفين غير قادرين على التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعال.

المطلب الثالث: أسباب المخاطر الاجتماعية وأثرها على المؤسسة

تعتبر المخاطر الاجتماعية من العوامل المؤثرة في استقرار المؤسسة وأدائها، حيث تنشأ نتيجة لتفاعلات داخلية وخارجية بين الأفراد والبيئة المحيطة بالمؤسسة. ويهدف هذا المطلب إلى استعراض أسباب هذه المخاطر الاجتماعية وتحليل أثرها على المؤسسة، سواء من ناحية الأداء التنظيمي، أو

العلاقة مع الموظفين والمجتمع، بما يساعد على فهم طبيعتها ووضع استراتيجيات فعّالة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية.

أولاً: أسباب المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

هناك عدة أسباب خلف المخاطر الاجتماعية في المؤسسات والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹

1-عوامل ثقافية وتنظيمية: قد تكون الثقافة التنظيمية السلبية التي تشجع على المنافسة الشديدة أو عدم التعاون سبباً في تزايد التوترات بين الموظفين.

2-نقص التدريب والتوجيه: عدم توفر برامج تدريبية فعالة يمكن أن يؤدي إلى ضعف مهارات التعامل مع الصراعات أو التواصل.

3-غياب التنسيق بين الأقسام: عند عدم وجود تواصل فعال بين الإدارات، يمكن أن تنشأ سوء الفهم والمشكلات الاجتماعية.

4-ضعف التواصل الداخلي: غياب الاستماع الجيد أو عدم توفير منصات تواصل فعّالة قد يؤدي إلى تفاقم المشاكل الاجتماعية.

5-عدم وجود سياسة اجتماعية واضحة: إذا لم تكن هناك سياسة واضحة للتعامل مع المخاطر الاجتماعية، قد تزداد المشكلة وتصبح أكثر تعقيداً.

¹ عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011، (ص-ص) (15-16).

ثانياً: أثر المخاطر الاجتماعية على المؤسسة

هناك عدة آثار للمخاطر الاجتماعية على المؤسسة يمكن ذكرها فيما يلي:¹

1-انخفاض الإنتاجية: عندما يواجه الموظفون مشاكل اجتماعية، فإن تركيزهم على العمل يتأثر، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

2-تدهور الروح المعنوية: نزاعات متكررة أو عدم وجود بيئة دعم اجتماعي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الدافعية والرغبة في العمل.

3-الصحة النفسية: الصراعات المستمرة يمكن أن تؤدي إلى مشاكل صحية نفسية مثل القلق والاكتئاب، مما يؤثر بدوره على أداء الموظف.

4-زيادة التوترات والصراعات: لا يتم التعامل مع المخاطر الاجتماعية بشكل جيد قد يؤدي إلى تصاعد الأزمات والنزاعات داخل المؤسسة.

5-التأثير على سمعة المؤسسة: عندما تظهر مشكلات اجتماعية في المؤسسة بشكل علني، يمكن أن تضر بسمعتها وتجذب انتقادات من العملاء والشركاء.

المطلب الرابع: طرق الوقاية والتقليل من المخاطر الاجتماعية

تعد طرق الوقاية والتقليل من المخاطر الاجتماعية جزءاً أساسياً من عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة، إذ تُمكن المنظمات من الحدّ من تأثيراتها السلبية على بيئة العمل، الموظفين، الأداء التنظيمي،

¹ سكيل رقية، الحماية القانونية للعامل في مجال الوقاية الصحية والأمن، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون خاص، جامعة تلمسان، 2015/2016، ص 185.

والعلاقات الداخلية والخارجية. وتتبع أهمية هذه الطرق من الحاجة إلى حماية الصحة النفسية والاجتماعية للعاملين، وتقليل التوترات والصراعات التي تؤدي إلى تراجع الإنتاجية وتفاقم المشاكل التنظيمية.

تشير الدراسات المعاصرة إلى أن الوقاية من المخاطر الاجتماعية تتطلب تبني استراتيجيات شاملة ومتكاملة تتضمن¹:

-**تحليل وتقييم المخاطر**: كخطوة أولى لفهم مصادرها ومدى تأثيرها داخل المؤسسة، ومن ثم تصميم إجراءات وقائية مناسبة؛ حيث تتضمن عملية الإدارة الوقائية تحديد المخاطر، تقييمها، ثم السيطرة عليها ومتابعتها بشكل دوري.

-**دور المنظمة والعاملين في الوقاية**: من المخاطر النفسية والاجتماعية، بما يشمل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للرفاه الاجتماعي داخل بيئة العمل، وتعزيز التوعية حول المخاطر المحتملة وكيفية التعامل معها هناك عدة طرق للوقاية والتقليل من المخاطر الاجتماعية سنوردها حسب التسلسل التالي:²

-**تطوير ثقافة مؤسسية صحية**: من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، التعاون، والشفافية، يمكن تقليل المخاطر الاجتماعية.

-**تدريب الموظفين على مهارات التواصل وحل النزاعات**: من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات التواصل وحل المشكلات، يمكن للموظفين التعامل مع الخلافات بفعالية.

¹ عبد المليح نقيب، عمار حسيني، بوبكر الوزان، استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، جامعة المسيلة، المجلد 07، العدد 01، جويلية 2023، (ص ص) (21-22).

² Stephen P. Robbins | Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 19th edition global edition, new york, 2024, p (11-18).

-وضع سياسات واضحة للتعامل مع القضايا الاجتماعية: يجب أن تكون هناك سياسات وأطر مرجعية واضحة للتعامل مع الصراعات أو حالات التمر أو التمييز.

-تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين: إنشاء برامج دعم مثل الاستشارات النفسية أو اجتماعية لمساعدة الموظفين في التغلب على المشاكل الشخصية أو الاجتماعية.

-تحسين بيئة العمل: ضمان بيئة عمل مريحة ومحفزة تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية. تهدف هذه الأساليب الوقائية إلى¹:

-تقليل حدوث المخاطر الاجتماعية قبل استفحالها: من خلال التدخل المبكر في الأسباب الأساسية مثل سوء التواصل أو التوترات بين الفرق العاملة.

-تحسين البيئة التنظيمية: بما يعزز التوازن الاجتماعي بين العاملين ويقلل من النزاعات التي قد تضر بالسمعة المؤسسية.

-رفع مستوى الإنتاجية والاستقرار الوظيفي: عبر بناء بيئة عمل أكثر أمانًا نفسيًا واجتماعيًا، ما يسهم في انخفاض معدلات الغياب والتغيب والتناقص في القوى العامل

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

إدارة المخاطر الاجتماعية هي عملية حيوية للمؤسسات التي تهدف إلى الحفاظ على استدامتها ونجاحها في عالم معقد ومتغير وذلك من خلال اتباع منهجية شاملة للتعامل مع المخاطر الاجتماعية، ويمكن للمؤسسة أن تحسن من بيئة العمل وتحافظ على علاقاتها المجتمعية من أجل تحقيق أهدافها

¹ هشام معيري، مراد زايد، المخاطر الاجتماعية للمؤسسات (المفهوم واستراتيجيات الوقاية)، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، المجلد 28، العدد 5، 2024، ص 636.

الاستراتيجية، وسنتناول في هذا المبحث التطور التاريخي لإدارة الخاطر الاجتماعية ومفهومها، وسنخرج على أهمية ومبادئ هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

للتعرف بشكل على مفهوم إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وجب التعرّيج والتدرج في التطور التاريخي لهذا المصطلح عبر الحقبات التاريخية ومن تم التعرف لتعريف إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

أولاً: التطور التاريخي لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

تعتبر السياسة الاجتماعية المصطلح والمفهوم الأكثر انتشاراً للأهداف التي يتم من خلالها تقديم برامج تحافظ على سلامة وأمن المجتمعات والأسر والأفراد. وفي سياق ذلك أخذت الدول بمسعى تبني السياسة الاجتماعية ضمن السياسة العامة، وبالتالي ظهور ونشأة المخاطر أدارة المخاطر الاجتماعية مر بعدة مراحل وهي:¹

-المرحلة الأولى: التركيز على المخاطر المالية دون غيرها من المخاطر (حتى السبعينيات)

في بداية الأمر كانت إدارة المخاطر تركز فقط على المخاطر المالية والتشغيلية، مثل الخسائر المالية والأزمات الاقتصادية بحيث لو يكن اهتمام كبير بالقضايا الاجتماعية

-المرحلة الثانية: بداية الوعي بالمسؤولية الاجتماعية (من السبعينيات إلى التسعينيات)

¹ مجيد محمد الناجم، إدارة المخاطر الاجتماعية كنموذج حديث في سياسات الرعاية الاجتماعية، مجلة الآداب، المجلد 26، العدد 3، جامعة الملك سعود (الرياض)، 2014، ص-ص (5-7).

في هذه المرحلة بدأ الوعي بالحقوق الاجتماعية كحقوق العمال وقضية المساواة بينهم، وهنا بدأت المؤسسات تشعر بالحاجة لتحسين علاقتها مع المجتمع من خلال الاهتمام بالقضايا البيئية، وبقيت المخاطر الاجتماعية لا تعتبر جزء من استراتيجيات المخاطر.

-المرحلة الثالثة: دمج المخاطر الاجتماعية (من التسعينيات إلى بداية الألفية)

في بداية التسعينيات بدأت المؤسسات في ادخال المخاطر الاجتماعية ضمن استراتيجيات إدارة المخاطر، وأصبح من المهم والضروري اهتمام المؤسسات بالممارسات العادلة مثل حقوق الانسان في بيئة العمل وحماية المجتمعات.

-المرحلة الرابعة: تطوير أدوات إدارة المخاطر الاجتماعية (خلال الألفية الجديدة)

في هذه المرحلة بدأت المؤسسات تستخدم أدوات وتقنيات لتقييم المخاطر الاجتماعية مثل تحليل الأنشطة على المجتمع والبيئة، وأصبحت المؤسسات أكثر شفافية في تقاريرها حول مسؤوليتها الاجتماعية.

-المرحلة الخامسة: دمج الاستدامة والحوكمة (من العقد الماضيين إلى الآن)

اليوم إدارة المخاطر الاجتماعية تتماشى مع مفاهيم الاستدامة وأصبحت المؤسسات تهتم بتقليل المخاطر الاجتماعية والمتعلقة بالتأثيرات السلبية على حقوق الانسان والمجتمعات، وأصبحت إدارة المخاطر الاجتماعية جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسة وذلك بهدف الحفاظ على سمعتها واستدامتها.

ثانياً: تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية

يمكن تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية على "أنها نهج منظم، ومسار العمل في ظل الشك وعدم اليقين وذلك من خلال كشف وتحديد قضايا المخاطر ومحاولة فهمها والابلاغ عنها وعلاجها".¹

وحسب معهد إدارة المخاطر البريطاني فإن إدارة المخاطر الاجتماعية هي "مجموع الأنشطة التي يجب أن تكون ضمن ثقافة المؤسسة وذلك من خلال سياسة فعالة وبرامج مكثفة ومتنوعة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية"²

ويمكن تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية على أنها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى أدوات ووسائل معينة في سبيل التحكم في المخاطر والتقليل من حجم الآثار المترتبة عنها، وذلك برسم سياسات والقيام بنشاطات تعزز ذلك.³

ومما سبق وعليه يمكن اعتماد تعريف إدارة المخاطر الاجتماعية على أنها عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تنشأ داخل بيئة العمل أو محيط المؤسسة، وتشمل هذه المخاطر التحديات المتعلقة بالعلاقات بين العمال والممارسات الاجتماعية، وكذلك التأثيرات الاجتماعية السلبية والتي قد تنتج عن قرارات أو سياسات المؤسسة، ومنها أيضاً ما تعلق بالمخاطر المرتبطة بمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع.

¹ أحمد محمد حسن هريدي، التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 37، 2022، ص 10.

² أحمد محمد حسن هريدي، نفس المرجع، ص 10.

³ هشام معيري، مراد زايد، المخاطر الاجتماعية للمؤسسات (المفهوم واستراتيجيات الوقاية)، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، المجلد 28، العدد 5، 2024، ص 630.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

تعدّ إدارة المخاطر الاجتماعية من العناصر الحيوية لاستقرار المؤسسة واستدامة أدائها، إذ تساعد في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة المرتبطة بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات داخل بيئة العمل، والعمل على الحد من آثارها السلبية. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح أهمية إدارة المخاطر الاجتماعية في حماية الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وضمان استمرارية العمليات التنظيمية، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والالتزام الاجتماعي.

من خلال إدارة المخاطر الاجتماعية بشكل فعال تضمن المؤسسة استدامتها على المدى الطويل وذلك من الحفاظ على سمعتها وتقوية علاقتها مع المجتمع والعملاء والمستثمرين وذلك من خلال ما يلي:¹

- تعزيز علاقة المؤسسة مع المجتمع:

تسهم الإدارة الفعّالة للمخاطر الاجتماعية في توطيد العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، حيث تؤدي المؤسسات التي تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية إلى بناء روابط اجتماعية قائمة على الثقة والتعاون المتبادل. ويؤدي هذا الالتزام إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، بما يعزز من سمعتها الإيجابية لدى أفراد المجتمع. كما ينعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى الإقبال على منتجاتها وخدماتها، مما يسهم في تحسين المبيعات ورفع جودة الخدمات المقدمة، ويحد في الوقت ذاته من المخاطر الاجتماعية الناتجة عن رفض المجتمع أو معارضته لأنشطة المؤسسة.

- تحقيق الامتثال التنظيمي:

يعد الامتثال للقوانين والأنظمة المحلية والدولية المتعلقة بحقوق الإنسان، والصحة والسلامة المهنية، وحماية البيئة، أحد الجوانب الجوهرية لإدارة المخاطر الاجتماعية. فمن خلال الالتزام بهذه التشريعات، تقلل المؤسسة من احتمالية تعرضها للمساءلة القانونية والعقوبات التنظيمية. كما يسهم الامتثال التنظيمي

¹ Lertlak Jaroensombut, Annop Yiengthaisong, Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn, Corporate social responsibility management for sustainable development: A systematic literature review, International Journal of Advanced and Applied Sciences, Taiwan, 12(1) 2025, Page 175.

في تعزيز مصداقية المؤسسة أمام الجهات الرقابية وأصحاب المصالح، ويؤكد التزامها بممارسة أنشطتها وفق أطر قانونية وأخلاقية واضحة، مما يدعم استقرارها واستمرارية عملياتها.

-الحفاظ على معنويات الموظفين:

تلعب إدارة المخاطر الاجتماعية دوراً محورياً في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال توفير ظروف عمل صحية وآمنة، وضمان احترام حقوق العاملين. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز روح الانتماء والولاء المؤسسي لدى الموظفين. كما تنعكس هذه الممارسات إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، إلى جانب تقليل معدلات دوران العمالة والاستقالات، الأمر الذي يسهم في استقرار الموارد البشرية ويحد من المخاطر المرتبطة بفقدان الكفاءات.

-تحقيق الاستدامة:

تسهم إدارة المخاطر الاجتماعية في دعم الاستدامة المؤسسية من خلال بناء علاقات مستقرة ومتوازنة مع المجتمع والعاملين. فالمؤسسات التي تدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها الإدارية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية، وضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل. ويؤدي الاهتمام بالجوانب الاجتماعية إلى تقليل النزاعات والمخاطر المحتملة، مما يعزز من استقرار المؤسسة ويضمن قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية.

-تحقيق الميزة التنافسية:

تُعد الإدارة الفعّالة للمخاطر الاجتماعية مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية، إذ تمكّن المؤسسات من تحسين صورتها المؤسسية وزيادة جاذبيتها لدى العملاء والمستثمرين. فالشركات التي تحرص على تطوير ممارساتها في مجال المسؤولية الاجتماعية تكون أكثر قدرة على كسب ثقة أصحاب المصلحة، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق. وبذلك تتحول إدارة المخاطر الاجتماعية إلى أداة استراتيجية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ودعم استدامتها على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

تتضمن إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة عدة مبادئ أساسية تهدف إلى تخفيف من حدة

المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وتؤثر على سمعتها نتيجة التهديدات الاجتماعية المختلفة، وفيما يلي

المبادئ الرئيسية التي يجب على المؤسسات تبنيها في إدارة المخاطر الاجتماعية وهي:

1- التعرف على المخاطر الاجتماعية في المؤسسة: أول خطوة في إدارة المخاطر الاجتماعية هي

تحديد وفهم المخاطر التي قد تهدد المؤسسة، وهي المخاطر التي تتضمن التغيرات في التوقعات الاجتماعية والمشكلات المتعلقة بحقوق الإنسان والمشاكل البيئية أو الصحية التي قد تؤثر على المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة أساسية حيث إنها تحدد وتعين المخاطر التي يجب التركيز عليها بناءً واستناداً على الأولوية والأثر المحتمل.¹

2- تحليل وتقييم المخاطر الاجتماعية: بمجرد معرفة واكتشاف المخاطر يأتي دور تقييم حجم وتأثير تلك

المخاطر على المؤسسة، حيث يشمل التقييم تحليل احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها المحتمل على العمليات المختلفة للمؤسسة، حيث يساهم ذلك في تحديد المخاطر التي تستدعي التعامل الفوري والتي تحتاج إلى مراقبة طويلة الأمد، وكلما كان التحليل والتقييم جيد يؤدي ذلك ويساعد في تحديد أولويات التعامل مع المخاطر الاجتماعية بشكل سريع فعال.²

3- تطوير استراتيجيات التخفيف والتقليل من المخاطر: يتطلب التعامل مع المخاطر الاجتماعية وضع

استراتيجيات تهدف إلى التقليل من هذه المخاطر أو حتى القضاء عليها في بعض الحالات، وتشمل هذه الاستراتيجيات التكيف مع التغيرات الاجتماعية أو البيئية، تحسين بيئة العمل، وتطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومن خلال هذه السياسات تصبح المؤسسة قادرة على تقليل الآثار السلبية على المجتمع المحيط بها.³

4- التقييم والمراقبة المستمرة: بحيث يتوجب على إدارة المخاطر الاجتماعية ألا تتوقف عند مرحلة

التخفيف، بل هي مطالبة بالاستمرار في المراقبة الدائمة للمخاطر وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة في

¹ عبد الله أحمد، إدارة المخاطر الاجتماعية: المبادئ والتطبيقات، دار الفكر، الأردن، 2020، ص 42.

² نفس المرجع، ص 57.

³ يوسف علي، إدارة المخاطر الاجتماعية في بيئة الأعمال، دار النشر الجامعية، مصر، 2018، ص 57.

التعامل معها، بحيث يجب على المؤسسات مراجعة استراتيجياتها بشكل دوري وتعديلها وتحسينها إذا تطلب الأمر ذلك في ضوء التغيرات الجديدة في البيئة الاجتماعية والسياسية، وتساهم تقنيات مثل التحليل التنبئي في تقديم رؤى مستقبلية حول كيفية تطور المخاطر الاجتماعية.¹

5-التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة: يؤدي التواصل الجيد مع جميع أصحاب المصلحة بما فيهم

الموظفين والعملاء والمجتمع المحلي والمستثمرين، يعد ذلك من المبادئ الأساسية في إدارة المخاطر الاجتماعية، حيث يهدف هذا التواصل إلى ضمان الشفافية وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ويساهم هذا النوع من التواصل في فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المختلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعديل وتحسين استراتيجياتها بناء على ملاحظات وانتقادات هؤلاء الأطراف.²

6-الاستجابة السريعة والتعافي من الأزمات الاجتماعية: يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على

الاستجابة بسرعة للمواقف الاجتماعية الطارئة التي قد تهدد سمعتها أو استقرارها المالي. تشمل هذه الاستجابة تطوير خطط إدارة الأزمات التي تتضمن آليات للتواصل مع الإعلام والجمهور. بعد الأزمة، يجب أن تتبع المؤسسة خطة تعافي تهدف إلى إعادة بناء الثقة والسمعة الاجتماعية.³

7-تحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية: أحد المبادئ الهامة في إدارة المخاطر

الاجتماعية هو ضمان التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والمسؤوليات الاجتماعية. يجب على المؤسسات أن تسعى لتحقيق أرباحها مع الحفاظ على ممارسات عادلة ومسئولة اجتماعيًا. هذا التوازن يساهم في تحسين الاستدامة على المدى الطويل ويحافظ على سمعة المؤسسة في السوق.⁴

¹ زكريا عادل، الاستراتيجيات الفعالة في إدارة المخاطر الاجتماعية، دار المعرفة، لبنان، 2019، ص 65.

² جابر سارة، إدارة المخاطر وتواصل المؤسسات، دار الكتاب الحديث، لبنان، 2021، ص 80.

³ حسن محمد، إدارة الأزمات والمخاطر الاجتماعية، مكتبة دار الوعي، لبنان، 2017، ص 94.

⁴ الشافعي علي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة المخاطر، دار الدراسات الاقتصادية، مصر، 2016، ص 107.

المطلب الرابع: تحديات إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

في سياق عمل المؤسسات يتعين عليها أن تتعامل مع مجموعة من المخاطر الاجتماعية والتي تشمل القضايا المتعلقة بالموظفين، والعلاقات المجتمعية وحقوق الانسان والبيئة المحيطة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسات يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- 1- **التحديات المتعلقة بتحديد المخاطر الاجتماعية:** تعتبر عملية تحديد المخاطر الاجتماعية من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات، وهذا راجع للطبيعة المعقدة لهذه المخاطر بحيث يصعب تحديدها بدقة بسبب عدم مرئية هذه المخاطر وهي تظهر بشكل تدريجي، مما يتوجب على المؤسسات تطوير آليات فعالة للكشف عن هذه المخاطر في وقت مبكر.¹
- 2- **التحديات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر الاجتماعية:** يواجه المسؤولون صعوبة في دمج القضايا الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسات وذلك بسبب تضارب وتعارض الأهداف الاقتصادية مع المسؤوليات الاجتماعية، لذلك تعتبر إدارة المخاطر الاجتماعية عبئاً إضافياً على المؤسسات التي تركز أهدافها بشكل أكبر على عنصر الربحية ولا تعطي الأولوية للمسؤولية الاجتماعية.²
- 3- **التحديات القانونية والأخلاقية:** تعتبر التشريعات والقوانين الدولية والمحلية المتعلقة بحقوق الانسان والعمل عنصر تعقيد فيما يخص إدارة المخاطر الاجتماعية، بسبب أن هذه التشريعات والقوانين تضع قيوداً فيما يتعلق بنوع تعامل المؤسسات مع موظفيها.³

¹ Smith, A. Social Risk Management in Corporate Strategy. Oxford University Press, 2020, p 45.

² Owen, M. Strategic Planning and Social Risk. Journal of Business Ethics, 62(2), 2018, p 62.

³ Jones, C., Brown, D., & White, F. Legal and Ethical Challenges in Social Risk Management. Journal of Corporate Social Responsibility, 34(3), 2019, p 78.

4-تحديات التواصل مع أصحاب المصلحة: يعتبر التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة من موظفين

وعملاء أمرا ذا أهمية كبيرة في إدارة المخاطر الاجتماعية، غير أن المسؤولون يواجهون صعوبة كبيرة في بناء قنوات تواصل فعالة وشفافة لمواجهة المخاطر الاجتماعية، وفي بعض الأحيان تتجاهل المؤسسات التواصل الفعال.¹

5-التحديات الاقتصادية: تمثل التحديات الاقتصادية عنصرا مهما في إدارة المخاطر الاجتماعية، بحيث

يتوجب على المؤسسات خلق توازن بين القضايا الاجتماعية وعنصر الربحية، غير أن عدم التوازن بين هذين العنصرين يؤثر على المؤسسة في الأجل البعيد.²

6-التحديات الثقافية والمجتمعية: هناك اختلاف للمخاطر الاجتماعية من بيئة لأخرى، وهذا راجع

للتراكيب الثقافية لكل مجتمع، بحيث ما يعتبر خطرا اجتماعيا في بيئة معينة ليس بالضروري ان يعتبر خطرا اجتماعيا في بيئة أخرى، لذا يتوجب على المؤسسات فهم التراكيب الاجتماعية والثقافية حتى تتمكن من تحديد المخاطر المرتبطة بها.³

المبحث الثالث: دور اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر اليقظة الاجتماعية من الظواهر الاجتماعية الحديثة والتي تظهر في المجتمعات المعاصرة، خصوصا ما تعلق بالعدالة الاجتماعية وحقوق الانسان، وتعمل هذه الظاهرة على تنمية الوعي فيما يخص القضايا الاجتماعية والسياسية، مما يتسبب في بعض الأحيان في حدوث خلافات وصراعات أو ما يسمى

¹ Thompson, R. Communication and Social Risk in Corporate Environments. Business Communication Quarterly, 94(4), 2021, p 94.

² Harris, P. (The Economic Challenges of Social Risk Management. Journal of Business and Economic Policy, 12(1), 2020, p 112.

³ Kemp, R. Sustainability and Corporate Social Responsibility. Cambridge University Press, 2017, p 153.

مخاطر تنازعية بين الموظفين، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم اليقظة الاجتماعية وأهدافها وخصائصها، وسنعالج مفهوم المخاطر التنازعية.

المطلب الأول: اليقظة الاجتماعية وأهميتها

نجاح تسيير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يتم من خلال الحصول على معلومات وبيانات صحيحة فيما يتعلق بالمحيط الاجتماعي داخل المؤسسة، وفي مقابل ذلك فالحصول على تلك المعلومات والبيانات ليس بالأمر الهين، وبالتالي نحتاج في ذلك الى كثير من الملاحظة غير أنها تعتبر غير موضوعية مما يضطرنا بالاستعانة بنظام يقظة.¹

أولاً: تعريف اليقظة الاجتماعية

للخروج بتعريف شامل فيما يتعلق باليقظة الاجتماعية نستعرض مجموعة من التعاريف وهي

كالتالي:

تعتبر اليقظة الاجتماعية وسيلة وطريقة لتتبع وملاحظة المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة والقيام بعملية التقييم من حيث درجة رضا الموظفين ودافعيتهم نحو العمل ومواطن سوء التشغيل والذي يؤثر بالسلب أيضا على التزامهم الوظيفي وحيويتهم في العمل، وتهدف اليقظة الاجتماعية لملاحظة الوضعية الاجتماعية بغرض التنبؤ بالصراعات التي تنشأ بين مختلف الفاعلين في التنظيم وبالتالي القدرة على ترجمة مختلف علامات التوتر في المؤسسة.²

يمكن تعريفها أيضا على أنها تحديد كل الظواهر الاجتماعية كالصراعات والتعارضات الدينية والعرقية، حيث وتهدف الى التحذير والحد من الآثار السلبية التي تؤثر على العلاقات الموجودة داخل

¹ هتاهات المهدي، حتمية التوجه نحو اليقظة الاجتماعية لتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 02، 2022، ص 76.
² هتاهات المهدي، نفس المرجع، ص 78.

المؤسسة كما أنها تساعد مسيري المؤسسات في معالجة المشاكل والاختلالات التي تحدث داخل المؤسسة من خلال إعادة تنظيم العمل بما يحقق الأهداف المناسبة لإشباع كل الأطراف.¹

اليقظة الاجتماعية هي بمثابة نظام للمراقبة والتصنت الدائم والمستمر للموظفين داخل المؤسسة، والذي يهدف ويعمل أساسا على الكشف عن النزاعات والصراعات الوظيفية القائمة والمحتملة الوقوع وبالتالي ضبط السياسة الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة.²

من خلال التعاريف السابقة نقول ان اليقظة الاجتماعية تشير الى قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهي تعتبر وعي دائم ومستمر وتحليل معمق ودقيق للقضايا الاجتماعية والتي قد تؤثر على سير الوظائف داخل المؤسسة والتي تكون أساسا مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

ثانيا: أهمية اليقظة الاجتماعية

لليقظة الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وهي من المفاهيم المهمة في العصر الحالي، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها المجتمع على الأصعدة الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية. في هذا السياق، يمكن تحديد أهمية اليقظة الاجتماعية في عدة جوانب رئيسية، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، وكذلك في إطار التأثيرات المجتمعية الأوسع. فيما يلي أبرز جوانب أهمية اليقظة الاجتماعية:

1- تعزيز الوعي الاجتماعي والتفاعل مع القضايا الاجتماعية: تساهم اليقظة الاجتماعية في زيادة الوعي لدى الأفراد والجماعات فيما يخص القضايا الاجتماعية المختلفة، مثل التفاوت الاجتماعي، والمساواة،

¹ نشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 46، العدد 3، 2009، ص 271.

² هتاهات المهدي، مرجع سابق، ص 78.

وحقوق الإنسان، وحماية البيئة. من خلال هذا الوعي، يمكن للأفراد والمجموعات أن يكونوا أكثر قدرة على التفاعل مع التحديات الاجتماعية واتخاذ مواقف أخلاقية ونقدية تجاه الممارسات السلبية في المجتمع

2-المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة: بحيث تساهم اليقظة الاجتماعية في تحديد الأولويات

الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على التنمية المستدامة. على مستوى المؤسسات، يمكن لليقظة

الاجتماعية أن تساعد في اتخاذ قرارات تتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة، من خلال تطوير

استراتيجيات تهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية وتحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية.

3-رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: تعتبر اليقظة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات أداة حيوية

لزيادة التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. بحيث أن المؤسسات اليقظة تكون أكثر قدرة على تحديد التحديات

الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على سمعتها وعلاقاتها مع الجمهور وأصحاب المصلحة، وبالتالي يمكنها

تعديل استراتيجياتها لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التوازن بين الربح والمساهمة في التنمية.

الاجتماعية.

4-سرعة الاستجابة للتغيرات الاجتماعية والسياسية بسرعة وفعالية: اليقظة الاجتماعية تمنح الأفراد

والمؤسسات القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الاجتماعية والسياسية. على سبيل المثال، بينما يمكن

للمؤسسات أن تتكيف بسرعة مع تطورات السوق أو التحولات في تفضيلات المستهلكين، مما يساعد على

تعزيز استدامتها ونجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة.

5-تعزيز مفهوم الحوكمة الجيدة: اليقظة الاجتماعية تدعم مفاهيم الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات، لأن

الوعي بالتحديات الاجتماعية يعزز من أهمية الشفافية والمشاركة واتخاذ القرارات المستندة على القيم

الأخلاقية. من خلال اليقظة الاجتماعية، يمكن للمؤسسات ضمان التزامها بالقوانين المحلية والدولية

والتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة بطرق عادلة ومتوازنة.

6-توسيع نطاق الابتكار: يؤدي زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية للمؤسسات على تبني حلول مبتكرة للتحديات المجتمعية. وهذا يساهم في تحسين السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات، بما يتماشى مع تطلعات المجتمع، وبما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

7-تعزيز وزيادة التفاعل مع المجتمع المحلي: تساعد اليقظة الاجتماعية في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي. بحيث عندما تكون المؤسسات يقظة اجتماعيًا تصبح أكثر قدرة على التفاعل مع حاجات المجتمع المحلي والمساهمة في تحسين جودة حياة الأفراد من خلال مبادرات اجتماعية وتنموية.

المطلب الثاني: أهداف اليقظة الاجتماعية

لليقظة الاجتماعية مجموعة من الأهداف، سنحاول التطرق لها كما يلي:

من بين أهم أهداف اليقظة الاجتماعية في المؤسسة ملاحظة الوضعية الاجتماعية بهدف محاولة

التنبؤ بالمخاطر التي تنشأ بين مختلف الفعّلين داخل المؤسسة، ويكون ذلك من جمع ومحاولة تفسير

مختلف مواطن وعلامات التوتر، بالإضافة الى الكثير من الأهداف التي يمكن ذكرها في النقاط التالية:¹

-التنبؤ بالفرص المتاحة وحسن استغلالها ومحاولة تجنب التهديدات وآثارها؛

-دراسة وتحديد أفضل العمليات والممارسات والتي تكون في صالح المؤسسة؛

-تحقيق الكفاءة والفعالية لنظام المعلومات؛

-الوصول الى تحديد رؤية واضحة للمؤسسة فيما يخص الممارسات الفعلية والحالية والمستقبلية للموظفين

ومحاولة التنبؤ بسلوكياتهم.

¹ مليكة زغيب، نعيمة غلاب، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، اليمن، العدد 7، 2011، ص 5.

وهناك أهداف أخرى لليقظة الاجتماعية تكمن في النقاط التالية:¹

- محاولة الحد من الآثار السلبية لتصدع الروابط بين المؤسسة والأطراف الأخرى؛
- تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة؛
- الملاحظة الفعالة للوضعية الاجتماعية من أجل التنبؤ بالصراعات والنزاعات المهنية قبل حدوثها؛
- اليقظة الاجتماعية عامل تنبه مهم لأصحاب القرار بضرورة قرارات السياسة الاجتماعية للمؤسسة؛
- مساعدة الوصول الى توفير مناخ اجتماعي سليم داخل المؤسسة مما يساعد في خلق مبادرات جيدة بين الأفراد والمساهمة في حل المشاكل الداخلية؛
- الوصول الى تحقيق الكفاءة المهنية.

المطلب الثالث: الصراع التنظيمي وأسبابه

الصراع التنظيمي يعتبر من الظواهر الطبيعية التي يمكن أن تحدث في أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة، ويحدث لمجموعة من الأسباب.

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو العملية التي تسعى وترغب فيها وحدات نظام ما للحصول على رغباتها ولكن على حساب رغبات وحدات أخرى، وتعتبر أيضاً وضع تنافسي حيث يكون أطراف الصراع على دراية تامة بذلك التعارض في إمكانية الحصول على مراكز مهمة في المستقبل.²

¹ هتاهات المهدي، مرجع سابق، ص 78.

² خالد نظمي قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة القدس المفتوحة، العدد 25، ديسمبر 2016، ص 8.

ويمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه المحاولات التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق أهداف معينة، وفي المقابل تحجب عن الآخرين جميع الأهداف التي يريدون تحقيقها في المستقبل.

ويرى البعض على أن الصراع التنظيمي هو تلك الحالة التي فيها تغيير الأنماط السلوكية المعتادة بسبب تعارض واختلاف المصالح بين أطراف العلاقة مما يتسبب في إحداث خلل في توازن ديناميكية اتخاذ القرار.¹

وعليه ومما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه تلك التوترات أو الخلافات التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة بسبب اختلافات في الأهداف، القيم، المصالح أو التصورات. ويُعد هذا الصراع جزءاً من الحياة اليومية في المؤسسات.

ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي

هناك عدة أنواع من الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة وهي كالتالي:²

- الصراع بين الأفراد:** يحدث عندما يختلف أفراد من نفس المستوى الوظيفي أو من مستويات إدارية مختلفة حول قضايا متعلقة بالعمل مثل توزيع المهام أو آليات اتخاذ القرار.
- الصراع بين المجموعات:** يحدث عندما تتضارب مصالح أو أهداف مجموعات مختلفة داخل المنظمة، مثل الفرق المتعددة الوظائف أو الأقسام المختلفة.
- الصراع بين الإدارة والموظفين:** يكون نتيجة لعدم التوافق بين القيادة العليا وموظفي المنظمة حول أسلوب الإدارة أو السياسات التنظيمية.

¹ مقرب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضى الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 5.

² سارة زويطي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة الطارف، العدد 7، ديسمبر 2014، ص 83.

ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة والتي يصعب حصرها ولكن يمكن

تلخيصها في النقاط التالية¹:

-اختلاف الأهداف: حيث أن التباين والاختلاف في أهداف الموظفين والفرق داخل المؤسسة يؤدي إلى ظهور صراعات.

-الاختلافات في القيم والمعتقدات: حيث يمكن اعتبار الاختلاف في القيم الثقافية أو المهنية بين الأفراد أو الفرق من العوامل الرئيسية التي تساهم في ظهور الصراع.

-نقص التواصل: يؤدي ضعف أو غياب التواصل بين الأفراد أو الأقسام إلى سوء التفاهم وزيادة احتمال حدوث الصراع.

-الموارد المحدودة: حيث أن التنافس على الموارد مثل الوقت، المال، أو المعدات يمكن أن يؤدي إلى نشوء صراعات بين الأفراد أو الأقسام.

المطلب الرابع: أنماط التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقته باليقظة الاجتماعية

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية الوقوع بحيث أننا لا يمكننا تجنبه، وغيابه في المؤسسة يؤدي إلى الركود فيها، وقد يتسبب في آثار سلبية إذا لم تتم إدارته بشكل جيد من خلال عدة أنماط، ومع ذلك يمكن أن تساهم بعض العوامل في تقليل حدة هذا الصراع وتحسين وتفعيل العلاقة بين الأفراد والجماعات، ومن أبرز هذه العوامل نجد اليقظة الاجتماعية.

¹ سارة زويطي، مرجع سابق، ص 86.

أولاً: أنماط التعامل مع الصراع التنظيمي

تعتمد أنماط التعامل مع الصراع التنظيمي على طبيعة الصراع ومدى تأثيره على المنظمة، ومن أهم

الأنماط ما يلي:¹

-**التفاوض:** يمكن أن يساعد التفاوض في حل الصراعات والنزاعات بين الموظفين أو الوحدات بطريقة مرضية للطرفين.

-**التعاون:** حيث أن التعاون يشجع على إيجاد حلول مرضية للجميع من خلال العمل المشترك لحل المشكلات.

-**التجنب:** بحيث أنه في بعض الحالات، قد يكون من الأفضل تجنب التصعيد، خصوصاً إذا كان الصراع غير ذو أهمية كبرى.

-**الوساطة:** وذلك من خلال اللجوء إلى شخص محايد يساعد في تسوية وحل النزاع بين الأطراف المتصارعة.

ثانياً: علاقة اليقظة الاجتماعية بالصراع التنظيمي

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن هناك علاقة مهمة بين اليقظة الاجتماعية والصراع التنظيمي، حيث

يمكن لليقظة الاجتماعية أن تلعب دوراً محورياً في التقليل والحد من هذا الصراع، حيث أن الموظفين

الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من اليقظة الاجتماعية يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الصراعات

الداخلية بطرق سلمية وفعالة، وبالتالي تقليل فرص حدوث نزاعات غير ضرورية

¹ خالد نظمي قرواني، مرجع سابق، ص 10.

غير أن اليقظة الاجتماعية قد تؤدي في بعض الحالات إلى زيادة الصراع في حالة تسييس القضايا الاجتماعية أو إساءة فهمها من قبل الموظفين داخل المؤسسات مما يتسبب في نشوء صراعات، وعلى الرغم من هذه الإشكالية فإن تقليل الصراع التنظيمي يبقى الهدف الرئيسي في الكثير من المؤسسات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل.

إن علاقة اليقظة الاجتماعية بالصراع التنظيمي تعتبر علاقة متفرعة نوعاً ما، حيث إن ارتفاع مستوى اليقظة الاجتماعية لدى الأفراد يسهم في تقليل الصراعات بشكل ملحوظ، ومع ذلك فإن الصراعات العميقة قد تتطلب مقومات واستراتيجيات إضافية لحلها، تتجاوز الوعي الاجتماعي وتدخل في مجالات التفاوض وإدارة التغيير.¹

وبالتالي فمن الضروري تدريب الموظفين على تطوير مهارات اليقظة الاجتماعية من خلال ورش تدريبية وبرامج توعوية، ومن خلال أيضاً تعزيز ثقافة التواصل المفتوح في المؤسسات لتقليل الخلافات الناتجة عن سوء الفهم، ويجب التركيز على إجراء دراسات طويلة الأجل لفحص والتأكد من مدى تأثير اليقظة الاجتماعية في تقليل الصراع التنظيمي في مختلف المؤسسات، وبالتالي الوصول إلى تعزيز اليقظة الاجتماعية داخل المؤسسات ومن خلالها الوصول إلى تقليل الصراع التنظيمي، وبالتالي تحسين بيئة العمل وزيادة الأداء العام.

¹ طارق بن قسبي وآخرون، أثر اليقظة الاجتماعية في الحد من الصراع التنظيمي بالمؤسسة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بربكة (الجزائر)، المجلد 07، العدد 02، 2024، ص 119.

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية من المجالات المهمة في علوم التسيير والإدارة التي تركز وتسعى لتحقيق الاستدامة والتنمية الاجتماعية، وذلك من خلال تبني ممارسات أكثر مسؤولية وتأثيراً اجتماعياً.

المطلب الأول: التحفيز والمشاركة الاجتماعية

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المقاربات الحديثة التي تتجاوز الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية، إذ لا تقتصر على تطبيق السياسات والإجراءات البيئية داخل المؤسسة، بل تمتد لتشمل تحفيز الموظفين على الانخراط الفعّال في الأنشطة ذات البعد الاجتماعي والمجتمعي. ويُعتبر هذا التحفيز أداة أساسية لتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بما يساهم في الحد من المخاطر الاجتماعية الناتجة عن ضعف الوعي البيئي أو الشعور بعدم العدالة أو التهميش داخل المؤسسة، وذلك من خلال مايلي:

-**الأنشطة البيئية والاجتماعية:** تلعب الأنشطة البيئية والاجتماعية دوراً محورياً في تفعيل مشاركة الموظفين وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. إذ تقوم المؤسسات، في إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء، بتنظيم حملات تطوعية ومبادرات اجتماعية تهدف إلى خدمة المجتمع المحلي وحماية البيئة، مثل حملات التشجير، وتنظيف المساحات العامة، وترشيد استهلاك الموارد، أو المشاركة في برامج دعم الفئات الهشة¹.

وتسهم هذه الأنشطة في تعزيز وعي الموظفين بأهمية دورهم الفردي والجماعي في الحفاظ على البيئة وخدمة المجتمع، كما تساعد على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، بعيداً عن الأطر

¹ Silvia Puiu, Mihaela Tinca Udristioiu, The Impact of Environmental Volunteering on Employees, Companies, and Local Communities. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(5), 2024, p9.

الوظيفية الرسمية. وبذلك، يشعر الموظف بأن المؤسسة لا تهتم فقط بتحقيق الأرباح، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق قيمة اجتماعية، الأمر الذي يعزز الدافعية الداخلية ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

-التدريب على المسؤولية المجتمعية: يُعد التدريب على المسؤولية المجتمعية من الأدوات الأساسية التي

تعتمدها إدارة الموارد البشرية الخضراء لترسيخ القيم المستدامة داخل المؤسسة. حيث تركز هذه البرامج

التدريبية على توعية الموظفين بدورهم في حماية البيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية، من خلال

تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لفهم القضايا البيئية والاجتماعية المعاصرة، وتأثير ممارساتهم

اليومية على المجتمع والبيئة.

كما تسهم هذه البرامج في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي الجماعي والمسؤولية المشتركة، إذ يشعر

الموظفون بأنهم شركاء حقيقيون في تحقيق أهداف المؤسسة المستدامة، وليسوا مجرد منفذين للمهام. وهذا

بدوره يعزز السلوكيات الإيجابية، مثل الالتزام بالقوانين البيئية، واحترام حقوق الآخرين، والمبادرة بالمشاركة

في الأنشطة المجتمعية¹.

الأثر الاجتماعي: ينعكس التحفيز والمشاركة الاجتماعية بشكل إيجابي على المناخ الاجتماعي داخل

المؤسسة، حيث تؤدي هذه الممارسات إلى تقوية الروابط الإنسانية بين الموظفين من جهة، وبين

الموظفين والإدارة من جهة أخرى. فالمشاركة في الأنشطة البيئية والاجتماعية تخلق فضاءات للتواصل

غير الرسمي، مما يقلل من الحواجز التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة.

كما يساهم هذا التفاعل في تعزيز شعور الانتماء للمؤسسة، ويحد من الإحساس بالعزلة أو التهميش،

الأمر الذي يقلل من المخاطر الاجتماعية مثل النزاعات الداخلية، وضعف الولاء التنظيمي، وارتفاع

معدلات الدوران الوظيفي. وبالتالي، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال التحفيز والمشاركة

¹ Mansoor Ahmed, Sun Zehou, Syed Ali Raza, Muhammad Asif Qureshi & Sara Qamar Yousufi, Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(5), 2020, p1.

الاجتماعية، تُعد أداة فعالة لتحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة وتعزيز استدامتها على المدى الطويل.

المطلب الثاني: توفير بيئة عمل صحية وآمنة

تولي المؤسسات التي تعتمد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتمامًا بالغًا بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستدامة الاجتماعية داخل المنظمة. فبيئة العمل لا تؤثر فقط على الأداء الوظيفي والإنتاجية، بل تمتد آثارها لتشمل الصحة الجسدية والنفسية للموظفين، مما ينعكس مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن تحسين ظروف العمل يُسهم في الحد من المخاطر الاجتماعية الناتجة عن التعرض لظروف غير ملائمة أو غير آمنة، وذلك عبر النقاط التالية:

-**تحسين الظروف الصحية والبيئية:** تشمل ممارسات الموارد البشرية الخضراء في هذا الجانب اعتماد سياسات تهدف إلى تحسين الظروف الصحية والبيئية داخل أماكن العمل. ويتم ذلك من خلال استخدام مواد صديقة للبيئة وغير خطرة على صحة الإنسان، مثل التقليل من المواد الكيميائية السامة، واعتماد تجهيزات ومستلزمات مكتبية مستدامة. كما تحرص المؤسسات على تحسين أنظمة التهوية والإضاءة الطبيعية، بما يضمن جودة الهواء داخل المكاتب ويقلل من المشكلات الصحية المرتبطة بالتلوث أو ضعف التهوية.¹

إضافة إلى ذلك، يتم تصميم مساحات العمل بما يتوافق مع معايير الاستدامة، من حيث تقليل الضوضاء، وتوفير مساحات خضراء داخلية أو محيطية بمكان العمل، واعتماد تخطيط يُراعي الراحة

¹ أحلام خان، وسيلة جغبلي، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بكرة، المجلد 14، العدد 03، 2020، ص 430.

الجسدية للموظفين. وتسهم هذه الممارسات في خلق بيئة عمل مريحة وصحية، تعزز من شعور الموظفين بالاهتمام والرعاية، وتقلل من معدلات الإرهاق والأمراض المهنية.

- العمل على سلامة الموظفين: تعد سلامة الموظفين من الأولويات الأساسية في إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل خالية من المخاطر البيئية والمهنية. ويتحقق ذلك من خلال تقييم المخاطر المحتملة في أماكن العمل، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة للحد منها، مثل توفير معدات السلامة، ووضع لوائح وإرشادات واضحة للتعامل مع الحالات الطارئة.

كما تنظم برامج توعوية وتدريبية لتعريف الموظفين بمخاطر العمل وسبل الوقاية منها، مما يعزز من وعيهم بأهمية السلامة المهنية. ويساهم هذا الاهتمام بسلامة الموظفين في تقليل الشعور بالقلق والخوف المرتبط بأداء العمل، ويُعزز الإحساس بالأمان والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة¹.

- الأثر الاجتماعي: ينعكس توفير بيئة عمل صحية وآمنة بشكل مباشر على المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة. فعندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تهتم بصحتهم وسلامتهم، يزداد مستوى الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، ويقوى شعور الانتماء والولاء التنظيمي. كما يقل احتمال ظهور مشكلات اجتماعية ناجمة عن سوء ظروف العمل، مثل التوتر، والغضب، وتزايد النزاعات الداخلية، أو اللجوء إلى الاحتجاجات العمالية.

وبذلك، تسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة، من خلال الحد من الضغوط النفسية والاجتماعية التي قد تنتج عن بيئة عمل غير ملائمة. كما تساعد على

¹ دليل العمل، تحسين العمل في قطاع الخدمات الصحية، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق، 2017، ص 25.

خلق مناخ عمل إيجابي قائم على الاحترام المتبادل، مما يعزز من رفاهية الموظفين ويضمن استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

المطلب الثالث: ترسيخ القيم الأخلاقية والوعي المستدام في بيئة العمل.

يعدّ ترسيخ القيم الأخلاقية والوعي المستدام في بيئة العمل من الدعائم الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ يساهم في توجيه سلوكيات العاملين نحو الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز دور القيم الأخلاقية ونشر ثقافة الاستدامة في تعزيز الممارسات البيئية الإيجابية وبناء بيئة عمل داعمة للتنمية المستدامة داخل المنظمة.

أولاً: التدريب والتوعية البيئية والاجتماعية

تساهم برامج التدريب المستمر في تعزيز الوعي البيئي والاجتماعي بين الموظفين. هذا النوع من التدريب لا يقتصر فقط على القضايا البيئية، بل يشمل أيضاً التوعية بالحقوق الاجتماعية والعدالة داخل بيئة العمل، مما يقلل من المخاطر الاجتماعية المرتبطة بعدم الفهم أو الانتهاكات، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- **التدريب البيئي حسب مواصفة الأيزو 14001:** يشمل تعليم الموظفين كيفية المساهمة في الحفاظ على البيئة في إطار عملهم اليومي، هدفها تعزيز الالتزام بأخلاقيات البيئة، مثل تقليل الفاقد في الموارد أو استخدام مواد قابلة للتدوير¹.

- **التدريب على المهارات الاجتماعية:** يتضمن تدريب الموظفين على كيفية امتلاك القدرات التي تمكنهم من التفاعل بفعالية وانسجام مع الآخرين في المواقف المختلفة، وهي تشمل كل من العمل الجماعي

¹ أحمد علي صالح، تقويم برامج التدريب البيئي في إطار المواصفة العالمية (14001)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 01، العدد 25، جويلية 2011، ص 144.

ومهارات الاستماع والتعاطف وأيضاً حل النزاعات والعمل الجماعي وعنصر القيادة، وبالتالي اكتساب هذه المهارات من قبل الموظفين تعزز الثقة والتواصل بينهم.¹

الأثر الاجتماعي: برامج التدريب تساعد في تقليل التوترات الناتجة عن سوء الفهم أو التمييز، مما يعزز بيئة العمل العادلة ويسهم في تقليل المخاطر الاجتماعية المتعلقة بالتمييز أو الظلم.

ثانياً: تعزيز القيم الأخلاقية في المؤسسة

تعتبر القيم الأخلاقية جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية الخضر، حيث تسعى المؤسسات إلى أن تكون ممارساتها البيئية والاجتماعية متوافقة مع معايير أخلاقية عالية. تطبيق هذه القيم يؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين الموظفين والإدارة، ويساهم في تقليل المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز ما يلي:

-**تعزيز العدالة والمساواة بين الموظفين:** تسعى المؤسسة إلى ضمان أن جميع الموظفين يحصلون على فرص متساوية في العمل، وأنه لا يوجد تمييز بين الأفراد بناءً على جنسهم أو خلفياتهم الثقافية.²

-**تعزيز الشفافية في التعامل داخل المؤسسة:** تطبيق سياسات واضحة فيما يتعلق بالحقوق البيئية والاجتماعية للموظفين يعزز من الثقة بين الموظفين والإدارة.³

-**الأثر الاجتماعي:** تعزيز القيم الأخلاقية يؤدي إلى تحسين علاقات الموظفين مع الإدارة، مما يساهم في تقليل المخاطر الاجتماعية المرتبطة بالتوترات أو الاحتجاجات داخل المؤسسة.

¹ Kethankar B R, the role of soft skills training in employee performance, Journal of Visual and Performing Arts, Kenya, 2024, p1.

² رتيمة فضيل، تواتي سمية، العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، المجلد 2، العدد 6، جوان 2016، ص 127.

³ بن عزوز محمد، مقري أسماء، مبدأ الإفصاح والشفافية في قطاع الأعمال الجزائري الواقع وآليات التعزيز، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 330.

المطلب الرابع: تعزيز الانسجام التنظيمي في بيئة العمل

يعدّ تعزيز الانسجام التنظيمي في بيئة العمل من العوامل المهمة لدعم تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يساهم في توحيد جهود العاملين وتعزيز التعاون والتكامل بينهم لتحقيق الأهداف البيئية والتنظيمية. ويهدف هذا المطلب إلى بيان دور الانسجام التنظيمي في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والعمل الجماعي، بما يدعم تبني الممارسات الخضراء وترسيخ الاستدامة داخل المنظمة.

أولاً: إدارة الخلافات والنزاعات وتقليل التوترات

تعتبر إدارة الصراعات والنزاعات أحد العوامل الرئيسية في تقليل المخاطر الاجتماعية وذلك من خلال تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يمكن من تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في حل النزاعات بشكل سريع وفعال، كما يساعد في تقليل التوترات التي قد تؤدي إلى مشاكل اجتماعية داخل المؤسسة، وذلك من خلال العمل على ما يلي:

-فتح قنوات التواصل أمام الموظفين: تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم بشأن القضايا البيئية والاجتماعية، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالمشاكل غير المعلنة¹.

-التحكيم في الخلافات والنزاعات الوظيفية: من خلال تطبيق آليات تحكيم ووساطة لفض النزاعات بين الموظفين والإدارة بطريقة عادلة ومتوازنة².

-الأثر الاجتماعي: تقليل النزاعات والتوترات يساهم في تحسين البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالاستقلالات الجماعية أو الاحتجاجات.

¹ هديل عبد اللطيف بركات الطراونة، تأثير التواصل الداخلي على فعالية إدارة الموظفين، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، عمان (الأردن)، العدد 43، مارس 2024، ص 127.

² عمر العطين، التحكيم في القضايا العمالية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 15، العدد 2، 2009، ص 195.

ثانياً: تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين

إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة من خلال تطبيق سياسات شفافة ومستدامة، حيث أن بناء هذه الثقة تعتبر أساساً للحفاظ على علاقة مستقرة وفعالة بين جميع الأطراف في المؤسسة، وتحقيق ذلك يكون من خلال ما يلي:

- العمل على تحقيق التواصل المستمر بين الموظفين وسياسات المؤسسة: وذلك يكون من خلال تحديث الموظفين بشكل دوري حول سياسات المؤسسة البيئية والاجتماعية¹.

- تقديم المكافآت التحفيزية: بمعنى العمل على تقديم حوافز ومكافآت للموظفين الذين يلتزمون بالممارسات الخضراء أو يساهمون في تحسين بيئة العمل².

الأثر الاجتماعي: تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين يقلل من المخاطر الاجتماعية مثل التوترات أو الصراعات الكبيرة، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

¹ منال محمد بخيث الحبيس، دور كاتب شؤون الموظفين في تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، عمان (الأردن)، العدد 48، أبريل 2024، ص 262.

² محمد بريكي، محمد زهير قطاف، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وانعكاساتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية البيض، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023، ص 246.

خلاصة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى إبراز الدور المحوري لإدارة المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسات المعاصرة، بوصفها إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق الاستدامة. وينطلق الفصل من توضيح مفهوم المخاطر الاجتماعية، باعتبارها تلك التهديدات التي تمس الفرد والعاملين والبيئة الاجتماعية داخل المؤسسة، سواء كانت ناتجة عن ظروف العمل، أو العلاقات المهنية، أو السياسات التنظيمية، أو التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة. كما يسلط الضوء على أهمية تبني منهجية استباقية في رصد هذه المخاطر وتحليلها والتقليل من آثارها، بما يضمن حماية رأس المال البشري ودعم صورة المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة فيها.

ويركّز الفصل كذلك على إبراز العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال توضيح كيف تُسهم الممارسات الخضراء في الحد من المخاطر وتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية ومستدامة. ففي الوقت الذي تهتم فيه إدارة المخاطر الاجتماعية بتحديد مصادر التهديد الاجتماعي والمخاطر المهنية، تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تصميم وظائف صديقة للبيئة، وتبني سياسات توظيف وتدريب وتطوير تركز على مبادئ الاستدامة، إضافة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية خضراء تشجع السلوكيات الإيجابية وتحفز المسؤولية البيئية والاجتماعية.

كما يوضح الفصل كيف يؤدي التكامل بين المجالين إلى تحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز رفاهية العاملين، وتقليل تكاليف الحوادث المهنية، ورفع مستويات الالتزام والانتماء، وتعزيز تنافسية المؤسسة. ويخلص الفصل إلى أن الجمع بين إدارة المخاطر الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء لم يعد خياراً ثانوياً، بل هو توجه استراتيجي ضروري لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة

الولائية "متيجة إنارة"

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الولائية متيجة إنارة

تمهيد

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية، سنتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني. ويعد هذا الفصل مهم لأنه يوضح البناء الذي استندت عليه الدراسة للإجابة على الإشكالية واختبار فرضياتها.

لذا سيتم في المبحث الأول التطرق إلى منهجية الدراسة بدء من تحديد مجتمع وعينة الدراسة إلى توضيح أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات بالإضافة إلى كيفية تصميم أداة جمع البيانات. أما المبحث الثاني سيتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان للتعرف على اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرات الدراسة. وفيما يخص المبحث الثالث سيتم فيه مناقشة النتائج في ظل اختبار الفرضيات، وتقديم الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

من أجل ضمان نجاح أي بحث أو دراسة لابد من الاعتماد على منهجية واضحة ومنظمة الخطوات من أجل فهم العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة. كما نحتاج إلى تحديد العينة المستهدفة المناسبة لنتمكن من الإجابة على الإشكالية والأسئلة التي طرحت. لذا يجب الإلمام بمختلف الجوانب التي تساعدنا في ذلك، من خلال القيام بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، مع إبراز خصائص هذه العينة، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وأداتها، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يشير المجتمع إلى جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹، كما أنه يمثل المجموعة الكلية من الوحدات مهما كان نوعها: أفراد، أحداث، أسر، مؤسسات، وغيرها، والتي تكون الحالة الدراسية التي يرغب الباحث القيام بها². وبحكم طبيعة موضوعنا محل البحث فقد تناسب مع البيئة التنظيمية "المؤسسة الولائية متيجة إنارة" بولاية البليدة، حيث تمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي هذه المؤسسة والبالغ عددهم 324 عامل.

وقد تم اختيار هذه المؤسسة كمحل للدراسة الميدانية لعدة أسباب تمثلت فيما يلي:

1- الطابع العمومي والاحتكاك المباشر مع البيئة والمجتمع: تنشط مؤسسة صيانة الإنارة العمومية في فضاءات عمومية مفتوحة، مما يجعلها في تماس مباشر مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين (سكان، سلطات محلية، فئات هشة...)، وهو ما يرفع من حساسية نشاطها تجاه المخاطر الاجتماعية الناجمة عن أي تقصير بيئي أو سلوك تنظيمي غير مسؤول.

¹ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2011، ص 159.

² وليد إسماعيل السيفو، عيد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 45.

2-التعرض العالي للمخاطر الاجتماعية: حيث يرتبط نشاط صيانة الإنارة العمومية بعدة مخاطر اجتماعية محتملة، مثل احتجاجات السكان في حال ضعف التغطية أو تأخر التدخلات، أو التوترات الداخلية المرتبطة بظروف العمل الميداني (العمل الليلي، المخاطر المهنية، التمييز في توزيع المهام...). وعليه، فإن إدارة هذه المخاطر تتطلب موارد بشرية مدربة، وذات وعي بيئي ومجتمعي عال.

3-الارتباط المباشر بالاستدامة البيئية والاجتماعية: حيث أن نشاط الإنارة العمومية يعد من المجالات الحيوية التي تتقاطع مع أهداف التنمية المستدامة، خاصة في شقها المتعلق بالطاقة النظيفة والمدن المستدامة، وبالتالي فإن تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذا النوع من المؤسسات ينعكس بشكل مباشر على نوعية الخدمة المقدمة، وعلى رضا المجتمع المحلي.

4-خصوصية النشاط وتعدد الأدوار المهنية: يتميز نشاط صيانة الإنارة العمومية بتعدد المهام (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التدخلات الطارئة...) وتنوع الأدوار (تقنيون، مهندسون، أعوان ميدانيون، إداريون...)، ما يخلق بيئة عمل غنية تسمح بتحليل كيفية تجسيد ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ومدى مساهمتها في الوقاية من المخاطر ذات الطابع الاجتماعي .

5-ضعف التناول الأكاديمي لهذا القطاع: على الرغم من أهمية قطاع الإنارة العمومية في حياة الأفراد والجماعات، إلا أنه لا يحظى بتغطية بحثية كافية، خصوصًا من زاوية العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء والمخاطر الاجتماعية، هذا يمنح الدراسة طابعًا مبتكرًا، ويعزز من قيمتها الأكاديمية والتطبيقية .

وفيما يلي نقدم نبذة موجزة عن ميدان الدراسة (المؤسسة الولائية متيجة إنارة):

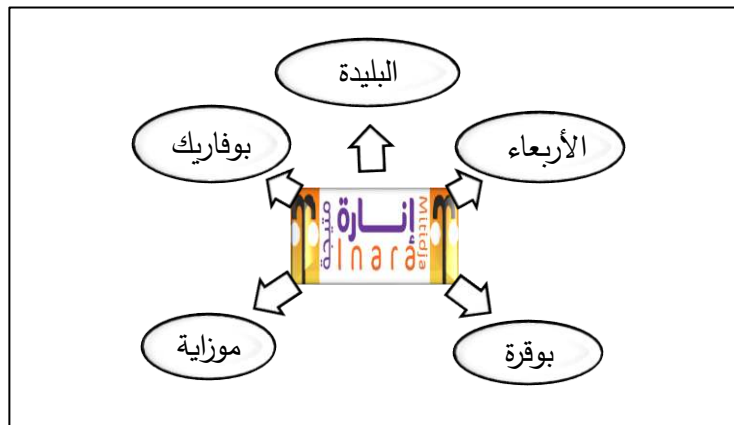
طبقا لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في أول جمادى الأولى 1437 الموافق ل 10 فيفري 2016 المتضمن إنشاء مؤسسة عمومية ولائية ذات طابع تجاري مكلفة بالإنارة العمومية بولاية البلدية، سميت بالمؤسسة العمومية الولائية المكلفة بالإنارة العمومية بولاية البلدية، باختصار متيجة إنارة. وهذه

المؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تحت وصاية والي ولاية البلدة. ويقع مقرها ببلدية البلدة بالضبط: حي عبودي مشتة زعبانه البلدة.

وقد باشرت مؤسسة متيجة إنارة مهامها بصفة فعلية ابتداء من الفاتح من شهر ماي من سنة 2016، وتسعى أن تتطلع بدور متميز في ظل الديناميكية التي تشهدها الولاية، ولها 05 وحدات في البلديات التابعة لإقليمها (شكل رقم 01):

- وحدة البلدة تمثل كل من البلديات التالية: (البلدة، بني مراد، أولاد يعيش، الشريعة وبوعرفة)؛
- وحدة موزاية وتمثل كل من البلديات: (موزاية، واد جر، العفرون، عين الرمانة والشفة)؛
- وحدة بوفاريك وتمثل كل من البلديات: (بوفاريك، وادالعاليق، قرواو، بني تامو وبن خليل)؛
- وحدة بوقرة وتمثل كل من البلديات: (بوقرة، حماملوان، أولاد سلامة، بوينان والشبلي)؛
- وحدة الأربعاء وتمثل كل من البلديات: (الأربعاء، صوحان، مفتاح وجبابرة).

الشكل رقم (01): الوحدات التابعة للمؤسسة الولائية متيجة إنارة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

وانطلاقا من الشكل السابق، يمكن توضيح الوسائل البشرية والمادية للوحدات التابعة للمؤسسة الولائية

متيجة إنارة كما يلي:

- الوسائل البشرية الخاصة بالمؤسسة: يقدر عدد العمال إجمالاً بـ 324 عامل، حيث كان عدد العمال الدائمين 193 عامل، أما عدد العمال المتعاقدين بلغ 131 عامل.

- الوسائل المادية الخاصة بالوحدات التابعة للمؤسسة:

• وحدة موزاية: 06 شاحنات ذات سلم، جرارة فلاحية، مقطورتين، شاحنة ذات قلاب، جرارة رافعة، جرارة صغيرة، صهريج 3000 ل، دراجة نارية، سيارة نافعة.

• وحدة بوفاريك: 08 شاحنات ذات سلم، سلم كهربائي، سيارة إدارية، دراجة نارية.

• وحدة البليدة: 26 شاحنة ذات سلم، شاحنتين ذات رافعة، 07 شاحنات ذات قلاب، 03 جرافات صغيرة،

04 سيارات نافعة، حافلتين صغيرة، 03 سيارات مزدوجة المقصور، 12 سيارة سياحية، 03 جرافات رافعة.

• وحدة بوقرة: 05 شاحنات ذات سلم، سيارة مزدوجة المقصور، دراجة نارية.

• وحدة الأربعاء: 04 شاحنات ذات سلم، شاحنتين ذات قلاب، حافلة صغيرة، دراجة نارية.

وتحتوي المؤسسة الولائية متيجة إنارة على عدة أنواع من المخزونات تتمثل فيما يلي:

- مخزون العمل الجاري: حسب ما يعرف على أنه المنتج قيد الانجاز في نهاية الدورة، وعليه ولطبيعة

نشاط المؤسسة الذي لا يهدف إلى الإنتاج بل إلى الأشغال العمومية، فالمؤسسة ليس لها مخزون العمل

الجاري بل لديها أشغال قيد الانجاز والتي لا تستلزم عملية التخزين.

- مخزون البضائع النهائية: لنفس السبب المتعلق بنشاط المؤسسة لا تحتكم هذه الأخيرة على بضاعة أو

منتج تام يستوجب عملية التخزين.

- مخزون المواد الخام: هذا النوع من المخزونات يتواجد داخل مخازن المؤسسة وقد تم التحقق منه من

طرفنا حيث عدنا الكثير منه مثل (الاسمنت، الرمال، أجهزة إ نارة ...). هذا النوع من المخزونات يعتبر

أهم نوع لأنه يدخل في عملية إنجاز الأشغال بنسبة كبيرة.

- **مخزون مواد التعبئة والتغليف:** لم نجد في المؤسسة هذا النوع من المخزونات لان التعبئة والتغليف لا يصلون بأي صل لعملية الأشغال العمومية.

- **الصيانة:** هذا النوع من المخزون في المؤسسة عبارة عن قطع الغيار لحظيرة السيارات التابعة للمؤسسة حيث يهدف الى إبقاء الحظيرة قادرة على متابعة الأشغال واي عطل في المركبات مثل الشاحنات ذات سلم يادي بالمؤسسة إلى عملية التأخر في الانجاز ما يترتب عليه عقوبات مالية تؤثر على هامش الربح.

- **الإصلاح:** يتمثل هذا النوع من المخزون في المؤسسة في الوازم والادوات اليدوية التي يستعملها عون الانارة في عملية تركيب الاجهزة مثل (مفاتيح البراغي، مطرقة، قطاعة).

- **التشغيل:** يعرف في المؤسسة بالمواد التي تشغل الآلات والمعدات مثل الحبر للطابعات، البنزين، الأوراق، الألبسة، قفازات...الخ).

- **مخزون الأمان:** تحتكم المؤسسة على مخزون الأمان والمتعلق بالأخص من المواد الخام المستوردة حيث تعتمد المؤسسة استراتيجية تزويد المخازن بالمواد الخام الأساسية المستعملة في عملية الأشغال الإنارة مثل معدات الكهرباء والتي تتميز بالتذبذب في عملية الاستيراد والتي ليس لها مقابل من الانتاج الجزائري. ملاحظة: تتحكم المؤسسة في مخازنها على أنواع أخرى من المخزون تختلف في احتساب طبيعة وحدتها حسب كل حالة، حيث يصل العدد الإجمالي إلى أكثر من 450 مادة.

وبشكل من التوضيح فإن هذه المخزونات تتضمن الأنواع التالية من المواد واللوازم:

- مواد أولية تستعمل في عملية انجاز شبكات الإنارة العمومية منها إلكترونية، كهربائية، كوابل، مصابيح، حوامل مصابيح، أعمدة؛
- مواد البناء تستعمل في الهندسة المدنية مثل مواد البناء؛
- ألبسة للعمال وعتاد الحماية؛
- لوازم مكتب؛

- لوازم صيانة حظيرة السيارات.

وقد تم اختيار البعض منها لتوضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): بعض المواد المتواجدة في مخزونات المؤسسة الولائية متيجة إنارة

الرقم	التسمية التقنية	وحدة القياس
مواد أولية		
01	عمود إنارة 08 متر	وحدة
02	عمود إنارة 06 متر	وحدة
03	ذراع حامل مصباح احادي	وحدة
04	ذراع حامل مصباح ثنائي	وحدة
05	مصباح صوديوم	وحدة
06	أجهزة ضوئية اقتصادية LED 180 واط	وحدة
07	أجهزة ضوئية اقتصادية LED 200 واط	وحدة
08	أجهزة ضوئية اقتصادية LED 120 واط	وحدة
09	كابل 25*4 متماسك	بكرة ذات 1000 متر
10	كابل 16*4 متماسك	بكرة ذات 1000 متر
11	كابل 35*4 متماسك	بكرة ذات 1000 متر
12	أنبوب بلاستيكي 3 ملم	متر
13	شبكة منبهة	متر
14	أنبوب معدني مع مضاد للأكسدة	متر
15	قاطع الدارة الكهربائية المصهر 6 أمبير احادية المخرج	وحدة
16	قاطع الدارة الكهربائية المصهر 32 أمبير احادية المخرج	وحدة
17	قاطع الدارة الكهربائية المصهر 40 أمبير احادية المخرج	وحدة

وحدة	قاطع الدارة الكهربائية المصهر 63 أمبير ذات أربع مخارج	18
وحدة	قاطع الدارة الكهربائية المصهر 100 أمبير ذات أربع مخارج	19
وحدة	موصل كهرباء المنيوم نحاسي	20
وحدة	موصل كهرباء المنيوم	21
وحدة	صندوق لوحة التحكم 230 * 700	22
وحدة	قواطع س 63	23
وحدة	قواطع س 80	24
وحدة	محول كهربائي 100 كافيا	28
وحدة	محول كهربائي 250 كافيا	29
غرام	مادة عازلة للكهرباء 200 غ	30
مواد البناء		
متر مكعب	رمل	01
وحدة	براغي	02
كلغ	اسمنت	03
وحدة	خرسانة جاهزة	04
ألبسة للعمال وعتاد الحماية		
وحدة ثنائية	قفازات عازلة	31
وحدة ثنائية	احذية عازلة	32
وحدة	سترة منبهة	33
وحدة	خوذة عازلة	34
وحدة	طقم العمل	35
وحدة	مصباح ضوئي رئيسي	36
وحدة	مصباح ضوئي	37

وحدة	مخروط منبه للأشغال	38
لوازم مكتب		
وحدة	اقلام زرقاء	01
وحدة	اقلام سوداء	02
وحدة	اوراق طباعة	03
وحدة	حبر الطباعة	04
وحدة	تحت مجلد ورق	05
وحدة	مجلد ورق	06
وحدة	مشبك ورق	07
وحدة	مثبت أوراق	08
لوازم صيانة حظيرة السيارات		
لتر	زيوت التشحيم	01
وحدة	قطع غيار الشاحنات	02
وحدة	عجلات	03

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

وتختص المؤسسة في الأشغال العمومية للإنارة العمومية كمهمة أساسية وتزيد عليها مهمات ثانوية،

حيث تفصل المهام كالتالي:

- دراسة وإنجاز شبكات الإنارة العمومية على مستوى المناطق الحضرية التابعة لبلديات ولاية البلدية في

إطار المعايير التقنية السارية المفعول؛

- السهر على صيانة وإصلاح وإعادة تهيئة شبكات الإنارة العمومية عبر طرق النسيج العمراني والطرق

البلدية والولائية والوطنية؛

- إنجاز مشاريع خاصة بإعادة تهيئة وصيانة وإنجاز الإنارة العمومية في مختلف ولايات الوطن؛

- تقديم الاستشارة والمساعدة التقنية للبلديات في مجال اختصاصها بطلب منها؛
- تركيب وصيانة الساعات العمومية؛
- التكفل بكل العمليات المرتبطة بموضوعها؛
- كراء المعدات والوسائل المادية؛
- دراسة ومتابعة المشاريع الخاصة بالإضاءة العمومية؛
- إنجاز الكتابات الضوئية بـ LED؛
- إنجاز L'allucobande et les totems et les arbres lumineuses بـ LED؛
- تركيب اللوحات الرقمية الإشهارية؛
- تركيب وصيانة المولدات الكهربائية؛
- أشغال إنجاز كاميرات المراقبة؛
- تهيئة وتزوين الأماكن العامة والأنفاق والساحات العمومية؛
- تهيئة وصيانة إشارات المرور؛
- تهيئة وصيانة المصاعد الكهربائية؛
- تهيئة وصيانة الطرقات العامة aménagement voirie؛
- صيانة الإضاءة العمومية في المدارس؛
- تهيئة وصيانة الإضاءة بالطاقة الشمسية.

وقد تمثلت إنجازات المؤسسة في المشاريع الخاصة بولاية البليدة المتمثلة في: صيانة الإضاءة العمومية عبر مختلف بلديات الولاية (25 بلدية)، إعادة تهيئة الإضاءة العمومية بعدد من المناطق الولاية، مثل: شارع يوسف عبد القادر، شارع العربي التبسي، هواري محفوظ، تكارلي عبد الرزاق، الطريق الوطني رقم 69. وكذا في المشاريع خارج ولاية البليدة؛ إذ تهتم مؤسسة متيجة إنارة بإنجاز مختلف المشاريع في مجال الإضاءة

العمومية، التهيئة العمرانية، الطاقات المتجددة، كاميرات المراقبة عبر مختلف الولايات مثل: البليدة، الجزائر، تيبازة، المدية، بومرداس، سيدي بالعباس، غيليزان، سكيكدة، عنابة، إليزي، تيارت.... الخ.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

عند بدء الدراسة الميدانية والتواصل مع أفراد مجتمع الدراسة بالمسح الشامل تعذر الأمر بناء؛ إذ لم نتمكن التواصل معهم جميعا بسبب ضغوط العمل عليهم والتزاماتهم المهنية، لذلك تم اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد هذا المجتمع.

أولاً: تحديد حجم العينة

تمثل العينة المجموعة الجزئية التي تسحب من المجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها¹. وإن عملية تحديدها وحجمها يعد من الخطوات الأساسية التي تسهم في جمع البيانات عن المجتمع المدروس، كما أنها من القرارات المهمة التي بنى عليها موثوقية النتائج. ومن المعروف أنه كلما كان حجم العينة كبيراً كلما زاد تمثيلها للمجتمع المسحوبة منه. لكن ليس على أي باحث أن يحصل على حجم عينة كبير من الأفراد، نظراً لعدة صعوبات يواجهها أثناء قيامه بالدراسة الميدانية، لذا عادة ما يكتفي بتوفير الحد الأدنى إحصائياً ومنطقياً.

لذلك فإن الباحث يسترشد ببعض الصيغ التي وضعها الباحثون في تحديد حجم العينة. وفي دراستنا الحالية لتحديد حجم العينة تم الاعتماد على الصيغة المتداولة في الدراسات الوصفية حيث 20% من الأفراد في مجتمع صغير (مئات)، 10% في مجتمع كبير (آلاف) و 5% في مجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف)². وبما أن مجتمع الدراسة الحالي بلغ حجمه 324 مفردة فإن حجم العينة سيقدر بـ 20%، وعليه فإن عينة الدراسة ستكون 65 مفردة وفقاً لهذه الصيغة.

¹ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 19.

² مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين، 2003، ص 31.

أما باستخدام طريقة الجداول، إذا كان حجم مجتمع الدراسة=300 فإن حجم العينة عند مستوى الدلالة 0.05 هو 168 مفردة¹.

وبناء على ما تقدم، فيما يخص تحديد حجم العينة المناسب، فقد تم تحديده بـ 168 مفردة وفق طريقة الجداول. وعليه فقد تم توزيع (170) استمارة على موظفي المؤسسة الولائية متيجة إنارة محل الدراسة، وقد تم استرجاع 150 استمارة منها 98 صالحة للتحليل. والجدول الموالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (03): الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الموزعة	/
98	52	150	20	170	العدد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

يعتبر تحليل خصائص العينة من الأمور المهمة جدا، وذلك من أجل التعرف على ما مدى ملاءمتها للدراسة، لذا سنتناول في هذا العنصر خصائص عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية والجدول التالي يوضح هذه الخصائص:

الجدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	76	77.6%
	أنثى	22	22.4%
	المجموع	98	100%

¹ مسعودي امحمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08، 2022، ص 255.

6.1%	6	أقل من 25 سنة	السن
20.4%	20	من 26 سنة إلى 30 سنة	
52%	51	من 31 سنة إلى 40 سنة	
21.4%	21	من 41 سنة فأكثر	
100%	98	المجموع	
2%	2	متوسط	المستوى التعليمي
10.2%	10	ثانوي	
45.9%	45	تكوين مهني	
41.8%	41	جامعي	
100%	98	المجموع	
56.1%	55	تقني	الوظيفة
38.8%	38	إطار	
5.1%	5	إطار سامي	
11.2%	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة الفعلية
45.9%	45	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
32.7%	32	من 11 سنة إلى 20 سنة	
10.2%	10	من 21 سنة فأكثر	
100%	98	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}

من خلال الجدول السابق، لوحظ أن (77.6%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، في حين بلغ عدد الإناث

22 أي ما نسبته (22.4%) من الحجم الإجمالي. ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة العمل.

أما بالنسبة للسن، فقد لوحظ أن (52%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة وهي النسبة الأكبر، ويعود ذلك لاهتمام المؤسسة محل الدراسة بهذه الفئة لأنها تتمتع بخبرات ومهارات تؤهلها بأن تشغل وظائف شاغرة ناتجة عن استقالة أو وفاة أو تقاعد، لتليها الفئة العمرية من 41 سنة فأكثر بنسبة (21.4%)، وهذا يعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة تحافظ على هذه الفئة لامتلاكها الخبرات التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، ثم فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 30 بنسبة (20.4%)، وأخيرا تأتي الفئة الشبانية البالغة أقل من 26 سنة بنسبة (6.1%)، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب السابقة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد في توظيفها على الأفراد حديثي التخرج.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فقد سجلت أفراد العينة من ذوي التكوين المهني أعلى نسبة قدرت بـ (45.9%)، ثم تليها الأفراد الذين مستواهم جامعي بنسبة (41.8%)، وثنوي بنسبة (10.2%)، وبعد ذلك تأتي الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط بنسبة (2%). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باستقطاب الأفراد الذين لديهم تكويناً مهنيًا، وذلك يعود إلى حساسية المهام الموكلة لهم.

أما فيما يخص الوظيفة، فأغلب الأفراد هم من فئة التقنيين بنسبة (56.1%)، تليها فئة الإطارات بنسبة (38.8%)، بعد ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة (5.1%). وهذا يعود إلى طبيعة العمل.

وفيما يخص سنوات الخدمة الفعلية، والتي تعبر عن أقدمية وخبرة أفراد العينة في مجال عملهم، حيث سجلت الفئة التي أقدميتها في العمل من 6 سنوات إلى 10 سنوات النسبة الأكبر والتي قدرت بـ (45.9%)، لتليها الفئة التي كانت أقدميتها من 11 سنة إلى 21 سنة بنسبة (32.7%). ويمكن تفسير ذلك باستقرار حركة عمل أفراد العينة داخل المؤسسة محل الدراسة، ما نتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل، وتوفير رصيد معتبر من الخبرة والمهارة في أداء أعمالهم. لتليها بعد ذلك الفئة التي كانت أقدميتها في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة (11.2%)، وذلك يعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة لم تفتح مؤخرا مناصب توظيف إلا بعدد محدود جدا. وبعدها الفئة التي كانت أقدميتها من 21 سنة فأكثر بنسبة (10.2%). وهذا كان

راجع إلى أن أغلبية أفراد هذه الفئة تقاعدت وبقي القلة منهم فقط، لذلك جاءت آخر فئة في الترتيب من ناحية الأقدمية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وتصميم أداة الدراسة

يعد التخطيط الجيد لعملية جمع البيانات من المراحل الأساسية في أداء البحث العلمي، لأن ذلك سينعكس على نوعية ومحتوى البيانات التي يتم الحصول عليها. وعليه سنحاول في هذا المطلب توضيح كيفية تصميم أداة الدراسة. لكن قبل ذلك سيتم الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل بيانات الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) إصدار رقم 25، حيث تم اختيار العديد من الأساليب الإحصائية التي يوفرها هذا البرنامج من أجل إجراء التحليلات المرغوب إجرائها لفهم وتفسير متغيرات البحث، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1- الوسط الحسابي: يطلق عليه أيضاً بالمتوسط الحسابي وهو أحد أهم مقاييس النزعة المركزية، ويعني مجموع قيم البيانات (i) مقسوماً على عددها (n) في حالة العينة، وعلى (N) في حالة المجتمع، ويعطى بالعلاقة التالية¹:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

¹وليد إسماعيل السيفو، عيد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

وتم استخدامه من أجل معرفة اتجاهات إجابات الأفراد تجاه متغيرات الدراسة، وكذا من أجل تحديد درجة ممارسة كل من إدارة الموارد البشرية والخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، وحددت هذه الدرجة بخمس مستويات، باعتماد المعادلة التالية:

طول الفئة=(أعلى قيمة-أصغر قيمة) مقسومة على عدد المستويات (5)، أي $0.8=5/(1-5)$ ، وعليه تكون الدرجات كما يلي:

- الدرجة الضعيفة جداً: [1.8-1]

- الدرجة الضعيفة: [2.6-1.8]

- الدرجة المتوسطة: [3.4-2.6]

- الدرجة القوية: [4.2-3.4]

- الدرجة القوية جداً: [5-4.2]

2- الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت استخداماً؛ إذ يظهر مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، فهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، أي أنه الجذر التربيعي للتباين¹. ويعطى بالعلاقة التالية:

$$s = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum fx^2}{\sum F_i}}$$

وقد استخدم لمعرفة مدى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

3- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها من أجل وصف خصائص أفراد العينة.

4- معامل الارتباط الخطي البسيط: يهتم الارتباط بدراسة العلاقة بين متغيرين اثنين فقط بهدف وصفها من حيث قوتها واتجاهها، حيث تقاس درجة الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرين بمعامل الارتباط الخطي

¹فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 157.

البسيط، والذي يوجد له عدة طرق لحسابه¹. وتم في هذه الدراسة استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط وفق طريقة العزوم التي تنسب لبيرسون (Pearson)، لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (إدارة المخاطر الاجتماعية).

5- معامل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم عندما يكون هناك افتراض وجود متغير مستقل يؤثر على متغير تابع. وإن تحليل الانحدار الخطي يساعد في التعرف على مقدار الاختلاف الموجود في المتغير التابع والذي يمكن تفسيره عن طريق المتغير التابع الذي تمت دراسته. ويمكن الوصول إلى التنبؤ في الانحدار الخطي البسيط عن طريق المعادلة التالية²:

$$y=a+bx+e_i$$

حيث أن:

y: المتغير التابع.

a: المعامل الثابت والذي يصبح مساويا لقيمة y عندما x تساوي تساوي صفر.

b: ميل أو معامل الانحدار.

x: المتغير المستقل.

e_i : الخطأ المعياري.

6- الانحدار المتعدد: يستخدم عندما يكون هناك افتراض وجود أكثر من متغير مستقل تؤثر جميعها في نفس الوقت على المتغير التابع. وإن تحليل الانحدار الخطي يساعد في التعرف على مقدار الاختلاف الموجود في المتغير التابع والذي يمكن تفسيره عن طريق مجموعة المتغيرات المستقلة التي تمت دراستها³. ويعطى بالمعادلة التالية:

¹عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، الطبعة الأولى، دار الإثراء، الأردن، 2009، ص 384.

²فائز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-210.

³فائز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

$$\epsilon Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots$$

حيث أن:

ϵ : الخطأ العشوائي حيث يفترض أن له متوسط حسابي مساو للصفر، وبذلك فهو يسقط من المعادلة.

Y : المتغير التابع.

B_0 : الحد الثابت الذي يعزله عن تأثير المتغيرات المستقلة.

X_2, X_1 : المتغير المستقل الأول والثاني.

ميل خط الانحدار: $B_2, B_1 = X_2, X_1 / (Y)$

وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد في هذه الدراسة لتحديد تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

كمغيرات مستقلة في إدارة المخاطر الاجتماعية كمتغير تابع.

7- الانحدار المدرج: يتم استخدامه بشكل أساسي لمعرفة أي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير

التابع. فعند فعند دراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة يمكن بناء أكثر من نموذج بحسب أهمية

المتغيرات التفسيرية في التباين الحاصل في المتغير التابع¹.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على بيانات موضوعية وواضحة لإشكالية الدراسة وفرضياتها، تم الاعتماد على

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. حيث يعد الاستبيان من أكثر الأدوات التي يتم استخدامها من طرف

الباحثين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك عن طريق إعدادها بأسلوب منطقي مناسب. وعليه،

تم تصميم استبيان الدراسة الحالية انطلاقاً من المقاييس الجاهزة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع

إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية (وهذه الدراسات تم الإشارة إلى بعضها في

¹ محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010، ص ص 394-395.

المقدمة)، بعد إجراء التعديلات اللازمة لها لتتناسب مع متطلبات البحث. وقد تم التركيز هنا على إعطاء أحسن صياغة وتنظيم للاستبيان لتسهيل عملية الإجابة عليه، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- **المحور الأول:** ويتضمن المعلومات العامة عن المجيب، من أجل التعرف على خصائص العينة المختارة من ناحية الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخدمة الفعلية.
- **المحور الثاني:** ويمثل المتغير المستقل، والذي شمل سبعة أبعاد المكونة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتمثلة في:

البعد الأول: يقيس التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة، وقد ضم أربعة عبارات

البعد الثاني: يقيس التوظيف والاختيار الأخضر، وضم أربعة عبارات

البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر، وشمل أربعة عبارات أيضا

البعد الرابع: خاص بالتدريب والتكوين الأخضر، وقد ضم كذلك أربعة عبارات

البعد الخامس: يقيس التعويض والتحفيز الأخضر، وضم أربعة عبارات

البعد السادس: خاص بإدارة الصحة والسلامة الخضراء، وشمل أربعة عبارات

البعد السابع: يقيس حفظ الطاقة، وقد ضم أربعة عبارات

- **المحور الثالث:** والذي يمثل المتغير التابع إدارة المخاطر الاجتماعية، وضم 10 عبارات.

ولقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كسلم قياس، لأنه يعتبر الأكثر استخداما لمعرفة اتجاه وآراء أفراد العينة، كما أنه يسهل على المجيب الإجابة. وبالتالي تم تصميم الإجابات المحتملة لعبارات كل من المتغيرين (إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية) وفقا لهذا السلم مع إعطاء وزن لكل درجة في السلم، وهذا من أجل تحليل النتائج بسهولة ودقة. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

غير موافق بشدة=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة=5.

وبعد بناء الاستبيان، وجب التحقق من صدق عباراته ودرجة ثباته، قبل توزيعه على عينة الدراسة، لأن هذا يعتبر جزء مهم للحكم على البناء السليم للاستبيان والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة. لذلك سيتم توضيح صدق وثبات الاستبيان في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى وصف اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولكن قبل ذلك سيتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، حتى يمكن اعتمادها وتطبيق الأساليب الإحصائية على بياناتها.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق مدى صلاحية الأداة للتطبيق والاعتماد على نتائجها وقدرتها على رصد الواقع كما هو¹، أما الثبات فيشير إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف². ولذلك فإن قياس صدق وثبات الاستبيان يعد جزء مهم لاعتماد نتائجه في رصد واقع الظاهرة المدروسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم عرضه على المشرف، ومن ثم على مجموعة من المحكمين المتمثلين في أساتذة جامعيين من داخل الكلية (الملحق رقم 02)، من أجل إبداء رأيهم حول مدى سلامة التركيب اللغوي، وكذا مدى ارتباط عبارات الاستبيان بإدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية)، وأيضا من صدق محتوى العبارات من حيث ترتيبها عددها وتمثيلها لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

¹ بلقاسم فرحاتي، البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2012، ص 327.

² عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، الطبعة الأولى، دار الإثراء، الأردن، 2009، ص 161.

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان وصياغته بشكل نهائي، تم اختباره ميدانياً على عينة صغيرة تكونت من 35 موظف للتأكد من وضوح العبارات والفهم السليم لها من طرفهم قبل توزيعها على العينة المختارة. ليتضح بعد ذلك من خلال هذا الاختبار أن كل العبارات كانت مفهومة وواضحة، وبالتالي لم يطرأ أي تعديل عليها.

ومن أجل التأكد من صدق الاستبيان إحصائياً أيضاً تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بحيث يقيس درجة اتساق الأبعاد مع المتغير الذي تنتمي إليه. ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): نتائج قياس صدق أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	مستوى الدلالة
التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة	0.814	0.000
التوظيف والاختيار الأخضر	0.701	0.000
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.768	0.000
بالتدريب والتكوين الأخضر	0.801	0.000
التعويض والتحفيز الأخضر	0.776	0.000
بإدارة الصحة والسلامة الخضراء	0.769	0.000
حفظ الطاقة	0.745	0.000
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.974	0.000
إدارة المخاطر الاجتماعية	0.871	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة معاملات الارتباط بيرسون بين كل من الأبعاد والمتغيرات المشكلة للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة مستويات الدلالة أقل من

أو تساوي مستوى المعنوية (0.05)، كما تنحصر قيمة معامل الارتباط بين (0.701) و (0.974)، ومنه تعكس وجود ارتباط موجب بين المتغيرات والأبعاد المشكلة لها، وبذلك تعكس مدى صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

بعد إجراء القياس التجريبي للاستبيان وتبين وضوحه وفهمه من قبل أفراد العينة، تم قياس ثباته باستخدام كل من:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's): يعد من مقاييس الثبات الأكثر استخداماً لمعرفة مدى ثبات أسئلة استبيان الدراسة.

- معامل التجزئة النصفية (Split half Reliability): لحساب هذا المعامل يتم استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman-Brown أو معادلة جوتمان Guttman وذلك من أجل تحديد معامل الثبات¹، من خلال تجزئة الاختبار إلى قسمين متساويين من حيث العدد، وللتأكد من ارتباط القسم الأول مع القسم الثاني، ويجب أن يكون هذا المعامل أقل من معامل ألفا كرونباخ.

ويمكن توضيح نتائج قياس ثبات أداة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج قياس ثبات أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)	معامل التجزئة النصفية (Spearman-Brown & Guttman)
التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة	0.934	0.925
التوظيف والاختيار الأخضر	0.878	0.789
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.777	0.780

¹ عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، مرجع سبق ذكره، ص 169.

0.748	0.833	بالدريب والتكوين الأخضر
0.843	0.875	التعويض والتحفيز الأخضر
0.761	0.769	إدارة الصحة والسلامة الخضراء
0.774	0.789	حفظ الطاقة
0.845	0.943	إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.865	0.919	إدارة المخاطر الاجتماعية
/	0.958	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}

يلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغت (0.958)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، حيث تجاوز المعدل العام للقبول (70%)، وأيضاً جاءت قيمة معامل الثبات مرتفعة لكل من متغيرات الدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (0.943) وإدارة المخاطر الاجتماعية (0.919)، وهذا ما يفسر بأن هذه الأداة لو تم إعادة توزيعها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الشروط فإننا نتحصل على نفس النتائج، وبهذا يكون قد تم التأكد من ثبات استبيان الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

- إن قيمة معامل التجزئة النصفية لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (0.845) وتعد أقل من قيمة معامل ألفا كرونباخ المتمثل في (0.943). وبالنسبة لمتغير إدارة المخاطر الاجتماعية بلغت قيمة معامل التجزئة النصفية (0.865) وهي أقل من قيمة معامل ألفا كرونباخ المتمثلة في (0.919). وبالتالي، نتوصل إلى أنه عند تجزئة عبارات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (إدارة المخاطر الاجتماعية) إلى نصفين، فإن النصف الأول متسق ومرتبطة مع النصف الثاني، وهذا ما يدل على ثبات الأداة.

وإن هذا المطلب يعد كمدخل أولي للمطلب الثاني والثالث اللذين سيتم فيهما إجراء باقي التحليلات اللازمة للإجابة على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور إدارة الموارد البشرية الخضراء

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام	الأهمية النسبية
01	تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللائقة واستدامة هذه الوظيفة)	2.27	1.08	47.58	ضعيف	1
02	تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة	2.17	1.05	48.39	ضعيف	3
03	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة	2.03	0.93	45.81	ضعيف	4
04	تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية	2.19	1.00	45.66	ضعيف	2
التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة		2.16	0.93	43.06	ضعيف	/
01	تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني	1.92	0.92	47.92	ضعيف	3

4	ضعيف	44.26	0.81	1.83	تحتزم المؤسسة القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف الإلكتروني؛ المقابلة عبر الهاتف...الخ)	02
2	ضعيف	43.69	0.90	2.06	تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي	03
1	ضعيف	44.55	0.98	2.20	التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر	04
/	ضعيف	38.5	0.77	2.00	التوظيف والاختيار الأخضر	
4	ضعيف	47.73	1.05	2.20	نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة	01
2	ضعيف	47.64	1.11	2.33	يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استنادا لمدى تحقيق النتائج الخضراء	02
1	متوسط	40.13	1.24	3.09	المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير الملتزمين بالقواعد البيئية	03
3	ضعيف	43.42	0.99	2.28	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين بالقضايا البيئية للمؤسسة	04
/	ضعيف	34.41	0.85	2.47	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	
2	ضعيف	46.98	1.01	2.15	المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية	01

4	ضعيف	43.60	0.92	2.11	يهتم التكوين في المؤسسة بتمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة	02
1	ضعيف	48.77	1.19	2.44	تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء	03
3	ضعيف	47.66	1.02	2.14	تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف	04
/	ضعيف	38.46	0.85	2.21	التدريب والتكوين الأخضر	
2	ضعيف	48.15	0.91	1.89	المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر	01
3	ضعيف جدا	44.13	0.79	1.79	تقوم المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء	02
1	ضعيف	48	0.96	2.00	تشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر	03
4	ضعيف جدا	45.93	0.79	1.72	تمنح المؤسسة مكافآت على من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة	04
/	ضعيف	40.22	0.74	1.84	التعويض والتحفيز الأخضر	
4	ضعيف	52.56	1.13	2.15	المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية	01
3	ضعيف	47.08	1.21	2.57	لدى الموظفين وعي كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية	02
1	قوي	29.50	1.05	3.56	تضع المؤسسة لافتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية	03

04	المؤسسة لديها رقابة مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	2.60	1.25	48.08	متوسط	2
إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء		2.72	0.89	32.72	متوسط	/
01	المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة	3.36	1.28	38.10	متوسط	1
02	المؤسسة تشجع النقل الجماعي	1.93	0.82	42.49	ضعيف	4
03	المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة	2.45	1.25	51.02	ضعيف	2
04	المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين	2.31	1.11	48.05	ضعيف	3
حفظ الطاقة		2.51	0.88	35.06	ضعيف	/
إدارة الموارد البشرية الخضراء		2.27	0.65	28.63	ضعيف	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}

بناء على الجدول رقم (06)، يمكن تحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها

كما يلي:

1- تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة: يظهر أن إجابات أفراد العينة (المستجوبين) كان لديها اتجاه ضعيف حول التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.16) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.93). كما أن قوة التششت كانت متوسطة مما يفسر تقارب الإجابات. وما عزز هذه النتيجة هي اتجاهات كل عبارات هذا البعد نحو الضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.17 و 2.27) والانحرافات المعيارية ما بين (0.93 و 1.08)، كما أن قوة تششتها كانت كلها متوسطة. وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بممارسة عملية التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة بدرجة ضعيفة، حيث أنها لا تلقي اهتماما كبيرا باستدامة الوظيفة اللائقة وإنجاز

المهام والأنشطة بطريقة خضراء. كما أنها لا تهتم بوضع الاستراتيجيات التي توضح لها كيفية تطبيق أعمالها وعملياتها بالشكل الذي يكون لها توجهها بيئيًا (كتحديد معايير اختيار شخصية المترشح للوظيفة التي تكون لها توجه بيئي).

2- تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوظيف والاختيار الأخضر: يظهر أن إجابات المستجوبين (أفراد العينة) كان لديها اتجاه ضعيف حول التوظيف والاختيار الأخضر، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.00) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.77). كما أن قوة التشنت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات. وما عزز هذه النتيجة هي اتجاهات كل عبارات هذا البعد نحو الضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.83 و 2.20) والانحرافات المعيارية ما بين (0.81 و 0.98). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بممارسة عملية التوظيف والاختيار الأخضر بدرجة ضعيفة، حيث أنها لا تهتم بتوظيف واختيار الأفراد الذين لديهم سلوك أخضر، وثقافة ووعي بالبيئة. كما أن الإعلان عن احتياجاتها من التوظيف لا يوحي بأخذ بعين الاعتبار القيم البيئية.

3- تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر: يظهر أن إجابات أفراد العينة (المستجوبين) كان لديها اتجاه ضعيف حول إدارة وتقييم الأداء الأخضر، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.47) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.85). كما أن إجابات المستجوبين كان فيها تشنت متوسط. وما عزز هذه النتيجة هي اتجاهات كل عبارات هذا البعد نحو الضعيف ما عدا العبارة رقم (03) كان نحو المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.20 و 3.09) والانحرافات المعيارية ما بين (0.99 و 1.24)، كما أن تشنت الإجابات حول هذه العبارات كان متوسط. وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر بدرجة ضعيفة، وذلك يعود إلى عدم اهتمامها امتلاك لنظام تأديبي فيما يخص اختراق القواعد البيئية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا تهتم بتقييم أداء الموظفين

بناءً على مدى تحقيقهم للنتائج الخضراء، كما أنها لا تهتم بوضع مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي للموظفين ضمن نظام إدارة وتقييم الأداء.

4- تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب والتكوين الأخضر: يظهر أن إجابات أفراد عينة الدراسة كان لديها اتجاه ضعيف حول التدريب والتكوين الأخضر، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.21) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.85). كما أن قوة التشتت كانت متوسطة مما يفسر تقارب الإجابات. وما عزز هذه النتيجة هي اتجاهات كل عبارات هذا البعد نحو الضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.11 و 2.44) والانحرافات المعيارية ما بين (0.92 و 1.19). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة كان اهتمامها بالتدريب والتكوين الأخضر ضعيف، وذلك يعود إلى عدم اهتمام المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء، وتدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية وتكوينهم بالشكل الذي يجعلهم أكثر انتباهاً للمحافظة على البيئة.

5- تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التعويض والتحفيز الأخضر: يتضح أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد التعويض والتحفيز الأخضر كان ضعيف، بمتوسط حسابي (1.84) وانحراف معياري (0.74)، وما دعم هذه النتيجة هو اتجاهات كل العبارات التي كانت نحو الضعيف، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي تراوح بين (1.72 و 2.00) والانحراف المعياري الذي تراوح بين (0.79 و 0.96)، كما أن قوة التشتت كانت متوسطة مما يفسر تقارب الإجابات. وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام حوافز ومكافآت غير مشجع للموظفين نحو التوجه الأخضر وتقديم أفكار إبداعية تحمي البيئة.

6- تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء: يظهر أن إجابات أفراد عينة الدراسة كان لديها اتجاه متوسط حول إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.72) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.89). كما أن قوة التشتت كانت متوسطة مما يفسر تقارب الإجابات. وما عزز هذه النتيجة هي اتجاهات أفراد العينة نحو العبارتين رقم (03) و(04)

كان قوي ومتوسط على الترتيب، أما نحو العبارتين رقم (02) و(01) كان ضعيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.15 و 3.56) والانحرافات المعيارية ما بين (1.05 و 1.25). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة كان اهتمامها بإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء متوسط، وذلك يعود إلى اهتمام المؤسسة بوضع لافتات تنبيه تحذر من الأخطار المهنية، وتسعى جاهدة على رقابة الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية بشكل مستمر. كما أنها تحاول أن تبذل جهداً في وضع وتطبيق معايير الإيزو للصحة والسلامة المهنية.

7- تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حفظ الطاقة: يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المستجوبين فيما يخص حفظ الطاقة كان ضعيف، بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.88)، وما دعم هذه النتيجة هو اتجاهات كل العبارات التي كانت نحو الضعيف ما عدا العبارة رقم (01) كانت نحو المتوسط، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي كان محصوراً بين (1.93 و 3.36) والانحراف المعياري الذي كان بين (0.82 و 1.28)، كما أن قوة التشتت كانت كلها متوسطة مما يفسر تقارب الإجابات. وهذا يدل على أن حفظ الطاقة للمؤسسة محل الدراسة ضعيف، وهذا راجع إلى عدم استخدامها الكافي للأجهزة الموفرة للطاقة ونقص الوعي الكافي لدى الموظفين بالالتزام بتعليمات توقيف عمل الأجهزة والمعدات في حالة عدم استخدامها. وبناء على ما تقدم، يمكن توضيح مستوى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): مستوى ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة

أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب حسب الأهمية النسبية
التحليل والتصميم الأخضر للتوظيف	2.16	0.93	ضعيف	5
التوظيف والاختيار الأخضر	2.00	0.77	ضعيف	6

3	ضعيف	0.85	2.47	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
4	ضعيف	0.85	2.21	التدريب والتكوين الأخضر
7	ضعيف	0.74	1.84	التعويض والتحفيز الأخضر
1	متوسط	0.89	2.72	إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء
2	ضعيف	0.88	2.51	حفظ الطاقة
/	ضعيف	0.65	2.27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن بعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء جاء في المرتبة الأولى، وكان مستوى ممارسته متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72) وبانحراف معياري قدر بـ (0.89)، أما حفظ الطاقة في المرتبة الثانية وبعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، وكان مستوى ممارستهما ضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51 و 2.47) والانحراف المعياري (0.88 و 0.85) على التوالي، ليأتي بعد ذلك بعدي التدريب والتطوير الأخضر والتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة على الترتيب من حيث الأهمية النسبية، وكان مستوى ممارستهما ضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21 و 2.16) والانحراف المعياري (0.85 و 0.93) على التوالي، ثم يأتي بعدي التوظيف والاختيار الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر على الترتيب من حيث الأهمية النسبية، وكان مستوى ممارستهما ضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.00 و 1.84) والانحراف المعياري (0.77 و 0.74). كما لوحظ أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة كان ضعيف، وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي ينحصر ضمن المجال [1.80-2.60]، والبالغ (2.27) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.65)، والذي يمكن أن يكون نتيجة أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي لها توجه أخضر عند الممارسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية، وذلك قد يكون بسبب عدم وعي وإدراك مسؤولي هذه المؤسسة بأهمية التوجهات الحديثة الخضراء في الممارسات والعمليات التي يتم القيام بها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور إدارة المخاطر الاجتماعية

يتم فيما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لأراء أفراد العينة حول إدارة المخاطر الاجتماعية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول إدارة المخاطر الاجتماعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه العام	الأهمية النسبية
01	لا يوجد توتر والصراع بين الموظفين فيما بينهم ولا بين الموظفين والمسؤولين المباشرين	2.39	1.13	47.28	ضعيف	6
02	المؤسسة تهتم بالاقتراعات الخضراء المقدمة من طرف الموظفين	2.36	1.04	44.07	ضعيف	7
03	يسود التعاون وروح العمل الجماعي في المؤسسة	2.60	1.09	41.92	متوسط	2
04	لا يوجد الشعور بالتهميش والإقصاء في المؤسسة من خلال منح الموظفين مكافآت خضراء نظير إسهاماتهم الخضراء	2.19	1.06	48.40	ضعيف	10
05	لا يوجد العنف البدني والمعنوي داخل المؤسسة	2.68	1.20	44.78	متوسط	1
06	يسود في المؤسسة عنصر التقدير بين المسؤول والموظفين	2.52	1.08	42.86	ضعيف	4
07	يسود الشعور بالأمان من أي خطر بيئي داخل المؤسسة	2.53	1.17	46.25	ضعيف	3
08	توفر عنصر الرضى الوظيفي في ظل التوجه البيئي للمؤسسة	2.30	1.05	45.65	ضعيف	8

09	المؤسسة تهتم بالصحة العقلية والجسدية للموظفين من خلال الاهتمام بنظافة المحيط وتوفير الصحة والسلامة الخضراء	2.51	1.22	48.61	ضعيف	5
10	وضوح المستقبل المهني للموظفين في إطار التوجه البيئي للمؤسسة	2.22	1.04	46.85	ضعيف	9
إدارة المخاطر الاجتماعية		2.43	0.84	34.56	ضعيف	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}

من خلال معطيات الجدول رقم (08) يتضح أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص إدارة المخاطر الاجتماعية كان ضعيف، بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.84)، وما دعم هذه النتيجة هو اتجاهات كل العبارات نحو الضعيف ما عدا العبارتين رقم (05) و(03) كانتا نحو المتوسط، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي لهما الذي بلغ (2.68 و 2.60) على الترتيب والانحراف المعياري الذي قدر بـ (1.20 و 1.09) على التوالي، حيث دل ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم كثيرا بإدارة المخاطر الاجتماعية، أما المتوسط الحسابي لباقي العبارات رقم (07) و (06) و(09) و(01) و(02) و(08) و(10) و(04) فقد بلغ على الترتيب (2.53، 2.52، 2.51، 2.39، 2.36، 2.30، 2.22 و 2.19) وانحراف معياري قدر على الترتيب بـ (1.17، 1.08، 1.13، 1.04، 1.05، 1.04 و 1.06)، وهذا يدل على أنه لا يوجد عنف بدني ومعنوي بين الموظفين ويسود التعاون وروح العمل الجماعي فيما بينهم داخل المؤسسة محل الدراسة. إلا أن موظفي هذه المؤسسة لا يشعرون بدرجة كافية من الأمان تجاه أي خطر بيئي ولا بتقديرهم من طرف مسؤوليهم، كما أن محاولة قيامهم بالإسهامات الخضراء التي يقومون بها وتقديم المقترحات المقدمة لا تحظى باهتمام المؤسسة.

كما أن قوة التششت كانت لكل إجابات العبارات معتبرة مما يفسر تقاربها. والتي تؤكد أن ممارسة المؤسسة محل الدراسة لإدارة المخاطر الاجتماعية كانت بدرجة ضعيفة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سيتم هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية عليها، بالإضافة إلى مناقشة النتائج وعرض مقترحات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات، ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية) باستخدام معاملي الإلتواء والتفرطح، وذلك من أجل تحديد أي نوع من الاختبارات الإحصائية (اختبارات معلمية أو لا معلمية) التي سيتم استخدامها في اختبار الفرضيات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة	0.324	-1.000
التوظيف والاختيار الأخضر	0.670	0.115
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.370	-0.422
التدريب والتكوين الأخضر	0.332	-0.207
التعويض والتحفيز الأخضر	0.565	-0.406
إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء	0.151	-0.804
حفظ الطاقة	0.142	-0.689
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.592	-0.019
إدارة المخاطر الاجتماعية	0.210	-0.559

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإلتواء لمتغيري وأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.142 و 0.670) وهي محصورة بين (2- و 2)، وأيضاً قيمة معامل التفرطح لمتغيري وأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.115 و 1.000) وهي محصورة بين (3- و 3). وبالتالي نستنتج أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي. بعد التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات، وذلك كما يلي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار المتعدد

قبل استخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، لابد من التأكد من صلاحية نموذج الانحدار المتعدد قياسياً وإحصائياً كما يلي:

- قياسي؛ لابد من توفر الشروط التالية:

- انعدام الارتباط الذاتي للأخطاء، وللتأكد من ذلك تم استخدام معامل Durbin-Watson. والذي يجب أن تكون قيمته المحسوبة ضمن المجال [2.17, 1.83]، والذي تم استخراجه من جدول Durbin-Watson رقم (09) لحجم عينة $n=98$ ومستوى معنوية (0.05) لنحصل على قيمة الحد الأدنى ($d_1=1.53$) وقيمة الحد الأعلى ($d_2=1.83$) عند $K=7$ والتي جاءت ضمن منطقة عدم وجود ارتباط $[d_2, 4-d_2]$.
- انعدام مشكلة التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار تضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح Tolerrance. حيث إذا كان معامل VIF أقل من (10) وقيمة التباين المسموح أكبر من (0.05) فإنه لا توجد مشكلة في اختبار الانحدار المتعدد.
- اختبار طبيعة سلسلة البواقي، وللتحقق من ذلك سيتم استخدام معامل Kolmogorov-Smirnov أو Shapiro-Wilk وتتبع سلسلة البواقي التوزيع الطبيعي إذا كانت معنوية المعامل أكبر أو تساوي (0.05). ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): اختبار صلاحية النموذج قياسيا

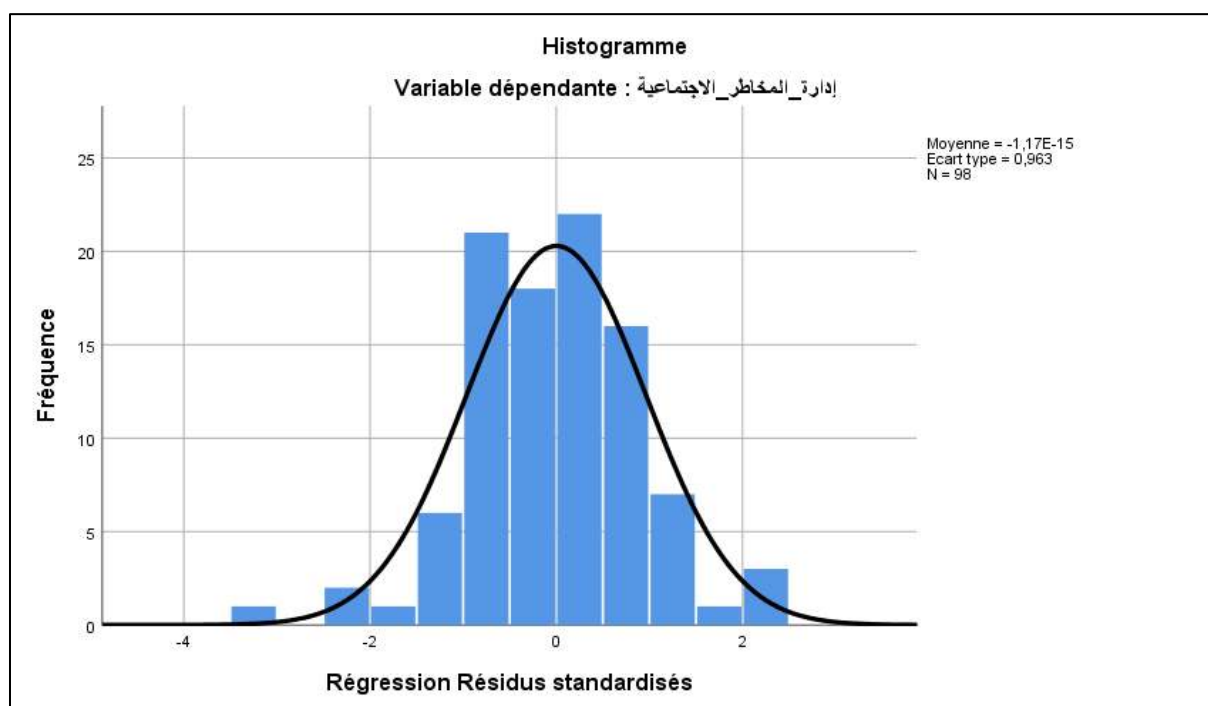
الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	معامل Durbin- Watson	معامل Shapiro- Wilk
التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة	2.135	0.468	1.950	/
التوظيف والاختيار الأخضر	1.611	0.621		
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	2.211	0.452		
التدريب والتكوين الأخضر	2.838	0.352		
التعويض والتحفيز الأخضر	2.421	0.413		
إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء	1.916	0.522		
حفظ الطاقة	1.850	0.541		
سلسلة البواقي	/	/	/	Sig=0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

من خلال الجدول السابق، يتبين أن معاملات تضخم التباين كانت أقل من 10، وقيم التباين المسموح كانت كلها أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة. أما قيمة معامل Durbin-Watson المحسوبة (1.950) جاءت ضمن المجال المطلوب. وهذا يدل على انعدام الارتباط الذاتي للأخطاء. كما أنه يتبين أن سلسلة البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل Shapiro-Wilk، غير أن أغلبية الباحثين في مجال الإحصاء أكدوا بأنه تميل سلسلة البواقي إلى التوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة أكبر من (30) مشاهدة وانحرافها ليس بكبير¹، وبالتالي يمكن اعتبار سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وعدم تحقق معامل Shapiro-Wilk لا يؤثر على النتائج، وما يؤكد ذلك أكثر الشكل التالي:

¹ أحمد سلامي، عيسى حجاب، (2018): كفاية تقييم واختبار نماذج الانحدار في القياس الاقتصادي، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، ص ص 47-48

الشكل رقم (02): التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

- إحصائيا؛ ومن أجل معرفة مدى صلاحية النموذج إحصائيا، تم اختبار معنوية كل معلمة تخص هذا النموذج، وذلك باستخدام اختبار فيشر F الذي يجب أن تكون قيمته المحسوبة أكبر من الجدولية، والمعنوية أقل من أو تساوي (0.05). ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار صلاحية النموذج إحصائيا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	39.886	7	5.698	17.254	0.000
البواقي	29.722	90	0.330		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح ثبوت صلاحية نموذج الانحدار المتعدد إحصائياً. وهذا ما أثبتته قيمة فيشر F (17.254) التي كانت أكبر من قيمتها الجدولية. وأيضاً قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهو ما يفسر وجود على الأقل متغير مستقل يؤثر في المتغير التابع، وأن هناك معلمة على الأقل تحقق شرط المعنوية. ونتائج الانحدار ستبين أي معلمة حققت شرط معنوية نموذج الانحدار. وبعد التحقق من صلاحية النموذج، يمكن الآن اختبار علاقة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة كمتغيرات مستقلة على إدارة المخاطر الاجتماعية كمتغير تابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الانحدار المتعدد

أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.223	0.267	1.194	0.235	0.757	0.573
التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة	0.091	0.178	1.949	0.054		
التوظيف والاختيار الأخضر	0.095	0.115	1.212	0.229		
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.101	0.100	0.987	0.326		
التدريب والتكوين الأخضر	0.115	-0.046	-0.398	0.692		
التعويض والتحفيز الأخضر	0.122	0.282	2.309	0.023		
إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء	0.091	0.090	0.987	0.326		
حفظ الطاقة	0.089	0.253	2.829	0.006		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية وطرية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.757)، كما أن ما نسبته (57.3%) من التغيرات التي تحدث في

إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في إدارة الموارد البشرية الخضراء، أما باقي النسبة (42.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) بالنسبة لبُعدي التعويض والتحفيز الأخضر وحفظ الطاقة. أما بالنسبة لباقي الأبعاد والثابت فقد كان مستوى معنوية قيمة t أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05). وهذا يدل على عدم وجود علاقة تأثير معنوية لكل من الأبعاد: التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة، التوظيف والاختيار الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التدريب والتكوين الأخضر وإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في وجود التعويض والتحفيز الأخضر وحفظ الطاقة معا في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

وعليه، فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قبل اختبار الفرضية الفرعية الأولى، لا بد من اختبار صلاحية النموذج لها، بحيث نقوم بنفس الخطوات التي تم الاعتماد عليها بالنسبة للفرضية الرئيسية، إلا أنه لا يمكن الاعتماد على التحليل القياسي لانعدام تطابق شروطه مع الانحدار الخطي البسيط. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	27.097	1	27.097	61.190	0.000
البواقي	42.512	96	0.443		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) كانت أكبر من قيمتها الجدولية. ودليل ذلك قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهذا يثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير للتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)". والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

البعد الأول	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.171	1.202	7.039	0.000	0.624	0.389
التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة	0.073	0.567	7.822	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.624)، كما أن ما نسبته (38.9%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة، أما باقي النسبة (61.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05). وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد التحليل والتصميم الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قبل اختبار الفرضية الفرعية الثانية، لا بد من اختبار صلاحية النموذج لها، بحيث نقوم بنفس الخطوات التي تم الاعتماد عليها بالنسبة للفرضية الرئيسية، إلا أنه لا يمكن الاعتماد على التحليل القياسي لانعدام تطابق شروطه مع الانحدار الخطي البسيط. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	17.632	1	17.632	32.565	0.000
البواقي	51.977	96	0.541		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) كانت أكبر من قيمتها الجدولية. ودليل ذلك قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهذا يثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير للتوظيف والاختيار الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)". والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

البعد الثاني	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.206	1.333	6.464	0.000	0.503	0.253
التوظيف والاختيار الأخضر	0.096	0.548	5.707	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التوظيف والاختيار الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.53)، كما أن ما نسبته (25.3%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التوظيف والاختيار الأخضر، أما باقي النسبة (74.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى المعنوية

المعتمدة (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة تأثير معنوية لبعد التوظيف والاختيار الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، يتم قبل ذلك التأكد من صلاحية النموذج من الناحية الإحصائية كما يلي:

الجدول رقم (18): اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	18.334	1	18.334	34.326	0.000
البواقي	51.274	96	0.534		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) أكبر من قيمتها الجدولية. ودليل ذلك قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهذا يثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير لإدارة وتقييم الأداء الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)". والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثالث	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.227	1.175	5.182	0.000	0.513	0.263
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	0.087	0.507	5.859	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة وتقييم الأداء الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.513)، كما أن ما نسبته (26.3%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في إدارة وتقييم الأداء الأخضر، أما باقي النسبة (73.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة تأثير معنوية لبعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

2-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نفس الإجراء نقوم بالتأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	18.533	1	18.533	34.834	0.000
البواقي	51.075	96	0.532		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) أكبر من قيمتها الجدولية. ودليل ذلك قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهذا يثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير للتدريب والتطوير الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)". والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

البعد الرابع	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.206	1.298	6.314	0.000	0.516	0.266
التدريب والتكوين الأخضر	0.087	0.512	5.902	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التدريب والتكوين الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.516)، كما أن ما نسبته (26.6%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التدريب والتطوير الأخضر، أما باقي النسبة (73.4%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة تأثير معنوية لبعد التدريب والتكوين الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

2-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نفس الإجراء نقوم بالتأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	25.330	1	25.330	54.920	0.000
البواقي	44.278	96	0.461		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) أكبر من قيمتها الجدولية. ودليل ذلك قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهذا يثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير للتعويض والتحفيز الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)". والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

البعد الخامس	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.185	1.158	6.258	0.000	0.603	0.364
التعويض والتحفيز الأخضر	0.093	0.688	7.411	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التعويض والتحفيز الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.603)، كما أن ما نسبته (36.4%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التعويض والتحفيز الأخضر، أما باقي النسبة (63.6%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة تأثير معنوية لبعد التعويض والتحفيز الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

2-6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

من خلال نفس الإجراء نقوم بالتأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية السادسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	22.390	1	22.390	45.523	0.000
البواقي	42.218	96	0.492		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) المقدرة بـ (45.523) كانت أكبر من قيمتها الجدولية. ودليل ذلك قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهذا يثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير لإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)". والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

البعد السادس	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.229	0.961	4.199	0.000	0.567	0.322
إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء	0.080	0.540	6.747	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.567)، كما أن ما نسبته (32.2%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التعويض والتحفيز الأخضر، أما باقي النسبة (67.8%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى

المعنوية المعتمدة (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة تأثير معنوية لبعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

2-7 اختبار الفرضية الفرعية السابعة

من خلال نفس الإجراء نقوم بالتأكد من صلاحية النموذج من أجل اختبار الفرضية الفرعية السابعة، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): اختبار صلاحية النموذج للفرضية الفرعية السابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	27.507	1	27.507	62.722	0.000
البواقي	42.101	96	0.439		
المجموع	69.608	97	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) أكبر من قيمتها الجدولية. ودليل ذلك قيمة الدلالة Sig التي كانت أقل من (0.05). وهذا يثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير لحفظ الطاقة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)". والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة

البعد السابع	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²
الثابت	0.202	0.925	4.592	0.000	0.629	0.395
حفظ الطاقة	0.076	0.600	7.920	0.000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة بين حفظ الطاقة وإدارة المخاطر الاجتماعية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.603)، كما أن ما نسبته (39.5%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في حفظ الطاقة، أما باقي النسبة (60.5%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معنوية قيمة t كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05). وهذا يدل على وجود علاقة تأثير معنوية لبعد حفظ الطاقة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. واستخلاصا لكل ما سبق ذكره، فإنه تم قبول الفرضيات الفرعية التالية التي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير للتحليل والتصميم الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)".
- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير للتوظيف والاختيار الأخضر للوظائف في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير لإدارة وتقييم الأداء الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير للتدريب والتطوير الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)".
- الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد تأثير للتحفيز والمكافآت الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)".
- الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد تأثير لإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)".

- الفرضية الفرعية السابعة: " يوجد تأثير لحفظ الطاقة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) ".

وأیضا تم قبول الفرضية الرئيسية التي نصت على أنه: " يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) " والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار المتعدد، بحيث ظهرت إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء وحفظ الطاقة في وجود باقي الأبعاد الأكثر تأثيرا وتفسيرا للتغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر الاجتماعية، وذلك يعود إلى أن تأثير هذه الأبعاد كان ضعيفا على إدارة المخاطر الاجتماعية حسب ما بينته نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (معامل التحديد R^2)، وبالتالي عند دراسة تأثير هذه الأبعاد (التحليل والتصميم الأخضر، التوظيف والاختيار الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التدريب والتكوين الأخضر، التعويض والتحفيز الأخضر) وفي وجود بعدي إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء وحفظ الطاقة معا على إدارة المخاطر الاجتماعية تبين أن تأثيرها غير معنوي، حيث كلما قل التأثير كلما ارتفعت قيمة مستوى الدلالة Sig.

وبما أنه تبين أن إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء وحفظ الطاقة هما البعدان الأكثر تأثيرا وتفسيرا للمتغير التابع (إدارة المخاطر الاجتماعية) وفقا لنتائج اختبار الانحدار المتعدد، سوف يتم استخدام الانحدار المتدرج (Stepwise regression) لتحديد نسبة تأثيرهما بدقة في إدارة المخاطر الاجتماعية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار المتدرج

المتغير	الخطأ المعياري	قيمة B	Beta	قيمة t	معنوية t	معامل الارتباط الجزئي R
الثابت	0.222	0.570	/	/	/	/
إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء	0.089	0.287	0.301	3.210	0.002	0.313
حفظ الطاقة	0.090	0.430	0.451	4.806	0.000	0.442

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن بعد حفظ الطاقة هو الأكثر أهمية، إذ يفسر ما نسبته (43%) من التغيرات في إدارة المخاطر الاجتماعية. يليه بعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء بنسبة (28.7%). ولتحديد أي بعد يمكن إدراجه في معادلة الانحدار، تم الاعتماد على من لديه أعلى ارتباط جزئي. ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن حفظ الطاقة هو من لديه أعلى ارتباط جزئي بإدارة المخاطر الاجتماعية، لذا تم استبعاد بعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء. وعليه، يمكن التعبير عن إدارة المخاطر الاجتماعية رياضياً بالمعادلة التالية:

$$Y=0.430X +0.570$$

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة على النحو التالي:

1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول (14): الذي يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد المتعلق بالتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة وإدارة المخاطر الاجتماعية، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.624)، وهذا يدل على أن البعد

المتعلق بالتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة له أثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. وما يدعم هذا قيمة معامل التحديد التي أثبتت أن 38.9% من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الخطأ المعياري المقدرة بـ 0.073 تعد منخفضة، مما يدل على جودة النموذج الإحصائي المستخدم. وعند مستوى دلالة 0.05، كانت قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

غير أن المؤسسة محل الدراسة ضعيفة المستوى في ممارسة عملية التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة، وذلك من خلال عدم احترام معايير اختيار شخصية الراغب في الوظيفة والتي يجب أن تكون لها توجه بيئي، وهذا ما أكدته نتائج الجدول (06) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول البعد المتعلق بالتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة ؛ إذ بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (2.16) وانحراف معياري (0.93)، مما أكد أن إجابات المستجوبين كان لديها اتجاه ضعيف نحو البعد المتعلق بالتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة. كما أن قوة التشنت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات.

ومن خلال الجدول (08) الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول إدارة المخاطر الاجتماعية، بينت نتائجه أن المؤسسة "متيجة إنارة" لا تتبنى توجهات استراتيجية واضحة فيما يخص إدارة المخاطر الاجتماعية.

إضافة إلى ما سبق، فالمؤسسة محل الدراسة كلما اهتمت بالتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة كلما زاد الأثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول (16): الذي يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد المتعلق بالتوظيف والاختيار الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.503)، وهذا يدل على أن البعد المتعلق بالتوظيف والاختيار الأخضر له أثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. وما يدعم هذا قيمة معامل التحديد التي أثبتت أن 25.3% من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التوظيف والاختيار الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الخطأ المعياري المقدرة بـ 0.096 تعد منخفضة، مما يدل على جودة النموذج الإحصائي المستخدم. وعند مستوى دلالة 0.05، كانت قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف والاختيار الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

غير أن المؤسسة محل الدراسة ضعيفة المستوى في ممارسة عملية التوظيف والاختيار الأخضر، وذلك من خلال عدم الإعلان عن احتياجاتها والتي يجب أن تكون في طياتها القيم البيئية، كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار السلوك الأخضر والوعي البيئي للأفراد في عملية الاختيار والتوظيف، وهذا ما أكدته نتائج الجدول (06) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول البعد المتعلق بالتوظيف والاختيار الأخضر؛ إذ بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (2.00) وانحراف معياري (0.77)، مما أكد أن إجابات المستجوبين كان لديها اتجاه ضعيف نحو البعد المتعلق بالتحليل والتصميم الأخضر للوظيفة. كما أن قوة التشنت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات.

إضافة إلى ما سبق، فالمؤسسة محل الدراسة كلما اهتمت بعملية التوظيف والاختيار الأخضر كلما زاد الأثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول (18): الذي يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد المتعلق بإدارة وتقييم الأداء الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.513)، وهذا يدل على أن البعد المتعلق بإدارة وتقييم الأداء الأخضر له أثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. وما يدعم هذا قيمة معامل التحديد التي أثبتت أن 26.3% من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في إدارة وتقييم الأداء الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الخطأ المعياري المقدرة بـ 0.087 تعد منخفضة، مما يدل على جودة النموذج الإحصائي المستخدم. وعند مستوى دلالة 0.05، كانت قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

غير أن المؤسسة محل الدراسة ضعيفة المستوى في ممارسة إدارة وتقييم الأداء الأخضر، وذلك من خلال أن المؤسسة محل الدراسة ليس لها مؤشرات أداء تتعلق بالسوك البيئي، ولا تعتمد في تقييم موظفيها على تحقيق نتائج خضراء، ولا تمتلك نظام تأديبي يخص انتهاك القواعد البيئية في المؤسسة، وهذا ما أكدته نتائج الجدول (06) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول البعد المتعلق بإدارة وتقييم الأداء الأخضر؛ إذ بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (2.47) وانحراف معياري (0.85)، مما أكد أن إجابات المستجوبين كان لديها اتجاه ضعيف نحو البعد المتعلق بإدارة وتقييم الأداء الأخضر. كما أن قوة التشتت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات.

إضافة إلى ما سبق، فالمؤسسة محل الدراسة كلما اهتمت بعملية إدارة وتقييم الأداء الأخضر كلما زاد الأثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

4-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول (20): الذي يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد المتعلق بالتدريب والتكوين الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.516)، وهذا يدل على أن البعد المتعلق بالتدريب والتكوين الأخضر له أثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. وما يدعم هذا قيمة معامل التحديد التي أثبتت أن 26.6% من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التدريب والتكوين الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الخطأ المعياري المقدرة بـ 0.087 تعد منخفضة، مما يدل على جودة النموذج الإحصائي المستخدم. وعند مستوى دلالة 0.05، كانت قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتكوين الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

غير أن المؤسسة محل الدراسة ضعيفة المستوى في اهتمامها بعنصر التدريب والتكوين الأخضر، من خلال أن المؤسسة لا تهتم بتقديم ورشات لتنمية المهارات القيادية الخضراء، ولا تعمل على تدريب وتكوين الموظفين على الممارسات الخضراء والتي تصب في الحفاظ على البيئة، وهذا ما أكدته نتائج الجدول (06) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول البعد المتعلق بالتدريب والتكوين الأخضر؛ إذ بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (2.21) وانحراف معياري (0.85)، مما أكد أن إجابات المستجوبين كان لديها اتجاه ضعيف نحو البعد المتعلق بالتدريب والتكوين الأخضر. كما أن قوة التشتت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات.

إضافة إلى ما سبق، فالمؤسسة محل الدراسة كلما اهتمت بعملية التدريب والتكوين الأخضر كلما زاد الأثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال الجدول (22): الذي يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد المتعلق بالتعويض والتحفيز الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.603)، وهذا يدل على أن البعد المتعلق بالتعويض والتحفيز الأخضر له أثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. وما يدعم هذا قيمة معامل التحديد التي أثبتت أن 36.4% من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في التعويض والتحفيز الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الخطأ المعياري المقدرة بـ 0.093 تعد منخفضة، مما يدل على جودة النموذج الإحصائي المستخدم. وعند مستوى دلالة 0.05، كانت قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التعويض والتحفيز الأخضر وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

غير أن المؤسسة محل الدراسة ضعيفة المستوى فيما يخص نظام الحوافز والمكافآت وهو غير محفز على التوجه الأخضر والذي يعود بالسلب على إنتاج أفكار إبداعية تحافظ وتحمي البيئة من قبل الموظفين، وهذا ما أكدته نتائج الجدول (06) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول البعد المتعلق بالتعويض والتحفيز الأخضر؛ إذ بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (1.84) وانحراف معياري (0.74)، مما أكد أن إجابات المستجوبين كان لديها اتجاه ضعيف نحو البعد المتعلق بالتعويض والتحفيز الأخضر. كما أن قوة التشتت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات.

إضافة إلى ما سبق، فالمؤسسة محل الدراسة كلما اهتمت بعملية التعويض والتحفيز الأخضر كلما زاد

الأثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

6- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

من خلال الجدول (24): الذي يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد المتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.567)، وهذا يدل على أن البعد المتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء له أثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. وما يدعم هذا قيمة معامل التحديد التي أثبتت أن 32.2% من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الخطأ المعياري المقدرة بـ 0.080 تعد منخفضة، مما يدل على جودة النموذج الإحصائي المستخدم. وعند مستوى دلالة 0.05، كانت قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

غير أن المؤسسة محل الدراسة متوسطة المستوى فيما يخص الاهتمام بإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال قيامها بمحاولات محتشمة فيما يخص وضع لافتات تنبيه، ومحاولة وضع معايير الإيزو، ومن خلال أيضا مراقبة البيانات والوثائق المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، وهذا ما أكدته نتائج الجدول (06) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول البعد المتعلق بالتعويض والتحفيز الأخضر؛ إذ بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (2.72) وانحراف معياري (0.89)، مما أكد أن إجابات المستجوبين كان لديها اتجاه متوسط نحو البعد المتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء. كما أن قوة التشتت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات.

إضافة إلى ما سبق، فالمؤسسة محل الدراسة كلما اهتمت بعملية إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء كلما زاد الأثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

7- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة:

من خلال الجدول (26): الذي يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السابعة، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد المتعلق بحفظ الطاقة وإدارة المخاطر الاجتماعية، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.629)، وهذا يدل على أن البعد المتعلق بحفظ الطاقة له أثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة. وما يدعم هذا قيمة معامل التحديد التي أثبتت أن 39.5% من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر الاجتماعية تفسرها التغيرات في حفظ الطاقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة الخطأ المعياري المقدرة بـ 0.076 تعد منخفضة، مما يدل على جودة النموذج الإحصائي المستخدم. وعند مستوى دلالة 0.05، كانت قيمة Sig تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد حفظ الطاقة وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

غير أن المؤسسة محل الدراسة ضعيفة المستوى فيما يخص الاهتمام بحفظ الطاقة، وذلك من خلال عدم الاهتمام باستخدام الوسائل والأجهزة الموفرة للطاقة، وغياب أيضا الوعي الكافي من قبل الموظفين بلوائح وتعليمات التي تتعلق بتوقيف المعدات والآلات والتجهيزات في حالة عدم استخدامها، وهذا ما أكدته نتائج الجدول (06) الذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول البعد المتعلق بحفظ الطاقة؛ إذ بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (2.51) وانحراف معياري (0.88)، مما أكد أن إجابات المستجوبين كان لديها اتجاه ضعيف نحو البعد المتعلق بحفظ الطاقة. كما أن قوة التشتت كانت ضعيفة مما يفسر تقارب الإجابات.

إضافة إلى ما سبق، فالمؤسسة محل الدراسة كلما اهتمت بعملية حفظ الطاقة كلما زاد الأثر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية.

8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

من خلال الجدول (12) الذي يمثل نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية، تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما أثبتته قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.757). كما أشار معامل التحديد (0.573) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها يفسر حوالي 57.3% من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر الاجتماعية. كما سجل الخطأ المعياري قيمة منخفضة تقدر بـ 0.100، وهو مؤشر على جودة النموذج ودقته. وقد كانت قيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.000$ ، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدفعنا إلى تأكيد وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

وبناء عليه، يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة من خلال ضعف مستواها فيما يخص ممارستها لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها لم يعطي الأثر المعتبر على إدارة المخاطر الاجتماعية، وهذا ما أكدته نتائج جدول مستوى توفر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في المؤسسة محل الدراسة، التي بينت أن مستوى توفره داخل المؤسسة كان ضعيفا، وهذا ما أثبتته قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (2.27) وقيمة الانحراف المعياري التي قدرت بـ (0.65). وفي المقابل وفق ما بينته نتائج جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول إدارة المخاطر الاجتماعية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.43) وقيمة الانحراف المعياري التي قدرت بـ (0.84) اتضح أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة المخاطر الاجتماعية كان ضعيفا. وذلك من خلال أن الموظفين لا يشعرون بدرجة كافية من الأمان ضد المخاطر البيئية، ولا يقابلون بتقدير من مسؤوليهم، حتى المساهمات والمحاولات

الخضراء التي يقومون بها لا تولي لها المؤسسة أي اهتمام، في المقابل يسود روح التعاون والعمل الجماعي، ولا يوجد عنف بدني ومعنوي بين الموظفين. كل ذلك المستوى من الضعف فيما يخص ممارسة كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها وإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كان نتيجة عدة عوامل وهي:

- المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي لها توجه أخضر عند ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية.

-عدم وعي وإدراك مسؤولي هذه المؤسسة بأهمية التوجهات الحديثة الخضراء في الممارسات والعمليات التي يتم القيام بها

-ضعف التكامل المؤسسي بين الوحدات المعنية بالموارد البشرية وتلك المسؤولة عن إدارة المخاطر.

-القصور في وعي الموظفين حول العلاقة بين الممارسات البيئية والمسؤولية الاجتماعية.

-غياب السياسات التنظيمية الملزمة التي تربط الأداء البيئي بالمساءلة الاجتماعية بشكل مباشر.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تكون أداة جيدة وفعالة لإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة شريطة توافر استراتيجية واضحة، وتكامل وظيفي بين الإدارات، ووجود ثقافة مؤسسية داعمة لهذه التوجهات، وهذا ما ينبغي التركيز عليه في المستقبل لتحسين فعالية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية من قبل المؤسسة الولائية "متيجة إنارة"، ومن قبل المؤسسات العمومية خاصة تلك التي تعمل في مجالات ذات تفاعل مباشر مع المجتمع مثل صيانة الإنارة العامة

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية هي علاقة واعدة لكنها غير مكتملة في المؤسسة محل الدراسة. حيث أن تفعيل هذه العلاقة يتطلب نقلة نوعية في التفكير الاستراتيجي والتكامل الوظيفي داخل المؤسسة، مما يتيح تحويل إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى أداة فعالة ليس فقط في تحسين الأداء البيئي، بل أيضاً في تعزيز الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة وتقليل التحديات المرتبطة بالمخاطر الاجتماعية، وبالتالي فإن الاستثمار في تطوير هذه الممارسات لا يعد خياراً تنظيمياً فحسب، بل يتعدى ذلك إلى ضرورة حتمية لتعزيز استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

خاتمة

خاتمة

أكدت النتائج المحصل عليها أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تعتبر مجرد توجه إداري بيئي، بل تعد مدخلا استراتيجيا فعالا في تدعيم إدارة المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسات الخدمية العمومية، لا سيما في القطاعات التي تتعامل مباشرة مع الفضاء العمومي مثل المؤسسة الولائية متيجة إنارة. وعليه فإن تبني هذه الممارسات يساهم في تعزيز استقرار المؤسسة وتحسين أدائها الاجتماعي، وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات التنمية المستدامة في السياق الجزائري.

وبالتالي فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة المخاطر الاجتماعية هي علاقة واعدة لكنها غير مكتملة في المؤسسة محل الدراسة. حيث أن تفعيل هذه العلاقة يتطلب نقلة نوعية في التفكير الاستراتيجي والتكامل الوظيفي داخل المؤسسة، مما يتيح تحويل إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى أداة ووسيلة فعالة ليس فقط في تحسين الأداء البيئي، بل أيضا في تعزيز الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة وتقليل التحديات المرتبطة بالمخاطر الاجتماعية، وعليه فإن الاستثمار في تطوير هذه الممارسات لا يعد خيارا تنظيميا فحسب، بل يتعدى ذلك إلى ضرورة حتمية لتعزيز استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

-نتائج اختبار الفرضيات

استخلاصا لكل ما سبق ذكره، فإنه تم قبول الفرضيات الفرعية التالية التي تم اختبارها باستخدام الانحدار

الخطي البسيط:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير للتحليل والتصميم الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، مما يدل على أن دمج الاعتبارات البيئية في تحليل وتصميم الوظائف يساهم في الحد من المخاطر الاجتماعية.

- الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تأثير للتوظيف والاختيار الأخضر للوظائف في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، وهو ما يعكس أهمية استقطاب وانتقاء الموارد البشرية وفق معايير بيئية بهدف التقليل من المخاطر الاجتماعية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد تأثير لإدارة وتقييم الأداء الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، حيث يسهم اعتماد معايير الأداء البيئي في تحسين السلوكيات التنظيمية وتقليل المخاطر الاجتماعية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد تأثير للتدريب والتطوير الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، مما يبرز دور تنمية الوعي والمهارات البيئية لدى العاملين في مواجهة المخاطر الاجتماعية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد تأثير للتحفيز والمكافآت الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، وهو ما يشير إلى أن ربط الحوافز بالأداء البيئي يعزز الالتزام الاجتماعي ويحد من المخاطر.
 - الفرضية الفرعية السادسة: " يوجد تأثير لإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، حيث تسهم الممارسات الوقائية الخضراء في توفير بيئة عمل آمنة وتقليل المخاطر الاجتماعية.
 - الفرضية الفرعية السابعة: " يوجد تأثير لحفظ الطاقة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)"، مما يعكس دور ترشيد استهلاك الطاقة في دعم الاستدامة الاجتماعية والحد من المخاطر.
- وأيضا تم قبول الفرضية الرئيسية التي نصت على أنه: " يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)" والتي تم

اختبارها باستخدام الانحدار المتعدد، مما يدل على أن التكامل بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء يعد عاملاً أساسياً في تعزيز إدارة المخاطر الاجتماعية.

-النتائج العامة للدراسة

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتدرج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة محل الدراسة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية قبول جميع الفرضيات عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية. وقد بينت النتائج أن التحليل والتصميم الأخضر للوظائف يساهم في تقليل المخاطر الاجتماعية من خلال تضمين الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن المهام والمسؤوليات الوظيفية، الأمر الذي يعزز الوعي بالمخاطر ويحد من آثارها المحتملة.

كما أكدت النتائج وجود تأثير معنوي للتوظيف والاختيار الأخضر في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية، حيث تساهم استقطاب الكفاءات الواعية بالقضايا البيئية والاجتماعية في دعم ممارسات مسؤولة تقلل من المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن إدارة وتقييم الأداء الأخضر تلعب دوراً مهماً في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، من خلال ربط تقييم الأداء بالالتزام بالمعايير الخضراء، مما ينعكس إيجاباً على إدارة المخاطر الاجتماعية.

وأشارت النتائج إلى أن التدريب والتطوير الأخضر له تأثير معنوي في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية، إذ يعمل على رفع مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين بالمخاطر الاجتماعية وسبل التعامل معها، ويعزز قدرتهم على تبني ممارسات مستدامة داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن نظم التحفيز

والمكافآت الخضراء تشجع العاملين على الالتزام بالسلوكيات المسؤولة اجتماعياً، مما يدعم جهود المؤسسة في الحد من المخاطر الاجتماعية المحتملة.

كذلك أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لإدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية، حيث تسهم في توفير بيئة عمل آمنة وصحية تقلل من الحوادث والمخاطر المهنية، وتدعم استقرار العلاقات داخل المؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن حفظ الطاقة يُعد أحد العوامل المؤثرة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية، من خلال تقليل الآثار البيئية السلبية وتعزيز صورة المؤسسة كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً.

وعلى مستوى الفرضية الرئيسية، أكدت نتائج اختبار الانحدار المتدرج قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف أبعادها مجتمعة في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ويشير ذلك إلى أن التكامل بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء يسهم بشكل أكثر فاعلية في الحد من المخاطر الاجتماعية مقارنة بتطبيق كل بعد على حدة.

وبناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء يمثل مدخلا استراتيجيا فعالا لتفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية، ويساعد المؤسسات على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية وتحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

-التوصيات

بناء على النتائج السابقة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات وهي كالتالي:

-إعداد سياسة متكاملة لإدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل جميع مراحل دورة حياة الموظف من التوظيف إلى التقاعد؛

-تأسيس وحدة لإدارة المخاطر الاجتماعية تكون متصلة بإدارة الموارد البشرية وتضم مؤشرات أداء

اجتماعية قابلة للقياس؛

-القيام بدورات توعوية وتدريبية داخلية لنشر وتعزيز ثقافة الاستدامة والعدالة الاجتماعية بين الموظفين

والإداريين؛

-القيام بمراجعة نظام التقييم والحوافز ليشمل مؤشرات الأداء السلوكي الأخلاقي والاجتماعي والبيئي وليس

فقط المؤشرات الإنتاجية.

-آفاق البحث

-توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات خدمية مختلفة (عمومية وخاصة) من أجل تعزيز التعميم والمقارنة

القطاعية.

-استخدام مناهج بحثية مختلفة (كمية ونوعية) لفهم أعمق للديناميكيات التي تحكم العلاقة بين الموارد

البشرية الخضراء والمخاطر الاجتماعية.

-دراسة أثر عناصر محددة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء (مثل التوظيف الأخضر أو التدريب

البيئي) على أنواع معينة من المخاطر الاجتماعية.

-فتح المجال لدراسة دور الثقافة المؤسسية والقيادة الخضراء كعوامل وسيطة أو معدلة في العلاقة

المدرسة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1/- الكتب

- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 662
- مختار محمود الهانسي، مقدمة في مبادئ التأمين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993، ص 37
- عبد الله أحمد، إدارة المخاطر الاجتماعية: المبادئ والتطبيقات، دار الفكر، الأردن، 2020
- يوسف علي، إدارة المخاطر الاجتماعية في بيئة الأعمال، دار النشر الجامعية، مصر، 2018
- زكريا عادل، الاستراتيجيات الفعالة في إدارة المخاطر الاجتماعية، دار المعرفة، لبنان، 2019
- جابر سارة، إدارة المخاطر وتواصل المؤسسات، دار الكتاب الحديث، لبنان، 2021
- حسن محمد، إدارة الأزمات والمخاطر الاجتماعية، مكتبة دار الوعي، لبنان، 2017
- الشافعي علي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة المخاطر، دار الدراسات الاقتصادية، مصر، 2016
- دليل العمل، تحسين العمل في قطاع الخدمات الصحية، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، 2017
- ربحي مصطفى عليان، (2011): البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن.
- وليد إسماعيل السيفو، عيد أحمد أبو بكر، غالب عوض الرفاعي، (2010): أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ص 45.
- مصطفى فؤاد عبيد، (2003): مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين.
- مسعودي امحمد، (2022): العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08.
- فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، (2009): أساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن.

- عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، (2009): الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، الطبعة الأولى، دار الإثراء، الأردن.
- محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان.
- بلقاسم فرحاتي، (2012): البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن.
- عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، (2009): الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، الطبعة الأولى، دار الإثراء، الأردن.
- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، (2009): أساليب البحث العلمي-منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن

2/- الرسائل الجامعية

- سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان، 2019
- خليل بوداود، استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2023/2022
- سكيل رقية، الحماية القانونية للعامل في مجال الوقاية الصحية والأمن، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2016/2015
- محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2017
- حسين عبد الحافظ حسين، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، 2022
- عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010
- محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2017
- علاء ميشيل الحداد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2020
- نجيب دحدوح، مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، 2016

- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان،

2012/2011

3/-المجلات

- رهام ارشيد نصير وآخرون، انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الأردنية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية، 2022
- شاغي أحمد، بومرحب لخضر، "أثر تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 9، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، 2024، ص 111
- محمود الصاوي، تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 2، جوان 2021
- مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019
- أيمن حسن علي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، 2022
- إيناس أحمد إسماعيل، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 2021
- قحام وهبية و شرقرق سمير، الاقتصاد الأخضر لمواجهة التحديات البيئية وخلق فرص عمل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، ديسمبر 2016
- بن صالح عادل، الاقتصاد الأخضر بعد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة قانون العمل والتشغيل، 2020
- يسرى جحيش، جنات بن رحمون، الاقتصاد الأخضر كأداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 02، العدد 01، 2023
- سويسبي عبد الوهاب، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 08،

2013

- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021
- طول محمد، بكار آمال، استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي وأثرها على تحسين جودة المنتج وخلق الميزة التنافسية حسب رؤية مهندسي وموظفي مؤسسة CERAM الغزوات، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 04، 2023
- ريهام حسين معلا، العلاقة بين استخدام الاستراتيجيات التوزيعية والميزة التنافسية في مؤسسات القطاع العام في سوريا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 15، العدد 02، 2022
- جعفر أحمد الجبوسي، فايز جمعة النجار، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية، رماح للبحوث والدراسات، العدد 66، 2022
- أحمد بلالي، يحضية سملاوي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2018
- شطابي كنزة، لحرش الطاهر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية لتجارب بعض الدول الغربية والعربية مع عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 12، العدد 1، 2016
- زرزاز العياشي، غياد كريمة، المسؤولية الاجتماعية في الإسلام: قراءة في المنهج النبوي لقيادة المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، 2017
- سميرة لغويل، نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016
- عبد الله مرزق، دبون عبد القادر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2017
- محمود الصاوي، تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عمان، المجلة العربية للإدارة، مج 41، العدد 2، 2021

- زهرة مصطفى، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، المعيار، العدد 16، ديسمبر 2016
- عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساورة للإسمنت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2019
- عبد الحق سعدي، نعيمة زعرور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 01، 2021
- سمر معروف قبلان، أحمد صهيوني، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أداء العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 38، العدد 03، 2022
- صالح سميرة شهرزاد، مسكين الحاج، التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، 2016
- بن بايرة ريمة، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تخفيض تكاليف المنتج، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021
- معمر فطوم، دور المقاولاتية الخضراء في استحداث وظائف خضراء، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 01، 2020
- قحام وهيبة، الوظائف الخضراء كمفتاح لاقتصاد مستدام، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2016
- محمد الكر، الوظائف الخضراء وصناعة مستقبل الأمن البيئي، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، 2021
- بركنو نصيرة، ثابتي الحبيب، أهمية التدريب لتحقيق التحول الفعال نحو الوظائف الخضراء في ظل الاقتصاد الجديد، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016
- عمر قيس جميل، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 29، 2020

- بصير خلف خزل وآخرون، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03، 2020
- مازن صعب سلامة، كفاح عباس محييد، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المنظمي، مجلة خطوات للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 01، العدد 02، 2022
- مناف عبد المطلب أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019
- سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، العدد 01، 2022
- خالد محسن زيدان العنزي، جمال أبو دولة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، مجلة جدار للدراسات والبحوث، المجلد 06، 2020
- زيد عودة الهاشم، إسحق محمود الشعار، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي-الدور الوسيط لمقاومة التغيير، المجلد 18، العدد 01، 2022
- علي حماش، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحد من انتشار النفايات الطبية في ظل فيروس كورونا، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 05، العدد 04، 2020
- سارة عاطف الموجي، دور التدريب الأخضر في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 03، 2021
- عاصم التجاني إبراهيم شمعون، دراسة تحليلية مقارنة لأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء، بين جامعتي (شقراء وأبو ظبي)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 30، 2022
- رقية سكيل، مفهوم الأخطار النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، المجلد 34، العدد 1، جوان 2023
- محمد أمين بلعرج، عواد بلعبدون، مقاربة قانونية حول فكرة الأخطار النفسية والاجتماعية المرتبطة بالعمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، المجلد 34، العدد 2، جوان 2023

- عبد المليح نقبيل وآخرون، استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة الأناسة وعلوم المجتمع، المجلد 07، العدد 01، جامعة المسيلة، جويلية 2023
- مجيد محمد الناجم، إدارة المخاطر الاجتماعية كنموذج حديث في سياسات الرعاية الاجتماعية، مجلة الآداب، المجلد 26، العدد 3، جامعة الملك سعود (الرياض)، 2014
- أحمد محمد حسن هريدي، التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد 37، 2022
- هشام معيري، مراد زايد، المخاطر الاجتماعية للمؤسسات (المفهوم واستراتيجيات الوقاية)، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، المجلد 28، العدد 5، 2024
- نشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 46، العدد 3، 2009
- هتهات المهدي، حتمية التوجه نحو اليقظة الاجتماعية لتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 02، 2022
- خالد نظمي قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة القدس المفتوحة، العدد 25، ديسمبر 2016
- مقراب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضى الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019
- سارة زويطي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة الطارف، العدد 7، ديسمبر 2014
- أحلام خان، وسيلة جغبلو، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية، جامعة بسكرة، المجلد 14، العدد 02، 2020
- أحمد علي صالح، تقويم برامج التدريب البيئي في إطار المواصفة العالمية (14001)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 01، العدد 25، جويلية 2011

- رتيمي فضيل، تواتي سمية، العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، المجلد 2، العدد 6، جوان 2016
- بن عزوز محمد، مقري أسماء، مبدأ الإفصاح والشفافية في قطاع الأعمال الجزائري الواقع وآليات التعزيز، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 330
- هديل عبد اللطيف بركات الطراونة، تأثير التواصل الداخلي على فعالية إدارة الموظفين، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، عمان (الأردن)، العدد 43، مارس 2024.
- عمر العطين، التحكيم في القضايا العمالية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 15، العدد 2، 2009.
- منال محمد بخيث الحبيس، دور كاتب شؤون الموظفين في تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، عمان (الأردن)، العدد 48، أبريل 2024.
- محمد بريكي، محمد زهير قطاف، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وانعكاساتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية البيض، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023.
- أحمد سلامي، عيسى حجاب، (2018): كفاءة تقييم واختبار نماذج الانحدار في القياس الاقتصادي، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01.
- عبد المليم نقيل، عمار حسيني، بوبكر الوزان، استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، جامعة المسيلة، المجلد 07، العدد 01، جويلية 2023، (ص ص 21-22).
- مليكة زغيب، نعيمة غلاب، واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، اليمن، العدد 7، 2011، ص 5.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1/-الكتب

- Bernard Barthelemy : **Gestion des risques**, Edition d'organisation, Paris, France, 2000.

- Hubert Landier: **le management du risque social**· Groupe Eyrolles, Deuxième Edition, Paris cedex, p13.
- Thomas· K. W. **Conflict in Organizations**: From Theory to Practice. Pearson Education, 2008, p 35.
- Nel, P., & Werner, A. **Human Resource Management in a Changing World**. Oxford University Press, 2019, p 143.
- Clampitt, P. G., & Berk, L. **Communicating for Managerial Effectiveness**. SAGE Publications, 2009, p 58.
- Smith, A. **Social Risk Management in Corporate Strategy**. Oxford University Press, 2020.
- Kemp, R. **Sustainability and Corporate Social Responsibility**. Cambridge University Press, 2017.
- Stephen P. Robbins | Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 19th edition global edition, new york, 2024, p (11-18).

2-المجلات

- Owen, M. **Strategic Planning and Social Risk**. Journal of Business Ethics,62(2), 2018.
- Jones, C., Brown, D., & White, F. **Legal and Ethical Challenges in Social Risk Management**. Journal of Corporate Social Responsibility, 34(3), 2019
- Thompson, R. **Communication and Social Risk in Corporate Environments**. Business Communication Quarterly, 94(4), 2021.
- Harris, P. **The Economic Challenges of Social Risk Management**. Journal of Business and Economic Policy, 12(1), 2020.
- Silvia Puiu, Mihaela Tinca Udristioiu, **The Impact of Environmental Volunteering on Employees, Companies, and Local Communities**. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(5), 2024, p9.
- Mansoor Ahmed, Sun Zehou, Syed Ali Raza, Muhammad Asif Qureshi & Sara Qamar Yousufi, Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(5), 2020, p1
- Kethankar B R, **the role of soft skills training in employee performance**, Journal of Visual and Performing Arts, Kenya, 2024, p1.

- Khurram Mustafa, Md Billal Hossain, Farooq Ahmad, Faisal Ejaz, Hafiz Ghufuran Ali Khan, Anna Dunay, **Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model**, Heliyon, Elsevier, Netherlands, 9 (11), (2023) e21830, p 2.
- rumanintya lisaria putri, desak nyoman sri werastuti, saptana, eko wahyono , ernany dwi hastuty, **green economy and low carbon development drive national economic growth and improve social welfare**, journal of finance, economics and business, 2023, 2(1), p 173.
- Hiba A. Masri & Ayham A. M. Jaaron, **Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study**, **Journal of Cleaner Production**, Elsevier (Publisher Country), 143, p 479.
- Ali Ateeq, Abd Al-Aziz Al-refaei, Mohammed Alzoraiki , Marwan Milhem, Ali Nasser Al-Tahitah, Abdulhadi Ibrahim, **Sustaining Organizational Outcomes in Manufacturing Firms: The Role of HRM and Occupational Health and Safety**, Sustainability, MDPI (Switzerland), 3(16), p 1035.
- Lertlak Jaroensombut, Annop Yiengthaisong, **Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn, Corporate social responsibility management for sustainable development: A systematic literature review**, International Journal of Advanced and Applied Sciences, Taiwan, 12(1) 2025, Page 175.

3-التقارير

- International Labour Organization (ILO), **Employment, decent work and green**, 2018, p 7.

الملاحق

الملحق رقم: (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 02 علي لونيبي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
إستبيان البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفعيل إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية العمومية وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدارة المخاطر الاجتماعية بمؤسسة متيجة إنارة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على جدية إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالب:

عياش عبد الكريم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

- ☐ - ذكر
- ☐ - أنثى

2-السن:

- ☐ - أقل من 25 سنة
- ☐ - من 26 سنة إلى 30 سنة
- ☐ - من 31 سنة إلى 40 سنة
- ☐ - من 41 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

- ☐ - متوسط
- ☐ - ثانوي
- ☐ - تكوين مهني
- ☐ - جامعي

4-إسم الوظيفة:

- ☐ - تقني
- ☐ - إطار
- ☐ - إطار سامي

5-سنوات الخدمة الفعلية:

- ☐ - أقل من 05 سنوات
- ☐ - من 06 سنوات إلى 10 سنوات
- ☐ - من 11 سنة إلى 20 سنة
- ☐ - من 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التحليل والتصميم الأخضر للوظيفة						
01	تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللائقة واستدامة هذه الوظيفة)					
02	تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة					
03	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة					
04	تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية					
البعد الثاني: التوظيف والاختيار الأخضر						
05	تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني					
06	تحترم المؤسسة القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف إلكترونياً؛ المقابلة عبر الهاتف...الخ)					
07	تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي					
08	التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر					

البعد الثالث: إدارة وتقييم الأداء الأخضر					
09					نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة
10					يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استنادا لمدى تحقيق النتائج الخضراء
11					المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير الملتزمين بالقواعد البيئية
12					تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهمين بالقضايا البيئية للمؤسسة
البعد الرابع: التدريب والتطوير الأخضر					
13					المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية
14					يهتم التكوين في المؤسسة بتنمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة
15					تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء
16					تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف
البعد الخامس: التحفيز والمكافآت الخضراء					
17					المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر
18					تقوم المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء
19					تشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر
20					تمنح المؤسسة مكافآت على من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة

البعد السادس: إدارة الصحة والسلامة الخضراء					
21	المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية				
22	لدى الموظفين وعي كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية				
23	تضع المؤسسة لافتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية				
24	المؤسسة لديها رقابة مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية				
البعد السابع: حفظ الطاقة					
25	المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة				
26	المؤسسة تشجع النقل الجماعي				
27	المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة				
28	المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين				

المحور الثاني: إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لا يوجد توتر وصراع بين الموظفين فيما بينهم ولا بين الموظفين والمسؤولين المباشرين					
02	المؤسسة تهتم بالاقتراعات الخضراء المقدمة من طرف الموظفين					
03	يسود التعاون وروح العمل الجماعي في المؤسسة					
04	لا يوجد الشعور بالتهميش والإقصاء في المؤسسة من خلال منح الموظفين مكافآت خضراء نظير إسهاماتهم الخضراء					

					لا يوجد العنف البدني والمعنوي داخل المؤسسة	05
					يسود في المؤسسة عنصر التقدير بين المسؤول والموظفين	06
					يسود الشعور بالأمان من أي خطر بيئي داخل المؤسسة	07
					توفر عنصر الرضى الوظيفي في ظل التوجه البيئي للمؤسسة	08
					المؤسسة تهتم بالصحة العقلية والجسدية للموظفين من خلال الاهتمام بنظافة المحيط وتوفير الصحة والسلامة الخضراء	09
					وضوح المستقبل المهني للموظفين في إطار التوجه البيئي للمؤسسة	10

الملحق رقم: (02)

قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	لقب واسم المحكم	الوظيفة
1	يدو محمد	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02 علي لونيبي
2	قرامطية زهية	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02 علي لونيبي
3	القينعي عبد الحق	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02 علي لونيبي
4	نزالي سامية	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02 علي لونيبي
5	عبدلي إدريس	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02 علي لونيبي

الملحق رقم: (03)

مخرجات SPSS

خصائص عينة الدراسة

Fréquences

		Statistiques				
		الجنس	السن	المؤهل العلمي	إسم الوظيفة	سنوات الخدمة الفعلية
N	Valide	98	98	98	98	98
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	76	77,6	77,6	77,6
	أنثى	22	22,4	22,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	6	6,1	6,1	6,1
	من 26 سنة إلى 30 سنة	20	20,4	20,4	26,5
	من 31 سنة إلى 40 سنة	51	52,0	52,0	78,6
	من 41 سنة فأكثر	21	21,4	21,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	2,0	2,0	2,0
	ثانوي	10	10,2	10,2	12,2
	التكوين المهني	45	45,9	45,9	58,2
	جامعي	41	41,8	41,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

إسم الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	55	56,1	56,1	56,1
	إطار	38	38,8	38,8	94,9
	إطار سامي	5	5,1	5,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

سنوات الخدمة الفعلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	11	11,2	11,2	11,2
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	45	45,9	45,9	57,1
	من 11 سنة إلى 20 سنة	32	32,7	32,7	89,8
	أكثر من 20 سنة	10	10,2	10,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

صدق وثبات أداة الدراسة

Corrélations

Corrélations

		التحليل والت صميم	التوظيف والاختيار	إدارة وتقييم الأداء	التدريب والتكوين	التعويض والتحفيز	الصحة والسلامة	حفظ الطاقّة	الموارد البشرية والخصراء
التحليل والتصميم	Corrélation de Pearson	1	,511**	,571**	,555**	,542**	,571**	,580**	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
التوظيف والاختيار	Corrélation de Pearson	,511**	1	,533**	,467**	,463**	,430**	,414**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
إدارة وتقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,571**	,533**	1	,663**	,460**	,452**	,445**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
التدريب والتكوين	Corrélation de Pearson	,555**	,467**	,663**	1	,706**	,501**	,434**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
التعويض والتحفيز	Corrélation de Pearson	,542**	,463**	,460**	,706**	1	,552**	,508**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
الصحة والسلامة	Corrélation de Pearson	,571**	,430**	,452**	,501**	,552**	1	,590**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
حفظ الطاقة	Corrélation de Pearson	,580**	,414**	,445**	,434**	,508**	,590**	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
الموارد البشرية إل خضراء	Corrélation de Pearson	,814**	,701**	,768**	,801**	,776**	,768**	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	98	98	98	98	98	98	98	98

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

Corrélations

Corrélations

	الموارد البشرية_الخضراء	إدارة المخاطر_الاجتماعية	الاستبيان
الموارد البشرية_الخضراء	Corrélation de Pearson	1	,974**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	98	98
إدارة المخاطر_الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,737**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	98	98
الاستبيان	Corrélation de Pearson	,974**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	98	98

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

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	98	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	28

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	10

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0

Total	98	100,0
-------	----	-------

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	38

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,927
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,843
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		4
Corrélation entre les sous-échelles			,861
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,925
	Longueur inégale		,925
Coefficient de Guttman			,921

a. Les éléments sont : تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللائقة واستدامة هذه الوظيفة), تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة.

b. Les éléments sont : تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة, تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية.

Statistiques de total des éléments

Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
---	--	--	--

تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللائقة واستدامة هذه الوظيفة)	6,40	7,562	,870	,906
تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة	6,49	7,613	,887	,900
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة	6,63	8,523	,823	,922
تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية	6,47	8,252	,806	,926

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,851
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,891
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,651
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,789
	Longueur inégale		,789
Coefficient de Guttman			,787

a. Les éléments sont : تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني، تحترم المؤسسة : القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف الإلكتروني؛ المقابلة عبر الهاتف... الخ).

b. Les éléments sont : تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي، التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تعلم المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني	6,09	5,693	,707	,855
تحتزم المؤسسة القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف الإلكتروني؛ المقابلة عبر الهاتف...الخ)	6,18	6,090	,731	,848
تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي	5,95	5,554	,774	,828
التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر	5,81	5,333	,743	,842

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,830
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,387
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		4
Corrélation entre les sous-échelles			,639
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,780
	Longueur inégale		,780
Coefficient de Guttman			,776

- a. Les éléments sont : نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة، يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استناداً لمدى تحقيق النتائج الخضراء.
- b. Les éléments sont : المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير ملتزمين بالقواعد البيئية، تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين بالقضايا البيئية للمؤسسة.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة	7,69	6,792	,698	,664
يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استناداً لمدى تحقيق النتائج الخضراء	7,57	6,412	,719	,647
المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير ملتزمين بالقواعد البيئية	6,81	7,766	,350	,853
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين بالقضايا البيئية للمؤسسة	7,62	7,413	,619	,708

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	98	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,851
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,762
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,598
Longueur égale			,748

Coefficient de Spearman- Brown	Longueur inégale	,748
Coefficient de Guttman		,746

- a. Les éléments sont : المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية, يهتم التكوين في جوانب الإدارة البيئية.
المؤسسة بتنمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة.
- b. Les éléments sont : تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء, تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف.
للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية	6,69	6,977	,676	,782
يهتم التكوين في المؤسسة بتنمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة	6,73	7,269	,703	,775
تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء	6,41	6,780	,556	,847
تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف	6,70	6,664	,744	,751

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	98	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,812
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,814
		Nombre d'éléments	2 ^b
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			,728
Coefficient de Spearman- Brown	Longueur égale		,843
	Longueur inégale		,843

Coefficient de Guttman	,842
------------------------	------

a. Les éléments sont : المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر, تقوم

المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء

b. Les éléments sont : تثني وتشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر, تمنح المؤسسة مكافآت على

من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر	5,51	5,242	,650	,874
تقوم المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء	5,61	5,209	,829	,807
تثني وتشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر	5,40	4,572	,806	,811
تمنح المؤسسة مكافآت على من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة	5,67	5,645	,671	,864

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	98	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,681
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,514
		Nombre d'éléments	2 ^b
		Nombre total d'éléments	4
Corrélation entre les sous-échelles			,626
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,770
	Longueur inégale		,770
Coefficient de Guttman			,769

- a. Les éléments sont : المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية, لدى الموظفين .
وعى كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية
- b. Les éléments sont : تضع المؤسسة لافتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية, المؤسسة لديها رقابة .
مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية	8,73	7,867	,554	,707
لدى الموظفين وعى كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية	8,32	6,981	,654	,649
تضع المؤسسة لافتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية	7,33	9,377	,338	,807
المؤسسة لديها رقابة مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	8,29	6,577	,708	,614

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	98	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,267
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,881
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		4
Corrélation entre les sous-échelles			,662
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,797
	Longueur inégale		,797
Coefficient de Guttman			,774

- a. Les éléments sont : المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة, المؤسسة تشجع النقل الجماعي
- b. Les éléments sont : المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة, المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة	6,68	7,909	,422	,836
المؤسسة تشجع النقل الجماعي	8,11	9,379	,503	,785
المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة	7,59	6,120	,795	,621
المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين	7,73	6,980	,745	,660

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	98	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,920
		Nombre d'éléments	14 ^a
	Partie 2	Valeur	,894
		Nombre d'éléments	14 ^b
	Nombre total d'éléments		28
Corrélation entre les sous-échelles			,731
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,845
	Longueur inégale		,845
Coefficient de Guttman			,845

a. Les éléments sont : تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللانقة واستدامة هذه الوظيفة), تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة, تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة, تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية, تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني, تحترم المؤسسة القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف الإلكتروني؛ المقابلة عبر الهاتف...الخ) , تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي, التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر, نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة, يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استنادا لمدى تحقيق النتائج الخضراء, المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير الملتزمين بالقواعد البيئية, تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين بالقضايا البيئية للمؤسسة, المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية, يهتم التكوين في المؤسسة بتنمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة.

b. Les éléments sont : تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء, تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف, المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر, تقوم المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء, تثني وتشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر, تمنح المؤسسة مكافآت على من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة, المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية, لدى الموظفين وعي كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية, تضع المؤسسة لافتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية, المؤسسة لديها رقابة مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية, المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة, المؤسسة تشجع النقل الجماعي, المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة, المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللانقة واستدامة هذه الوظيفة)	61,48	304,232	,753	,939
تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة	61,57	303,588	,790	,938
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة	61,71	311,835	,637	,940
تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية	61,55	308,662	,685	,940
تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني	61,83	318,578	,433	,942
تحترم المؤسسة القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف الإلكتروني؛ المقابلة عبر الهاتف...الخ)	61,92	317,416	,542	,941

تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي	61,68	312,487	,638	,940
التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر	61,54	310,127	,654	,940
نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة	61,54	305,199	,745	,939
يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استنادا لمدى تحقيق النتائج الخضراء	61,42	304,885	,707	,939
المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير الملزمين بالقواعد البيئية	60,65	323,652	,191	,946
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين بالقضايا البيئية للمؤسسة	61,47	310,025	,651	,940
المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية	61,59	309,213	,656	,940
يهتم التكوين في المؤسسة بتنمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة	61,63	309,905	,703	,940
تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء	61,31	311,885	,485	,942
تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف	61,60	308,510	,672	,940
المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر	61,86	311,959	,646	,940
تقوم المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء	61,96	314,576	,662	,940
تثني وتشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر	61,74	307,738	,742	,939
تمنح المؤسسة مكافآت على من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة	62,02	319,546	,477	,942
المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية	61,59	305,502	,680	,940
لدى الموظفين وعي كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية	61,17	310,042	,518	,942
تضع المؤسسة لافتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية	60,18	321,863	,285	,944
المؤسسة لديها رقابة مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	61,14	303,216	,666	,940

المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة	60,39	314,137	,394	,944
المؤسسة تشجع النقل الجماعي	61,82	321,842	,378	,943
المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة	61,30	304,190	,641	,940
المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين	61,44	303,300	,752	,939

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	98	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	98	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,820
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,909
		Nombre d'éléments	5 ^b
	Nombre total d'éléments		10
Corrélation entre les sous-échelles			,762
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,865
	Longueur inégale		,865
Coefficient de Guttman			,861

- a. Les éléments sont : لا يوجد توتر وصراع بين الموظفين فيما بينهم ولا بين الموظفين والمسؤولين : المباشريين, المؤسسة تهتم بالانتراحات الخضراء المقدمة من طرف الموظفين, يسود التعاون وروح العمل الجماعي في المؤسسة, لا يوجد الشعور بالتهميش والإقصاء في المؤسسة من خلال منح الموظفين مكافآت خضراء نظير إسهاماتهم. الخضراء , لا يوجد العنف البدني والمعنوي داخل المؤسسة.
- b. Les éléments sont : يسود في المؤسسة عنصر التقدير بين المسؤول والموظفين, يسود الشعور بالأمان من أي خطر بيئي داخل المؤسسة, توفر عنصر الرضى الوظيفي في ظل التوجه البيئي للمؤسسة, المؤسسة تهتم بالصحة العقلية والجسدية للموظفين من خلال الاهتمام بنظافة المحيط وتوفير الصحة والسلامة الخضراء , وضوح المستقبل المهني للموظفين في إطار التوجه البيئي للمؤسسة.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
لا يوجد توتر وصراع بين الموظفين فيما بينهم ولا بين الموظفين والمسؤولين المباشرين	21,92	62,426	,448	,924
المؤسسة تهتم بالاقترحات الخضراء المقدمة من طرف الموظفين	21,95	59,018	,723	,909
يسود التعاون وروح العمل الجماعي في المؤسسة	21,70	57,778	,771	,906
لا يوجد الشعور بالتهميش والإقصاء في المؤسسة من خلال منح الموظفين مكافآت خضراء نظير إسهاماتهم الخضراء	22,11	60,699	,601	,916
لا يوجد العنف البدني والمعنوي داخل المؤسسة	21,62	58,299	,652	,913
يسود في المؤسسة عنصر التقدير بين المسؤولين والموظفين	21,79	58,129	,752	,907
يسود الشعور بالأمان من أي خطر بيئي داخل المؤسسة	21,78	56,465	,786	,905
توفر عنصر الرضى الوظيفي في ظل التوجه البيئي للمؤسسة	22,01	57,515	,819	,904
المؤسسة تهتم بالصحة العقلية والجسدية للموظفين من خلال الاهتمام بنظافة المحيط وتوفير الصحة والسلامة الخضراء	21,80	57,360	,698	,911
وضوح المستقبل المهني للموظفين في إطار التوجه البيئي للمؤسسة	22,08	58,818	,743	,908

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللانقة واستدامة هذه الوظيفة)	98	1	4	2,27	1,080
تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة	98	1	4	2,17	1,055
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة	98	1	4	2,03	,936
تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية	98	1	4	2,19	1,002
التحليل والتصميم	98	1,00	4,00	2,1658	,93193
N valide (liste)	98				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعلم المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني	98	1	5	1,92	,927
تحترم المؤسسة القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف الإلكتروني؛ المقابلة عبر الهاتف...الخ)	98	1	4	1,83	,813
تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي	98	1	4	2,06	,906
التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر	98	1	4	2,20	,984
التوظيف والاختيار	98	1,00	4,00	2,0026	,77783
N valide (liste)	98				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية	98	1	4	2,15	1,019
يهتم التكوين في المؤسسة بتنمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة	98	1	4	2,11	,929
تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء	98	1	5	2,44	1,193
تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف	98	1	5	2,14	1,025

التدريب والتكوين	98	1,00	4,50	2,2117	,85355
N valide (liste)	98				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة	98	1	5	2,20	1,055
يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استنادا لمدى تحقيق النتائج الخضراء	98	1	5	2,33	1,119
المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير ملتزمين بالقواعد البيئية	98	1	5	3,09	1,244
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين بالقضايا البيئية للمؤسسة	98	1	4	2,28	,993
إدارة وتقييم الأداء	98	1,00	4,50	2,4745	,85667
N valide (liste)	98				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر	98	1	5	1,89	,918
تقوم المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء	98	1	4	1,79	,790
تثني وتشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر	98	1	5	2,00	,963
تمنح المؤسسة مكافآت على من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة	98	1	4	1,72	,797
التعويض والتحفيز	98	1,00	3,75	1,8495	,74244
N valide (liste)	98				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية	98	1	5	2,15	1,134
لدى الموظفين وعي كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية	98	1	5	2,57	1,218
تضع المؤسسة لافقتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية	98	1	5	3,56	1,056

المؤسسة لديها رقابة مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	98	1	5	2,60	1,250
الصحة والسلامة	98	1,00	4,75	2,7219	,89015
N valide (liste)	98				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة	98	1	5	3,36	1,286
المؤسسة تشجع النقل الجماعي	98	1	4	1,93	,828
المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة	98	1	5	2,45	1,253
المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين	98	1	5	2,31	1,116
حفظ الطاقة	98	1,00	4,50	2,5102	,88801
N valide (liste)	98				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف والمهام مراعية في ذلك الأبعاد الوظيفية الخضراء (كالوظيفة اللانقة واستدامة هذه الوظيفة)	98	1	4	2,27	1,080
تعمل المؤسسة على تصميم الوظائف بطريقة خضراء لأداء الوظائف والمهام والأنشطة	98	1	4	2,17	1,055
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التوجه البيئي لدى شخصية المترشح للوظيفة	98	1	4	2,03	,936
تهتم المؤسسة برسم البيانات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الأعمال البيئية	98	1	4	2,19	1,002
تعلن المؤسسة عن احتياجاتها من الوظائف عبر موقعها الإلكتروني	98	1	5	1,92	,927
تحتزم المؤسسة القيم البيئية في مختلف مراحل التوظيف (الإعلان عن التوظيف الإلكتروني؛ دفع الملف إلكتروني؛ المقابلة عبر الهاتف...الخ)	98	1	4	1,83	,813
تختار المؤسسة الموظفين الذين لديهم ثقافة ووعي بيئي	98	1	4	2,06	,906
التوظيف في المؤسسة يعتمد على امتلاك الموظف للسلوك الأخضر	98	1	4	2,20	,984

نظام إدارة وتقييم الأداء في المؤسسة يتضمن مؤشرات الأداء الأخضر المتعلقة بالسلوك البيئي الإيجابي والسلبي للموظفين في المؤسسة	98	1	5	2,20	1,055
يتم تقييم أداء الموظفين والمسؤولين في المؤسسة استنادا لمدى تحقيق النتائج الخضراء	98	1	5	2,33	1,119
المؤسسة تمتلك نظام تأديبي فيما يخص الموظفين غير الملزمين بالقواعد البيئية	98	1	5	3,09	1,244
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المهتمين بالقضايا البيئية للمؤسسة	98	1	4	2,28	,993
المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على جوانب الإدارة البيئية	98	1	4	2,15	1,019
يهتم التكوين في المؤسسة بتنمية الأنماط والسلوكيات المتعلقة بالمحافظة على البيئة	98	1	4	2,11	,929
تهتم المؤسسة بتقديم ورشات عمل لتنمية المهارات القيادية الخضراء	98	1	5	2,44	1,193
تخطط المؤسسة للتدريب الأخضر بما يتناسب وطبيعة الوظائف	98	1	5	2,14	1,025
المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز غير المادية لتشجيع التوجه الأخضر	98	1	5	1,89	,918
تقوم المؤسسة دوريا بتحسين نظام المكافآت المتعلقة بالمبادرات الخضراء	98	1	4	1,79	,790
تثني وتشجع المؤسسة موظفيها ذوي السلوك الأخضر	98	1	5	2,00	,963
تمنح المؤسسة مكافآت على من يقدم حلول وأفكار إبداعية تحمي البيئة	98	1	4	1,72	,797
المؤسسة تطبق معايير الإيزو فيما يخص الصحة والسلامة المهنية	98	1	5	2,15	1,134
لدى الموظفين وعي كافي حول مفهوم الصحة والسلامة المهنية	98	1	5	2,57	1,218
تضع المؤسسة لافتات تنبيه وتحذير من الأخطار المهنية	98	1	5	3,56	1,056
المؤسسة لديها رقابة مستمرة على الوثائق والبيانات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية	98	1	5	2,60	1,250
المؤسسة تسدي تعليمات بتوقيف عمل الأجهزة والمعدات قبل الخروج من المؤسسة	98	1	5	3,36	1,286
المؤسسة تشجع النقل الجماعي	98	1	4	1,93	,828
المؤسسة تستخدم الأجهزة الموفرة للطاقة	98	1	5	2,45	1,253

المؤسسة تعمل على زيادة الوعي البيئي بين الموظفين	98	1	5	2,31	1,116
الموارد البشرية_الخضراء	98	1,21	3,93	2,2766	,65247
N valide (liste)	98				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لا يوجد توتر وصراع بين الموظفين فيما بينهم ولا بين الموظفين والمسؤولين المباشرين	98	1	5	2,39	1,136
المؤسسة تهتم بالاقتراحات الخضراء المقدمة من طرف الموظفين	98	1	4	2,36	1,048
يسود التعاون وروح العمل الجماعي في المؤسسة	98	1	4	2,60	1,091
لا يوجد الشعور بالتهميش والإقصاء في المؤسسة من خلال منح الموظفين مكافآت خضراء نظير إسهاماتهم الخضراء	98	1	5	2,19	1,062
لا يوجد العنف البدني والمعنوي داخل المؤسسة	98	1	5	2,68	1,206
يسود في المؤسسة عنصر التقدير بين المسؤول والموظفين	98	1	4	2,52	1,086
يسود الشعور بالأمان من أي خطر بيئي داخل المؤسسة	98	1	5	2,53	1,177
توفر عنصر الرضى الوظيفي في ظل التوجه البيئي للمؤسسة	98	1	4	2,30	1,057
المؤسسة تهتم بالصحة العقلية والجسدية للموظفين من خلال الاهتمام بنظافة المحيط وتوفير الصحة والسلامة الخضراء	98	1	5	2,51	1,220
وضوح المستقبل المهني للموظفين في إطار التوجه البيئي للمؤسسة	98	1	4	2,22	1,041
إدارة المخاطر_الاجتماعية	98	1,00	4,30	2,4306	,84712
N valide (liste)	98				

نتائج معاملي الإلتواء والتفرطح

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
التحليل والتصميم	98	,324	,244	-1,000	,483
التوظيف والاختيار	98	,670	,244	,115	,483
إدارة وتقييم الأداء	98	,370	,244	-,422	,483
التدريب والتكوين	98	,332	,244	-,207	,483
التعويض والتحفيز	98	,565	,244	-,406	,483
الصحة والسلامة	98	,151	,244	-,804	,483
حفظ الطاقة	98	,142	,244	-,689	,483
الموارد البشرية الخضراء	98	,592	,244	-,019	,483
إدارة المخاطر الاجتماعية	98	,210	,244	-,559	,483
N valide (liste)	98				

نتائج معامل الانحدار المتعدد

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	حفظ الطاقة, التوظيف والاختيار, التدريب والتكوين, الصحة والسلامة, التحليل والتصميم, إدارة وتقييم الأداء, التعويض والتحفيز ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,757 ^a	,573	,540	,57467	1,950

a. Prédictors : (Constante), التحليل والتصميم, الصحة والسلامة, التدريب والتكوين, التوظيف والاختيار, حفظ الطاقة, التعويض والتحفيز
إدارة وتقييم الأداء

b. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	39,886	7	5,698	17,254	,000 ^b

de Student	29,722	90	,330		
Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

b. Prédictors : (Constante), حفظ_الطاقة, التوظيف_والاختيار, التدريب_والتكوين, الصحة_والسلامة, التحليل_والتصميم, إدارة_وتقييم_الأداء, التعويض_والتحفيز

Coefficients ^a							
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance VIF
1	(Constante)	,267	,223		1,194	,235	
	التحليل والتصميم	,178	,091	,196	1,949	,054	,468 2,135
	التوظيف والاختيار	,115	,095	,106	1,212	,229	,621 1,611
	إدارة وتقييم الأداء	,100	,101	,101	,987	,326	,452 2,211
	التدريب والتكوين	-,046	,115	-,046	-,398	,692	,352 2,838
	التعويض والتحفيز	,282	,122	,248	2,309	,023	,413 2,421
	الصحة والسلامة	,090	,091	,094	,987	,326	,522 1,916
	حفظ الطاقة	,253	,089	,265	2,829	,006	,541 1,850

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

Diagnostics de colinéarité ^a											
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance							
				(Constante)	التحليل_والتصميم	التوظيف_والاختيار	إدارة_وتقييم_الأداء	التدريب_والتكوين	التعويض_والتحفيز	الصحة_والسلامة	حفظ_الطاقة
1	1	7,577	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,090	9,176	,19	,01	,03	,00	,15	,16	,02	,07
	3	,083	9,573	,01	,08	,38	,08	,01	,03	,06	,15
	4	,079	9,801	,20	,45	,11	,00	,03	,06	,01	,00
	5	,062	11,054	,03	,06	,43	,25	,04	,19	,01	,01
	6	,044	13,144	,26	,29	,01	,10	,01	,01	,07	,67
	7	,039	13,925	,29	,11	,00	,03	,01	,08	,83	,06
	8	,026	16,922	,01	,01	,04	,55	,76	,47	,00	,04

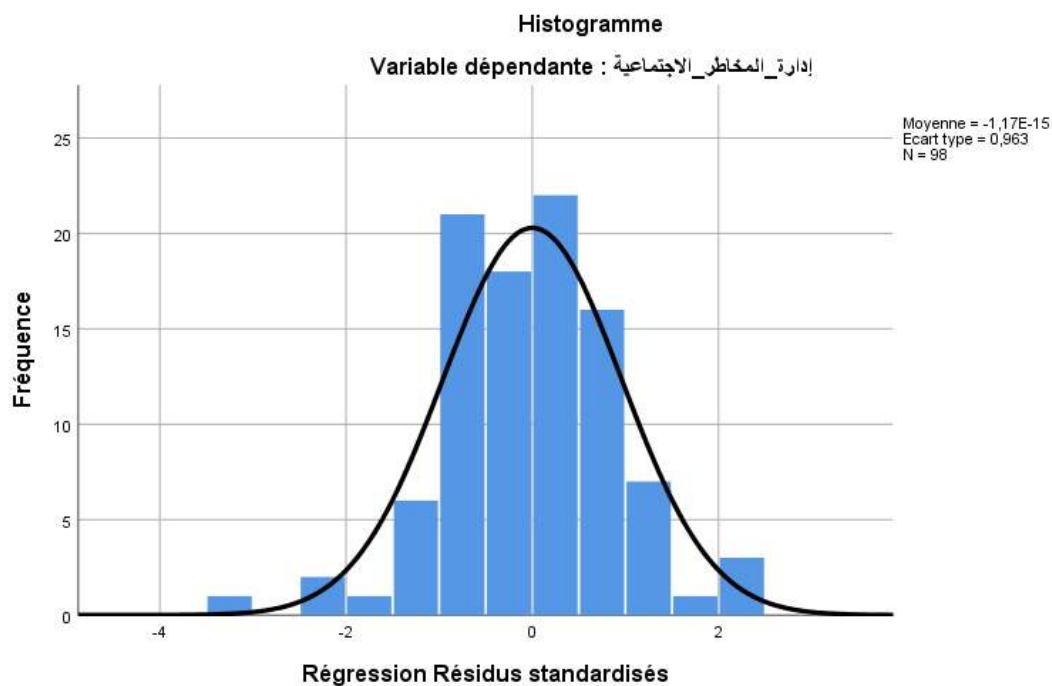
a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,3815	3,9913	2,4306	,64125	98
Valeur prévue standard	-1,636	2,434	,000	1,000	98

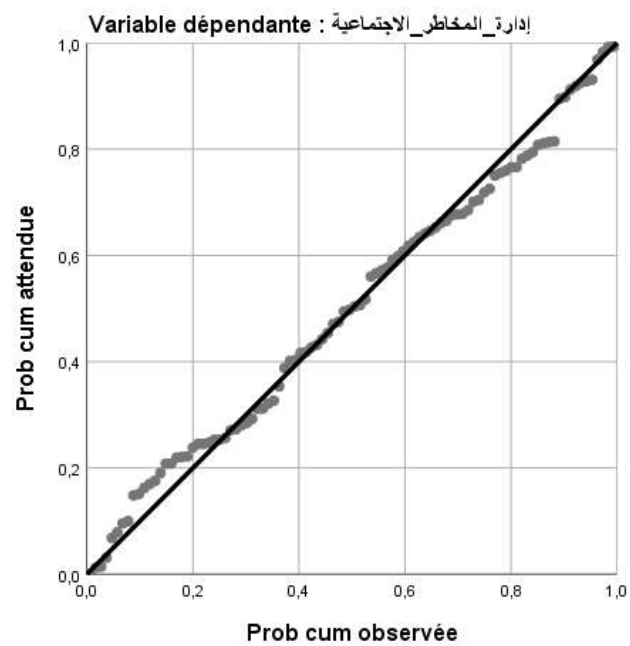
Erreur standard de la prévision	,076	,283	,159	,041	98
Valeur prédite ajustée	1,3182	3,9635	2,4253	,64316	98
de Student	-1,77022	1,42332	,00000	,55355	98
Résidu standard	-3,080	2,477	,000	,963	98
Résidu Student	-3,148	2,612	,004	1,000	98
Résidu supprimé	-1,84831	1,58350	,00536	,59655	98
Résidu Student supprimé	-3,318	2,702	,004	1,015	98
Distance de Mahalanobis	,721	22,597	6,929	4,124	98
Distance de Cook	,000	,096	,010	,016	98
Valeur influente centrée	,007	,233	,071	,043	98

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر_الاجتماعية

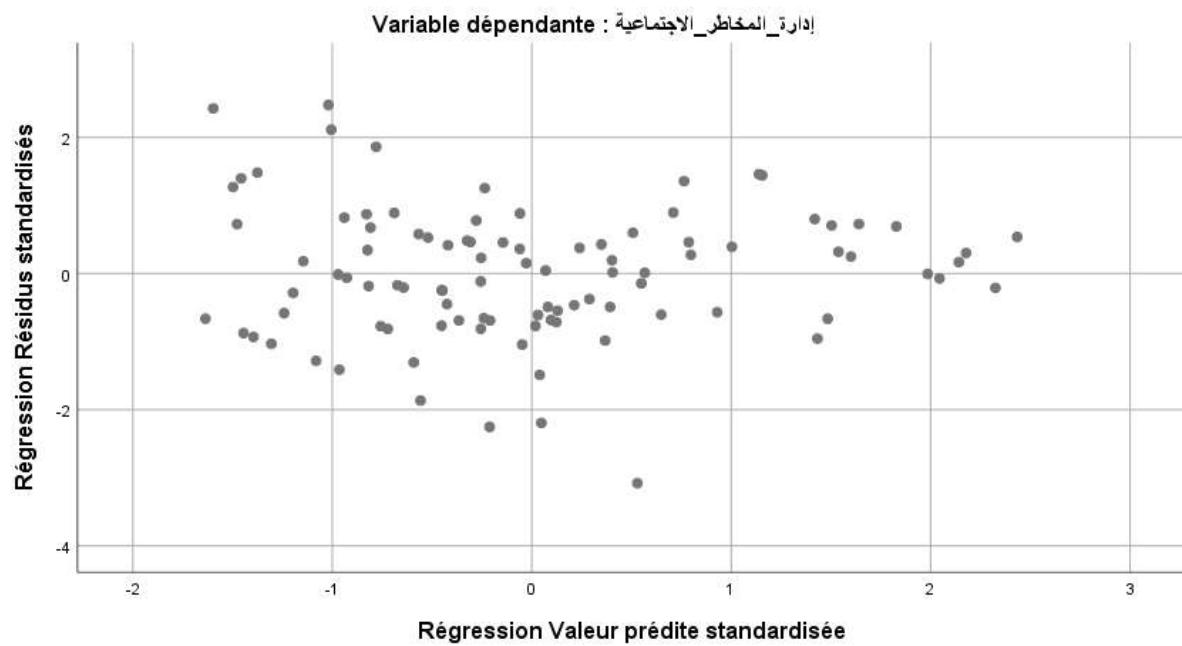
Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Nuage de points



نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحليل والتصميم ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624 ^a	,389	,383	,66545

a. Prédictors : (Constante), التحليل والتصميم

b. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,097	1	27,097	61,190	,000 ^b
	de Student	42,512	96	,443		
	Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية :

b. Prédictors : (Constante), التحليل والتصميم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,202	,171		7,039	,000
	التحليل والتصميم	,567	,073	,624	7,822	,000

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية :

Régression

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,246	,73581

a. Prédictors : (Constante), التوظيف والاختيار

b. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,632	1	17,632	32,565	,000 ^b
	de Student	51,977	96	,541		
	Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Prédictors : (Constante), التوظيف والاختيار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,333	,206		6,464	,000
	التوظيف والاختيار	,548	,096	,503	5,707	,000

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة وتقييم الأداء ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 ^a	,263	,256	,73083

a. Prédictors : (Constante), إدارة وتقييم الأداء

b. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,334	1	18,334	34,326	,000 ^b
	de Student	51,274	96	,534		
	Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

b. Prédictors : (Constante), إدارة_وتقييم_الأداء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,175	,227		5,182	,000
	إدارة_وتقييم_الأداء	,507	,087	,513	5,859	,000

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

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

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,516 ^a	,266	,259	,72941

a. Prédictors : (Constante), التدريب_والتكوين

b. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,533	1	18,533	34,834	,000 ^b
	de Student	51,075	96	,532		
	Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

b. Prédictors : (Constante), التدريب_والتكوين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,298	,206	6,314	,000
	التدريب والتكوين	,512	,087	,516	,000

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعويض والتحفيز ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,364	,357	,67914

a. Prédictors : (Constante), التعويض والتحفيز

b. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,330	1	25,330	54,920
	de Student	44,278	96	,461	
	Total	69,608	97		

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Prédictors : (Constante), التعويض والتحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,158	,185	6,258	,000
	التعويض والتحفيز	,688	,093	,603	,000

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الصحة والسلامة ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,322	,315	,70132

a. Prédictors : (Constante), الصحة والسلامة

b. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,390	1	22,390	45,523	,000 ^b
	de Student	47,218	96	,492		
	Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Prédictors : (Constante), الصحة والسلامة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,961	,229		4,199	,000
	الصحة والسلامة	,540	,080	,567	6,747	,000

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	حفظ الطاقة ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629 ^a	,395	,389	,66223

a. Prédicteurs : (Constante), حفظ الطاقة

b. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,507	1	27,507	62,722	,000 ^b
	de Student	42,101	96	,439		
	Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), حفظ الطاقة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,925	,202		4,592	,000
	حفظ الطاقة	,600	,076	,629	7,920	,000

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

نتائج اختبار الانحدار المتدرج

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	حفظ_الطاقة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	الصحة_والسلامة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629 ^a	,395	,389	,66223
2	,674 ^b	,454	,443	,63231

a. Prédictors : (Constante), حفظ_الطاقة

b. Prédictors : (Constante), حفظ_الطاقة, الصحة_والسلامة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,507	1	27,507	62,722	,000 ^b
	de Student	42,101	96	,439		
	Total	69,608	97			
2	Régression	31,626	2	15,813	39,550	,000 ^c
	de Student	37,983	95	,400		
	Total	69,608	97			

a. Variable dépendante : إدارة_المخاطر_الاجتماعية

b. Prédictors : (Constante), حفظ_الطاقة

c. Prédictors : (Constante), حفظ_الطاقة, الصحة_والسلامة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	,925	,202		4,592	,000			
	حفظ الطاقة	,600	,076	,629	7,920	,000	,629	,629	,629
2	(Constante)	,570	,222		2,571	,012			
	حفظ الطاقة	,430	,090	,451	4,806	,000	,629	,442	,364
	الصحة والسلامة	,287	,089	,301	3,210	,002	,567	,313	,243

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

Variables exclues^a

Variables Exogènes					
				Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
Modèle		Bêta In	t	Sig.	
1	الصحة والسلامة	,301 ^b	3,210	,002	,313
					,652

a. Variable dépendante : إدارة المخاطر الاجتماعية

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), حفظ الطاقة