



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
شعبة : علوم التسيير تخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

**دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي
في المؤسسات الاستشفائية
دراسة حالة : المركز الاستشفائي الجامعي - مستغانم -**

تحت إشراف الأستاذة :
ز. قصاص

مقدمة من طرف الطلبة :
بن عطية فتيحة
لاغواطي مليكة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مقررا	قصاص زكية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	دباحي يمينة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021-2022

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني إلى هذا ولم أكن أصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى

روح ابي الطاهرة. رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى أمي التي اعانتني بالدعوات أطال الله في عمرها

إلى زوجي العزيز الذي ساندني طول مراحل انجاز عملي هذا

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني ابني يوسف عبد المنعم

إلى أعلى ما أهدى لي والداي إخوتي وأخواتي وأزواجهم وزوجاتهم وأولادهم

إلى كل أفراد عائلة بن عطية وعائلة بن عمرة

إلى كل دفعة ماستر 2021-2022

تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية

إلى كل أساتذتي الكرام

الطالبة: بن عطية فتيحة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى

والديّ الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى سندي ورفيق دربي زوجي نور الدين حفظه الله

إلى أعلى ما أملك أولادي هديل فاطمة زهرة - سيد أحمد - محمد خليل حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي وأزواجهم وزوجاتهم وأولادهم اللهم ألف بيننا قلوبنا

إلى كل أفراد عائلة لاغواطي و عائلة عبد الصدوق

إلى كل دفعة ماستر 2021-2022

تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية

إلى كل أساتذتي الكرام

الطالبة: لاغواطي مليكة

التشكرات

نتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة
وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة : قصاص زكية
والأستاذة المشرفين على مناقشة هذه الدراسة
وكذا الأستاذ : طاري عبد القادر
وكل أساتذة وموظفي إدارة قسم علوم التسيير
كل موظفي المركز الإستشفائي الجامعي بمستغانم
لمساهماتهم المعنوية في إنجاز هذا العمل المتواضع

الطالبتان :

- بن عطية فتيحة

- لاغواطي مليكة

الفهرس

الصفحة	المحتوى
8-1	المقدمة العامة
9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
10	تمهيد
11	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء
11	المطلب الأول: التطور التاريخي وتعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء
17	المطلب الثاني: أهمية ومزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء
19	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء
22	المبحث الثاني: تحديات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
22	المطلب الأول: تحديات والنتائج الخاصة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء
24	المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
29	المطلب الثالث: طرق تطبيق وعوامل إنجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء البيئي
35	تمهيد
36	المبحث الأول: عموميات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
36	المطلب الأول: مفهوم وأهداف التنمية المستدامة
39	المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة
41	المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الأداء البيئي
46	المبحث الثاني: الأداء البيئي ودور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسينه
46	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء البيئي
50	المطلب الثاني: قياس الأداء البيئي
53	المطلب الثالث: إدارة ومراجعة الأداء البيئي
63	المطلب الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالأداء البيئي
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي - مستغانم -
66	تمهيد

67	المبحث الأول: عموميات حول المركز الاستشفائي الجامعي - مستغانم-
67	المطلب الأول: نشأة المركز الاستشفائي الجامعي ومهامه
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح والوحدات
69	المطلب الثالث: الطاقة الاستيعابية وتوزيع الموارد البشرية
73	المبحث الثاني: الدراسة الإمبريقية
73	المطلب الأول: منهجية الدراسة
78	المطلب الثاني: تحليل البيانات
86	المطلب الثالث: استخلاص النتائج واختبار الفرضيات
90	خلاصة الفصل
94-91	الخاتمة العامة
95	المصادر و المراجع
102	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
23	الآثار الإدارية لإدارة الموارد البشرية الخضراء	01 . I
29	الأنشطة والمبادرات الخضراء	02 . I
47	مصفوفة الأداء البيئي	01 . II
48	منافع تحسين الأداء البيئي للمؤسسة	02 . II
52	مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر (ENAPS)	03 . II
69	المصالح والوحدات - وحدة مستشفى مستغانم -	01 . III
70	توزيع الأسرة بالمركز الاستشفائي الجامعي	02 . III
71	توزيع الموارد البشرية - وحدة مستشفى مستغانم -	03 . III
72	توزيع الأطباء (عامون وأخصائيين) على المصالح	04 . III
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05 . III
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	06 . III
75	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07 . III
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08 . III
76	توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني	09 . III
77	محاور استمارة الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور	10 . III
78	درجات مقياس ليكرت	11 . III
79	الأساتذة المحكمين للاستبيان	12 . III
79	معامل الثبات ألفا كرونباخ	13 . III
80	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	14 . III
81	معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي	15 . III
81	معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والأداء البيئي	16 . III
82	مصفوفة الارتباط بين التوظيف الأخضر وأبعاد الأداء البيئي	17 . III
82	معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والأداء البيئي	18 . III
83	مصفوفة الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر والأداء البيئي	19 . III
83	معامل الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر والأداء البيئي	20 . III
84	مصفوفة الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر وأبعاد الأداء البيئي	21 . III
84	معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والأداء البيئي	22 . III
85	مصفوفة الارتباط بين الاندماج الأخضر وأبعاد الأداء البيئي	23 . III
85	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	24 . III

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	معاني التخضير في إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء	01 . I
21	أهداف إدارة الموارد البشرية	02 . I
31	مدخلات الموظف الأخضر	03 . I
39	أهداف التنمية المستدامة	01 . II
41	أبعاد التنمية المستدامة	02 . II
54	العلاقة بين عناصر البيئة والإدارة	03 . II
74	نسب جنس العينة	01 . III
74	نسب سن العينة	02 . III
75	نسب المؤهل العلمي للعينة	03 . III
75	نسب الخبرة المهنية للعينة	04 . III
76	نسب السلك المهني للعينة	05 . III
78	النموذج النظري للدراسة	06 . III

المقدمة

العامّة

زاد الوعي البيئي في مختلف المجالات على مستوى العالم ككل وذلك بسبب مشاكل البيئة، والتي تقف وراءها العديد من الأسباب منها ارتفاع مستوى التلوث في الهواء والمياه وظاهرة الانحباس الحراري وغيرها، مما دفع العلماء والمختصين لوضع حلول لمعالجة وإزالة الأسباب المؤدية لهذه التدايعات البيئية و فرض على منظمات الأعمال تطبيق المفاهيم الخضراء في جميع أقسامها مما جعلها تهدف إلى حماية البيئة.

إن كلمة أخضر بحد ذاتها قد تشير إلى أكثر من معنى في الأذهان مثل حماية البيئة، و مسؤولية المنظمة الاجتماعية، و التوجه غير الهادف للربحية ، و حماية المستهلك و التنمية المستدامة، كما أصبح لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء صدى كبير مع تزايد أهميته بشكل واضح ضمن بيئة الأعمال باعتباره يمثل مجمل السياسات الهادفة إلى تعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل المنظمة الصحية بشكل عام وتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص.

يشير الأداء البيئي إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد عليها المؤسسات الاستشفائية في حماية البيئة من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الصحية بغرض الحد من أثارها السلبية على البيئة والمجتمع وأهمها التلوث ، ومن أجل تحقيق الأداء البيئي المستدام تقوم المؤسسات الصحية بوضع أنظمة للإدارة البيئية مستعينة في ذلك بالموصفات القياسية الدولية التي تستخدم في تحسين الأداء البيئي.

للإشارة إلى أن الأداء البيئي السليم يعتبر جزءا هاما في الإدارة الجيدة ، و المؤسسات التي تتبنى أنظمة الإدارة البيئية تتوافر لها العديد من المزايا التي تشتمل على الالتزام بالمتطلبات القانونية، تدنية تكاليف الطاقة، النفقات، زيادة دعم العملاء .

تبقى الموارد البشرية هي أحد الموارد الأكثر أهمية و تأثيرا وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة لتحسين الأداء ، إذ أنه بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون نظام فعال ، لذلك تهتم المؤسسات بتدريبه وتحفيزه وتطويره وتنمية قدراته لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة .

إن مستقبل إدارة الموارد البشرية الخضراء كعملية مبتكرة يبدو واعدًا لجميع الجهات والممارسين من خلال اشراكهم في برامج تحسين الأداء البيئي ولتنمية القدرات الخضراء والملائمة مع الأهداف الاستراتيجية ، للمنظمة وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية ، و نتيجة لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات التركيز والاستعداد لمختلف المشاكل البيئية ومواجهتها، وتأهيل مؤسسات صديقة للبيئة.

❖ الدراسات السابقة:

على الرغم من أهمية الإدارة الخضراء في الموارد البشرية إلا أن هنالك القليل من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ولكن لم تربطها بمدى علاقتها بالأداء البيئي ومن بين هذه الدراسات :

دراسة Prasad (2013) مقال بعنوان **Green HRM - Partner in Sustainable Competitive Growth** (إدارة الموارد البشرية الخضراء - شريك في النمو التنافسي المستدام).

هدف الدراسة يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تساعد المنظمات في العثور على طرق بديلة لخفض الكلفة دون فقدان مواهبهم ، وتساعد في خلق ثقافة ذات اهتمام بالرفاهية إلى جانب الاهتمام الأكبر بحماية البيئة الذي هو شرط لا غنى عنه، الحفاظ على التوازن البيئي ومساعدة المنظمات لتنفيذ جدول أعمالها لإدارة البيئة والحد من بصمتها الكربونية ومن النتائج المتوصل إليها استخدام مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى انخفاض استخدام المواد المطبوعة ، وزيادة إعادة التدوير ، وذلك باستخدام المنتجات القابلة لإعادة الاستخدام .

دراسة مهاوات العبيدي 2015 مقال بعنوان القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والافصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي: وتهدف هذه الدراسة إلى القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والافصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي ، وكانت أهم النتائج :

- وجود علاقة ارتباط بين أهمية الوعي لدى المسؤولين بضرورة القياس والافصاح المحاسبي عن التكاليف البيئية وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية.

- وجود علاقة ارتباط بين القصور في النظام المحاسبي المالي ومعايير المحاسبة الدولية بهدف القياس والافصاح المحاسبي عن التكاليف البيئية وتحسين الاداء البيئي للمؤسسات الصناعية.

دراسة Sarode (2016) مقال بعنوان **A study of Green HRM and Its Evaluation with Existing HR Practices in Industries within Pune Region** (الموارد البشرية الخضراء وتقييمها مع ممارسات الموارد البشرية الحالية في الصناعات داخل منطقة بيون) تهدف هذه الدراسة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة في الصناعة وتقييمها مع إدارة الموارد البشرية الخضراء، الحفاظ على البيئة من خلال وعي الموظفين إلى جانب مسؤوليات الوظيفة يجعلهم يدركون الاستدامة البيئية ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن الموظفين ليسوا على دراية جيدة حول المفهوم ولكنهم يسعون لحماية البيئة وهناك مشاركة حماسية نحو الذهاب للتخضير.

دراسة سكارنه " (2017) مذكرة ماجستير بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز"، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان ، هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف على الدور المعدل لإبداع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وذلك من خلال التعرف على مستوى ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء في شركات الطاقة المتجددة والتعرف على مستوى استراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان.

وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان.

دراسة عبد الفتاح عثمان العربي و محمد محمد المقريف جوان 2017 ، مقال بعنوان «دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي كمطلب لتحقيق التنمية المستدامة»، تهدف الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي من المنطقة الشرقية لليبيا، وتوصلت أن هذه الشركات لا تهتم بقيام المراجعين الداخليين في تقييم الأداء البيئي.

دراسة (خزعل وآخرون،) 2020 بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراءGHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام و الشعب الوحدات في رئاسة جامعة الموصل و هدفت إلى تسليط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل، إذ تشكل الممارسات الخضراء الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمة المبحوثة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز نحو حماية البيئة، كما تعد المقدره الجوهرية للموارد البشرية الحجر الأساس لتنفيذ كافة المهام والواجبات البيئية التي تقوم بها المنظمة المبحوثة ، ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM والقدرات الجوهرية الخضراء CCG في رئاسة جامعة الموصل.

إشكالية البحث:

يعاني القطاع الصحي الجزائري من ضعف الاهتمام بالجانب البيئي، فضلا عن ضعف ثقافة تبني التوجهات الخضراء لدى المسؤولين والعاملين بقطاع الصحي الجزائري، إذ أن الأداء البيئي محكوم بمستوى ثقافة الموارد البشرية ووعيمهم بتأثير التلوث البيئي ومسؤوليتهم عن الحد منه، لذا اخترنا المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم لأنه يقدم خدمات صحية لفئة واسعة من المواطنين. وللتوسع أكثر في هذا الموضوع ارتأينا أن نطرح الإشكالية الآتية :

هل لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء أثر على تحسين الأداء البيئي في المؤسسة الاستشفائية "المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم" ؟

و بالتالي يمكن طرح تساؤلات فرعية نوضح من خلالها مضمون دراستنا في هذا البحث وهي:
ما مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وما هي ممارستها ؟
ماذا نعني بالأداء البيئي وماهي ابعاده ؟
هل للمؤسسات الجزائية توجه واضح نحو تحقيق وتحسين الاداء البيئي ؟

الفرضيات:

لقد تم تصور فرضية رئيسية للبحث وتم اشتقاق فرضيات فرعية منها كالآتي:
من خلال كل التساؤلات السابقة، قمنا بوضع الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية:

إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابا على تحسين الأداء البيئي داخل المؤسسة الاستشفائية

الفرضيات الفرعية:

التوظيف الأخضر يؤثر إيجابا على تحسين الأداء البيئي داخل المؤسسة الاستشفائية
التدريب الأخضر يؤثر إيجابا على تحسين الأداء البيئي داخل المؤسسة الاستشفائية
تقييم الاداء الأخضر يؤثر إيجابا على تحسين الأداء البيئي داخل المؤسسة الاستشفائية
الاندماج الأخضر يؤثر إيجابا على تحسين الأداء البيئي داخل المؤسسة الاستشفائية

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1-تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من أفضل الحلول التي يجب استخدامها في المؤسسات الصحية من أجل إيجاد الحلول لمشكلتها البيئية وتنمية الوعي البيئي لموردها البشري
- 2-أصبح الأداء البيئي والمسؤولية البيئية للمؤسسات الاستشفائية من المواضيع الهامة في النظام الصحي الجزائري.
3. المشكلات البيئية تعتبر من أخطر المشكلات التي تواجه القطاع الصحي الجزائري وبالتالي موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاستشفائية جدير بالدراسة لما له اثر كبير على المجتمع متعدد الثقافات ومتباين من حيث القدرات و الرغبات و الاهتمامات.
- 4- دور المؤسسات الاستشفائية في زيادة مستوى تبنيها لمسئوليتها البيئية ومساهمتها الفعالة في حماية البيئة والحفاظ على مواردها خاصة موردها البشري، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة برفع الوعي البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الاستشفائية ليكون أكثر حرصا على البيئة.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- 1-تسليط الضوء على واقع القطاع الصحي بالجزائر ومدى اهتمامه بإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي في ظل نقص الإمكانيات المالية و المادية والبشرية.
- 2- معرفة مدى إسهام الأداء البيئي في رفع التحدي والتنافس بين المؤسسات الاستشفائية .
- 3- مدى مساهمة العنصر البشري في تحسين الأداء البيئي و تحسين تطبيق الإدارة البيئية في المؤسسات الاستشفائية.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الاطارين الزماني والمكاني

الإطار الزمني: يتمثل في الفترة الممتدة ما بين : 2022-04-20 إلى 2022-05-11

الإطار المكاني: المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم

الحدود الموضوعية : تم إجراء هذه الدراسة على أربعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة وهي التوظيف والتدريب و تقييم الأداء والاندماج الأخضر ، في حين يوجد أبعاد أخرى كتحليل وتصميم العمل الأخضر ، الأجور و المكافآت الخضراء .

أسباب اختيار الموضوع :

1-أسباب ذاتية:

- كون أن الموضوع يدخل في مجال تخصصنا العلمي بالإضافة إلى الفضول والاهتمام الشخصي للبحث في هذا الموضوع وحدثته في ميدان البحث العلمي .
- الاهتمام بمعرفة مشاكل القطاع الصحي خاصة المشاكل البيئية بغاية حلها للمحافظة على البيئة الحضرية من الملوثات الحاصلة نتيجة النفايات أو المخلفات الاستشفائية .

2-أسباب موضوعية:

القيمة العلمية التي ستضيفها الدراسة إلى المراجع التي تناولت مثل هذه المواضيع.

إدارة الموارد البشرية الخضراء عامل حاسم في تحقيق تنمية مستدامة ومستقرة من خلال الاهتمام بالبيئة الصحية والاجتماعية بالاعتماد على نظم الإدارة البيئية.

تجاوز في بعض الأحيان قدرة النظم البيئية الطبيعية على احتمال التغيرات وإحداث الاختلالات البيئية التي تهدد حياة المورد البشري وبقائه على سطح الكرة الأرضية إذ أن حماية صحة الإنسان و بيئته تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

اهتمام الدول المتقدمة بإدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM في تحقيق الاستدامة البيئية للمؤسسات الاستشفائية.

قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية السابقة، وكل الأسئلة الفرعية المطروحة سابقا وكذلك اثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة، اعتمدنا في دراستنا النظرية على المنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة معينة من خلال وصف الظاهرة المراد دراستها، وهذا لتوضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي حيث قمنا بجمع أكبر معلومات حول موضوع الدراسة وذلك من خلال أبرز المصادر كالدراسات والمراجع السابقة و الشبكة العنكبوتية إضافة إلى الصحف والمجلات العلمية في مختلف التخصصات.

والجانب التطبيقي على المنهج التحليلي لتحليل المعلومات تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الظاهرة العلمية المدروسة كما تأخذ الدراسة منهج دراسة إحصائية مسحية، ويكون ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والرياضية.

صعوبات البحث :

- واجهتنا في مرحلة اعداد هذا البحث مجموعة من الصعوبات من أهمها:
- قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- غياب مصادر المعلومات التي توضح أهم البرامج التي تقوم بها المؤسسات الاستشفائية في الجوانب البيئية وذلك راجع الى غياب التغطية الإعلامية لهذه البرامج.
- عند توزيع استمارة الاستبيان رفض الكثير من الموظفين قبول ملئها ، وأحيانا من غير ابداء أي أسباب مما تطلب الامر مجهودا مضاعفا ووقتا أكبر وقلص حجم العينة المختارة.
- ندرة الاحصائيات والبيانات الرسمية المتعلقة بالأداء البيئي للمؤسسات الاستشفائية في الجزائر .

هيكل الدراسة:

- يهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع و للإجابة عن إشكالية البحث الأساسية تم تقسيم البحث إلى ما يلي :
- مقدمة عامة تتضمن مقدمة البحث ثم الدراسات السابقة ،إشكالية الدراسة ، الأسئلة الفرعية ، الفرضيات وهذه بدورها تتكون من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ،أهمية البحث، أهداف البحث ، أسباب اختيار الموضوع ، منهجية البحث ، حدود الدراسة و صعوبات البحث .

- الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء في حين تناول المبحث الثاني: تحديات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- الفصل الثاني فقد كان بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء البيئي وقسم بدوره الى مبحثين حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية أما المبحث الثاني فتناول الأداء البيئي ودور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسينه
- أما الفصل الثالث فتطرقنا إلى مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم وهذا بدوره تناولنا مبحثين المبحث الأول بعنوان عموميات حول المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم والمبحث الثاني فتناول الدراسة الإمبريقية .
- أما الخاتمة العامة فقد تناولت نتائج اختيار الفرضيات ، توصيات الدراسة وأفاق الدراسة

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي لإدارة
الموارد البشرية الخضراء

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاماً حديثاً ضمن حقل الهيكلية الإداري مازال الباحثون يحاولون بلورة مفاهيمه، وممارساته الفعالة، والعمل على دمج قضايا الأداء البيئي التنظيمي ضمن استراتيجية الأعمال كاستراتيجية رائدة في مواكبة المتغيرات نحو الاستدامة واستشراف المستقبل في ظل التحول الرقمي للمؤسسات الصحية مثل الذكاء الاصطناعي وغيره في العلاجات الطبية، ومع ما تفرزه المنشآت الصحية من نفايات وبقايا ومخلفات الطبية من شأنها تهديد صحة وسلامة المجتمعات والبيئة خاصة العاملين في القطاعات والمرافق الصحية لما تحمله من أمراض وسموم خطيرة، حيث أن العنصر البشري هو المحور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية لكل أنشطتها ومصدر كل الثروات ستلعب دور فعال في الممارسة الفعلية للأنشطة الصديقة للبيئة من هنا استحدث ما تسمى بـ "إدارة الموارد البشرية الخضراء" التي تهتم بالقضايا البيئية من خلال تدريب وتزويد الأفراد بمعارف جديدة تهدف من خلالها إلى التعامل مع المخاطر المتعلقة بالبيئة التي تتعرض إليها المؤسسات الصحية من خلال ممارسات وعمليات وأساليب مدروسة وفق مواصفات ومعايير محددة متعارف عليها.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن دور إدارة الموارد البشرية مهم في الأنشطة الصديقة للبيئة التي تعتبر لها صدى وأهمية كبيرة تتزايد بشكل ملحوظ في بيئة الأعمال وهو يمثل عدد من السياسات لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد الموجودة داخل المنظمات بشكل عام والتركيز على البيئة بشكل خاص، تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التي تربط بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، ومن المهم في هذا المبحث أن نتعرف على المفاهيم المختلفة التي تحيط بإدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها وأهداف هذه الأخيرة، كما سيتم التطرق لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: التطور التاريخي وتعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين توافق الآراء بالإجماع على ضرورة واقعية إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج من الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية عامة والطبية خاصة، والتي كانت تستنزف مواردنا الطبيعية إذ تم الإعلان من قبل Magna Carta عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في شهر جوان 1972 في ستوكهولم للدفاع وتحسين البيئة.

وفي سنة 1990 تكثفت الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأخضر في المنظمات نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق المواصفة (ISO14001) والدور الذي أصبح يلعبه نظام الإدارة البيئية، ونتيجة لذلك ظهرت عدد من الدراسات حول التخضير التنظيمي التي شخّصت حاجة المنظمات إليها لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأداء والتقييم والمكافآت لتنفيذ العمل الأخضر، وقد تم عرض هذا الأخير من قبل Wehrmeyer سنة 1996 في كتاب "تخضير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية" التي تبين الحاجة إلى دعم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات، وفي سنة 2000 بدأت المنظمات باتخاذ أعمال تساهم في حركة خضراء لتعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي تحقق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال الاقتصادية ويبرز دور الإدارة في عملية تتم فيها دمج جميع وظائف الإدارة مع حماية البيئة.

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

حتى عام 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية و البيئية و صياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية من قبل Jackson و Renwick، والأخير كان له أول بحث بشكل مفصل حول الممارسات الخضراء، و إن هذا المفهوم أنشئ من خلال موائمة ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، و تحليل و تصميم العمل، و الاختيار، و تقييم الأداء، و التدريب، و المكافآت) مع أهداف الإدارة التنظيمية¹.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

1 غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، "تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث و الستون، 2021، ص79-80

قدمت لإدارة الموارد البشرية الخضراء عدة تعاريف، قبلها يجب التعرّيج عن تعريف إدارة الموارد البشرية، سنذكرهم فيما يلي¹:

إن كثرة التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة جاءت نتيجة لتطورات التي عرفتها، فعبارة الموارد البشرية تشير إلى الأفراد في المنظمة والذين يساهمون في تحقيق هدف المنظمة نتيجة إنتاجيتهم في الوظائف التي يشغلونها كما يمكن القول أن الموارد البشرية هي "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، و اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية الوظيفية".

و تعرف بأنها "الحصول على أفضل ما يمكن من الافراد ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمتها، وإعطاء ما في وسعهم من مجهوداتهم كما يرى F. Lippo أن إدارة الموارد البشرية هي " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة ". أما Bélanger فيعرفها بأنها " مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية، تحليل مناصب العمل... إلخ، بينما يرى A. Bartoli أن " إدارة الموارد البشرية تهتم أساسيا بالأفراد في جميع المستويات التنظيمي، من حيث ترتيب العاملين، الأجور، المفاوضات مع العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي " جزء من العملية الإدارية، وهي تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، وتستثمر جهودهم وتوجيه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتقييم أعمالهم، وتبحث عن الحلول لمشاكلهم لتقوي بذلك علاقات التقارب بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي بزيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للمنظمة والأفراد كما يمكن القول أنها هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، وإمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في فنية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة ، وحتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفاعلية في تنفيذ نشاطاتها لا بد لها من الالتزام ببعض الضوابط التي تعتمد عليها المنظمات في إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطتها، وكذلك تنظيمية وتحديد صلاحيته وعلاقاته بالإدارات الأخرى، ونقول أنه على العموم لا يوجد جهاز تنظيمي موحد لإدارة الموارد البشرية، فشكله وموقعه في الهيكل التنظيمي العام والتنظيم الداخلي، وكذا الأنشطة التي يقوم بها، تحدد انطلاقا من الوظائف التي يؤديها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- حجم المنظمة وعدد العاملين فيها.
- التنظيم العام للمنظمة.
- مدى التنوع في فئة العاملين في المنظمة.
- مدى اقتناع وتقدير الإدارة لأهمية دور الموارد البشرية.
- البيئة العامة التي تعمل فيها المنظمة.

1 فطيمة زعزع , أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير, جامعة باتنة, 2016/2017

وعموماً ومن خلال التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية نستنتج أنها تشكل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتسعى إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى (الإنتاج، التسويق).
- إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج، وتعدد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.
- يجب أن تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وطاقات في العمل.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناسق فيما بينهما والتكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.
- كما عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة¹ كما تعرف بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة².

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء³

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في اكتساب الموظفين المهارة والخبرة في المحافظة على الموارد الطبيعية والمساهمة في الحد من التلوث والسيطرة على النفايات والمساهمة في إنتاج منتجات تكون صديقة للبيئة وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء يجب معرفة التوجه الأخضر لدى المنظمات الحديثة حيث أصبح توجه المنظمات نحو المفهوم الأخضر محل اهتمام من قبل الباحثين والعلماء لزيادة الوعي البيئي في مختلف المجالات وعلى مستوى العالم ككل وذلك بسبب مشاكل البيئية، والتي تقف وراءها العديد من الأسباب منها ارتفاع مستوى التلوث في الهواء والمياه وظاهرة الانحباس الحراري وغيرها، مما دفع العلماء والمختصين لوضع حلول لمعالجة وإزالة الأسباب المؤدية لهذه التداخات البيئية وفرض على المنظمات الأعمال

1 محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبدان للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 22
 2 الشريعة عطا الله، سنجد غالب، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المهجبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 20
 3 بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد ركان محمد الطيار، "ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 3، جامعة الموصل، بغداد، 2020، ص 276

تطبيق مفاهيم الخضراء في جميع أقسامها مما جعلها تهدف إلى حماية البيئة (العوادي, 2009: 28) ، إن كلمة الأخضر بحد ذاتها قد تشير إلى أكثر من معنى في الأدهان مثل حماية البيئة ، ومسؤولية المنظمة الاجتماعية والتوجه غير الهادف للربحية، وحماية المستهلك والتنمية المستدامة. والتعايير مثل خال من الفوسفات ، وقابل للتدوير ، وصديق للبيئة هي بعض من مجموعة أشياء يراها المجتمع بأن المنظمة تطبق المفاهيم الخضراء في مفاصل عملها (النوري, 2004: 6) .

❖ التوجه نحو الممارسات الخضراء¹

يبدو أن بعض الناس في أجزاء معينة من العالم جشعون جداً ولا يصلون إلى حد الإشباع أبداً مما يؤدي إلى اهتمامهم بتلبية الاحتياجات المختلفة غير المحدودة للناس على حساب قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة بهم، وعلى الأقل احتياجاتهم الأساسية.

ومن الملاحظ بشكل عام أن الناس يصبحون غير صحيين (بل ويموتون) فجأة بسبب استنشاق الهواء السام وشرب المياه الملوثة. حيث أن المياه المسحوبة من الآبار التي كانت نقية في السابق أصبحت ملوثة وسامة بسبب تزايد نفايات الإنتاج المختلفة في جوف الأرض. إضافةً لتعرضنا للكوارث الطبيعية مثل الأمطار الحمضية والأمطار الحمراء وأمواج تسونامي والفيضانات والأعاصير والجفاف وما إلى ذلك في جميع أنحاء العالم والتي بدأت بالزيادة من حيث الكم والتواتر. حيث يعتبر تغير المناخ قضية رئيسية وهذا مصدر قلق متزايد للحكومات الرأي العام ومنظمات الأعمال في الوقت الحاضر.

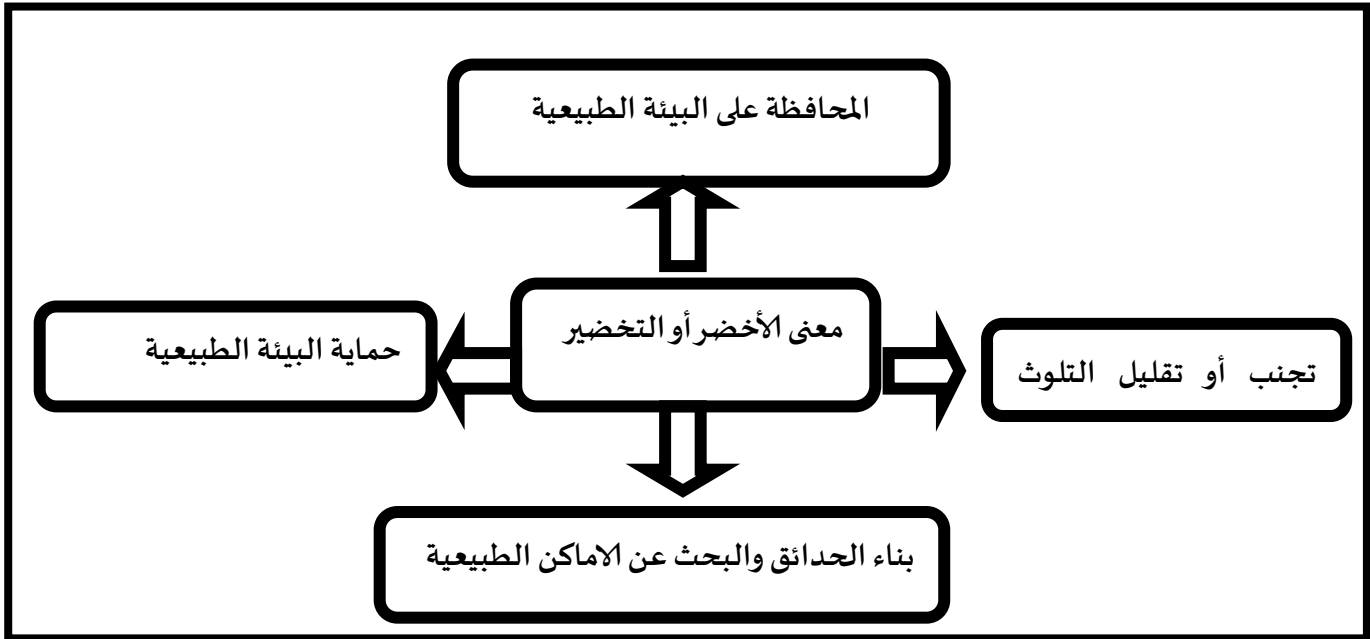
وعلينا ألا نغفل أن الاحتباس الحراري موجود. ويوصي علماء البيئة الذين يدرسون نمط العلاقات وتوازنها بين النباتات والحيوانات والبشر وبيئتهم بالحفاظ على هذا التوازن الطبيعي لبقاء الكوكب واستمراره. ولحسن الحظ، بدأت بعض الحكومات وبعض المنظمات وبعض الأفراد بما في ذلك دعاة حماية البيئة وعشاق الطبيعة في إيلاء اهتمام جاد للحفاظ عليها وتقليل التلوث البيئي. ونتيجة لذلك، تم خلق اهتمام متزايد بين الحكومات، وأصحاب المنظمات، منظمات الحفاظ على البيئة، والموظفين الإداريين والعملاء فيما يتعلق بالاستدامة البيئية.

وبالتالي فإن الأخضر أو التخضير هو من أجل بقائنا وتطورنا. فإنه ليس من الممكن فقط جعل المنظمات خضراء ولكن أيضًا جعل كل فرد / موظف أخضر. في واقع الأمر، وبتعبير آخر فإنه من المستحيل جعل منظمة ما خضراء دون جعل موظفيها أصدقاء للبيئة.

ويرى (Opatha & Arulrajah, 2014:102) أن الأخضر مفهوم واسع في سياق الطبيعة له عدة معاني مثل الخضرة، والاعشاب، وصديق للبيئة، والحفاظ على البيئة، وصيانة المباني أو أي شيء ذات علاقة بالمحافظة على البيئة الطبيعية، وبعبارة أخرى أن مفهوم الأخضر يسعى إلى تحديد سلوكيات ونتائج العمل التي تحد من حدوث الخطر في البيئة. وهناك أربعة مفاهيم للأخضر في ظل إدارة الموارد البشرية الخضراء موضح بالشكل التالي:

1 علاء ميشيل الحداد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2020

الشكل رقم (1.1): معاني التخضير في إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء



Source: Opatha, H.H.D.N.P. & Arulrajah, Anton (2014), Green Human Resource Management : Simplified General Reflections, International Business Research, Vol.7, No.8,pp:102.

وتناولت العديد من الدراسات مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية، والتنمية المستدامة حيث يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل موظفي المنظمة أصدقاء للبيئة وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة والمساهمة في الاستدامة البيئية¹.

كما يمكن تعريف هذا المفهوم بأنها العمليات والتقنيات الفعلية التي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ أن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة البيئية والاجتماعية، كما أوضحت دراسة لهذا المفهوم على أنها كافة الوظائف التي ينبغي أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال إلزام موظفيها بمهام معينة تحقق الاستدامة المؤسسية وتعزز في نفس الوقت الممارسات البيئية داخل المنظمة².

كما يُعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء التي ينتج عنها تحسنا في رفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، وتقلل بصورة ملحوظة من المخاطر البيئية وحسن استخدام الموارد النادرة، ويقلل فيها انبعاث الكربون وتزداد كفاءة استخدام الموارد كما تستوعب جميع الفئات الاجتماعية وتشجع الاستثمار في إعادة بناء المهارات والتعليم (برنامج الأمم المتحدة للبيئة).

¹ زينب اسماعيل الغرابي، علي احمد عبد القادر، بريهان فطين يحيي" واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41. العدد 03، مصر، سبتمبر 2021، ص 05
² المعتر بالله البرنس محمد خليفة، "دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية. المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، جامعة دمياط، 2021، ص 230

وبمراجعة أدبيات الموارد البشرية الخضراء، فيما يلي بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية الخضراء¹: حسب (Wagner. 2012) فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي "الإدارة المستدامة للموارد البشرية والتي تشتمل على قضايا المسؤولية الاجتماعية".

و ايضاً يرى (Renwick et Al. 2013) أنها "تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الإدارة البيئية". أما (Arulrajah & Opatha 2014) فقد عرفها على أنها "جانب إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة و بالتالي تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية".

و حسب (Kapil 2015) فهي "عملية التأكد من أن ممارسات نظام الإدارة في المنظمة متوازنة بيئياً". و كذا (Jaaron & Masri 2017) اللذان أشارا إلى أنها "استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الممارسات المستدامة بيئياً وزيادة التزام الموظف بقضايا الاستدامة البيئية".

(في حين أضاف Kim et Al, 2019) على أنها "الخطط والسياسات البيئية للإدارة العليا والتي تشمل تدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة، وتمكين الموظفين من الانخراط في الأنشطة البيئية وإعطاء مكافآت يمكن أن تحفز الموظفين على تحمل المسؤولية البيئية".

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

ثانياً: الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء²

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في جعل المسؤولية البيئية للمؤسسة جزءاً من استراتيجيات الشركة. تتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في خلق الوعي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، والحركة الخضراء، واستخدام الموارد الطبيعية، ومساعدة الشركة في الحفاظ على البيئة المناسبة والاحتفاظ بالموارد الطبيعية للأجيال القادمة بين الشباب والعاملين.

التوظيف الأخضر يرتبط مباشرة مع الاستراتيجيات والمعلومات والمواد والتقنيات التي تساهم في تقليل التأثير البيئي وتتطلب معرفة أو مهارات أو تدريباً أو خبرة متخصصة في هذه المجالات.

وفقاً لـ (الغالب، 2015) فإن هنالك خمس استراتيجيات رئيسية حيث يمكن تطبيق مبادئ الاستراتيجية في تحويل منظمة إلى مؤسسة خضراء كلياً هي على النحو التالي؛

1 محمود الصاوي، تناصر الدباغ، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية"، المجلة العربية للإدارة، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة المجلد 41 العدد 2، 2021، ص 74

2 رنا خليل التعمري اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال، مدكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الاسراء الاردن، 2021، ص 27.

مجموعة المنتجات / الخدمات الخضراء "بما في ذلك إدارة النفايات والتلوث، واستبدال الموارد، والتصميم المستدام، وإعادة الاستخدام التكميلي.

القوى العاملة الخضراء بما في ذلك استراتيجيات الموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف والاحتفاظ، والتدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتنوع.

مكان العمل الأخضر، بما في ذلك المواقع العالمية، والنباتات المادية، وبيئة العمل، وأماكن العمل الافتراضية، والمباني الخضراء، والتفريغ البيئي، والنفايات والطاقة، والاستخدام الأمثل لمصادر الطاقة.

نموذج الوظيفة الخضراء، بما في ذلك الاستدامة المطبقة على الوظائف التقليدية، ودمج العملية الخضراء على مستوى المؤسسة لدمج الممارسات الخضراء والإدارة المستدامة.

مبادئ الإدارة والحوكمة الخضراء، بما في ذلك مساءلة مجلس الإدارة والإدارة العامة، واختبار الاستدامة، والامتثال، والحوافز، والجوانب الأخلاقية.

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تركز على القدرات الجماعية والفردية لنقل السلوك الأخضر الهدف من هذه السياسات هو خلق ثقافة بيئية مؤسسية تسعى إلى التركيز على السلوك البيئي للموظف في مكان العمل، والذي بدوره، يمكن الموظفين من ممارسة هذا النوع من السلوك في حياتهم الخاصة.

المطلب الثاني: أهمية ومزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء¹

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من كونها تجعل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خضراء تعمل لتحقيق مصلحة الموارد البشرية أنفسهم والمجتمع والبيئة الطبيعية التي ينتمون إليها، والأعمال التي يؤديها وكما تساعد في تحقيق وفورات مالية وأرباح أفضل للمؤسسة.

وتنشر إدارة الموارد البشرية الخضراء القيم البيئية في المؤسسات عن طريق تنفيذ المبادرات الإدارية البيئية وهذا ما يجعل المؤسسات التي تطبقها بأنها مكان عمل جيد ومقبول بيئياً ولديها مسؤولية اجتماعية وبالتالي تلعب دوراً رئيسياً في اكتساب المؤسسات للسمعة الخضراء، وعليه تستفيد النظم الطبيعية منها لأنها توفر بيئة أفضل تستمتع الموارد البشرية بحياة أكثر صحية فيها.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضاً في انخراطها ضمن الإطار العام الذي يهدف إلى تحقيق ملائمة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمؤسسة من خلال مشاركتها ضمن مختلف المجالات الوظيفية الخضراء بالمنظمة مثل إدارة العمليات الخضراء والتسويق الأخضر وإدارة سلسلة التوريد الأخضر والمحاسبة والتمويل الأخضر².

ويؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة ثاقبة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن هذه الأخيرة تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية وكذا زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال

1 جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز إستراتيجية المحيط الأزرق"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 08 العدد 01 جامعة دهوك التقنية، العراق، 2020، ص 133.

2 أحمد بلالي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2018، ص 117-118.

مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على إتباع متطلبات حماية البيئة، وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارستها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية. إن أهمية الموارد البشرية لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضاً على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في مجالات الحياة، وبالتالي سيكون التحضير مفيداً بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً ونجاحاً، ولأن يصبح مواطناً صالحاً يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية¹.

ثانياً: مزايا إدارة الموارد البشرية الخضراء²

تسعى المنظمة الخضراء لاستمرارها واستدامتها البيئية لأطول فترة ممكنة لكي تستفيد منها الأجيال المستقبلية واستخدامها للموارد الطبيعية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتوفير مصادر الطاقة وخفض الاحتباس الحراري والحد من انبعاثات الكربون ومن الآثار السلبية وتعزيز التأثيرات الإيجابية على البيئة، بالحفاظ على البيئة، وإتباع مبادرات للحد من الأثر البيئي وتوفير أفضل خدمات ومنتجات صديقة للبيئة، كما تحتوي على المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها نتيجة إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل وهي:

- تزيد معنويات الموظفين
- تحويل العاملين بها إلى أصدقاء للبيئة من خلال سياسات التنمية المستدامة المتبعة.
- تعطي لأصحاب المنظمة ميزة تنافسية.
- تخفيض معدلات غياب العاملين ودوران العمل ومستويات أعلى لارتباط العاملين مع منظماتهم.
- تشجيع العملاء على منتجات وخدمات المنظمة الخضراء وبالتالي زيادة مبيعاتها وتقليل تكاليفها.
- الاحتفاظ بعملائها ولكي تكون المنظمة أكثر كفاءة وتجنباً للمسؤولية القانونية للبيئة.
- إيجاد بيئة عمل رشيدة خضراء والتي تُشكل سلوكيات العاملين الخضراء.
- لكي تتوافق المنظمة وعملياتها مع البيئة مما يزيد من كفاءة الاستخدام للموارد، ويقلل من التلوث.
- القدرة على تلبية احتياجات الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة سواء الحالية أو المستقبلية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وللمنظمة بنفس الوقت.
- زيادة وعي العاملين وإلتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية.
- تجنب وتقليل الأمراض الصحية للعاملين والتي تحدث بسبب التلوث.
- تقليل المخاطر والأضرار التي تحدث في بيئة العمل.
- ضمان بقاء العنصر البشري والمنظمات التجارية لفترة طويلة من الزمن.
- توصيف الوظائف الخاصة بـ "ذوي الياقات الخضراء" والمتطلبات الواجب توافرها فيهم بمجال المعرفة والإدارة البيئية وقيم ومعتقدات الاستدامة البيئية.

1 جمانة بشير أبو رمان، عبدالرحمان غسان الصديقي، " أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية" ، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد13، العدد38، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص50.

2مصطفى ماهر محمد الجمل، "إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة تفشي كورونا"، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مجلة ssmr، جامعة طنطا، مصر، 20 أفريل 2020، ص04

متوفر على الموقع: <https://ssrn.com/abstract=3580982>

- تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات.
- صيانة و أمن العاملين و المنظمة ككل.
- تطوير الأداء العام للمنظمة و الإهتمام ببيئة العمل و تطويرها و تحسينها.
- ضمان مكان عمل أخضر للجميع و الحد من التوتر و الأمراض الناجمة عن بيئة العمل الخطرة وتشمل (الإضاءة - التهوية - درجة الحرارة - أنظمة إنذار للحريق).
- الحصول على شهادة (ISO 14001) و خلق الصورة الذهنية للمنظمة أنها تسعى إلى تحسين وإدارة الموارد بفاعلية أكثر و بطريقة تمكن من التوافق مع متطلبات الإدارة البيئية لتستطيع السيطرة على منتجاتها و خدماتها و عملياتها لتتماشى مع البيئة و لتحسين الأداء البيئي و الحفاظ عليها .
- ومن فوائد الحصول على (ISO 14001) :
 - المساعدة في تحسين الإدارة البيئية للحد من إهدار الموارد الطبيعية.
 - المساعدة بكفاءة و فاعلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية.
 - الالتزام بالمتطلبات القانونية تجاه القضايا البيئية مما يزيد من فرص الحصول على عملاء جدد.
 - تصبح المنظمة صديقة للبيئة .

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعتبر الافراد عنصرا هاما وحيوي في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية أو تجارية أو تعليمية... إلخ. ويتوقف بقاؤها ومدى تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم استخدامها في الحصول على الافراد وإدارتهم ، فيقوم مدير الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في الوحدات الأخرى للمنظمة، لكنها تساعد على تحقيق الأهداف التي يسعى كذلك مديرو الوحدات الأخرى لتحقيقها، لأن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة ككل.

لمعرفة أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء فلا بد أولا معرفة أهداف الموارد البشرية :

أولا: أهداف الموارد البشرية :

الأهداف الرئيسية 1

هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة:

تعظيم الإنتاجية: يعتبر تعظيم الإنتاجية هدفا في مفهومه قديما ومعروفا منذ وقت بعيد هدف رئيسي للمنظمات المختلفة، ويشير هذا الهدف في مفهومه العام إلى السلسلة الكلية من الأنشطة و الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الموضوع للمنظمة وبما أن أهداف إدارة الافراد مطابقة لأهداف المنظمة ككل فإن هدف الإنتاجية يصبح الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية والعاملين فيها. إن جانبا من مسؤوليتهم يكمن في تطوير و اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، إلى جانب ذلك يجب العمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع هذا الهدف، فإنه على مدير إدارة الأفراد تطوير أساليب قياس مدى

1 جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 38. ص 30

مساهمة هذه الأنشطة التي يؤديها في تحقيق هدف الإنتاجية، أي تطوير أنظمة تقويم الأداء. وعليه ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة ككل.

هدف البقاء استمرارية المنظمة: يعتبر هذا الهدف أيضا رئيسي لإدارة الموارد البشرية وهو مرتبط بالهدف الأول، وهو يعني المحافظة على المنظمة على أنها وحدة قائمة وتسير بخطة متقدمة في وجه الضغوط والمتغيرات الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف "الوقاية التنظيمية".

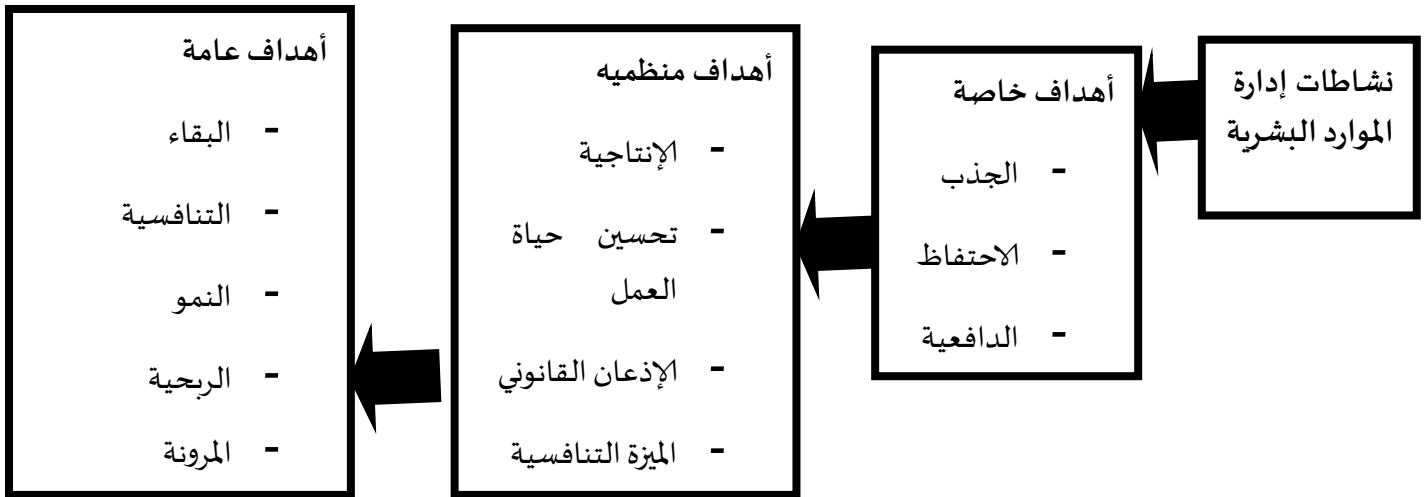
وأصبح لهذا الهدف أهمية بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لظهور عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة شديدة على الموجود منها، دونها أصبحت عناصر نادرة في تلك الفترة وأصبحت تدرك الإدارة أهمية الاحتفاظ بقوة عمل دائمة والتقليل من معدل دوران العمل قدر المستطاع، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل المنظمة تعمل على خلق الرضا عن العمل بما يدعم الحفاظ على الكفاءات ذات المقدرة العالية، ومن أجل أن تتحدى المنظمة للضغوط الخارجية كتغير قوة العمل، التطور التكنولوجي... إلخ. لا بد من بذل مجهود متزايد فيما يرتبط بمشاكل الوقاية التنظيمية، وعدم تحقيق هذا الهدف قد يتسبب في تغييرات كبيرة في كثير من المنظمات ويعرض هيكلها التنظيمية للمخاطر الحادة وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة حيث تتمثل مسؤولياتها في تحديد السياسات والاجراءات والبرامج التي تجعل من المنظمة مكانا جذابا بالعمل، وتعمل كذلك على تقليل الصراعات و النزاع الداخلي إلى أدنى مستوى ممكن، فتحقيق الاستقرار الداخلي يجعل المنظمة قوية بما يسمح لها بمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية ولقد ساعدت الأبحاث التي تمت وتتم في ميدان العلوم السلوكية إدارة الموارد البشرية بشكل كبير واضح في مجالات عدة خاصة قياس الرضا عن العمل والروح المعنوية للعمال... إلخ، وهذه العلوم لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنظمة عكس علم الاقتصاد الذي يساهم في إمداد المنظمة بالمعلومات عن الطرق التي يجب استعمالها لتشخيص الضغوط الخارجية وكيفية التعامل معها.

الأهداف الفرعية

تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية لإنجاز أهداف فرعية يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم، تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والتدريب والتطوير، توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية، اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها، وتوصل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم، الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد، رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم، التعاون مع نقابات العمال في تحقيق أهداف المنظمة، قياس الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحديد مصادر القلق والملل والإجهاد لدى القوة العاملة، وحالات عدم الرضا عن ظروف وأحوال العمل وقضايا الغياب ودوران

العمل ووضع الحلول الملائمة لهذه المشاكل، المشاركة في تقليل الآثار الناتجة عن الحوادث الصناعية والاجتماعية داخل وخارج العمل وفي حل مشاكل العاملين النفسية والاجتماعية. في حين نجد أن هناك من يلخص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: تكوين قوة عمل مستقرة تنمية الموارد البشرية، تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديًا ومعنويًا، صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء، المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة. مما سبق يمكن القول أن كل الأهداف الأساسية والفرعية تعمل على تحقيق الإبداع والابتكار ولدى الموارد البشرية، كما تساعد على تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة إلى تخفيض تكلفة الإنتاج بترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات والشكل الموالي يشرح أهداف إدارة الموارد البشرية¹:

الشكل رقم (2.1): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص34

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء²

- تحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة .
- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة لأنها تزيد من التزام الموارد البشرية ومشاركتهم في الممارسات البيئية لأنها تعمل على تعزيز المهارات الخضراء لديهم وتحفيزهم على تحمل المسؤوليات الاجتماعية والبيئية عند أدائهم لمهامهم عن طريق تغيير سلوكهم وتقديم أفكار ومقترحات جديدة تساعد على تنفيذ البرامج البيئية .

¹ - المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، 2005 - ، ص20

2- جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، نفس المرجع السابق، ص133

- تعزيز المبادئ الخضراء لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة مما يزيد من رفاهية أعمالهم وبالتالي تحسين من صورة وسمعة المؤسسة البيئية، وزيادة الفرص التي تحصل عليها وتعزيز إنتاجيتها والحصول على الخصومات والمزايا الضريبية.

المبحث الثاني: تحديات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بدور هام ضمن مختلف الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء الهادفة إلى تغيير الممارسات الحالية، ذلك أن اعتماد ممارسات جديدة مثل إدارات المعرفة ومشاركة الأفراد، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب من شأنها تشجيع التنوع والقيادة بما يساهم في تحسين بيئة المؤسسة.

المطلب الأول: تحديات والنتائج الخاصة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء¹

أولاً: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء و من بينها :

من الصعب تغيير سلوك الموظفين في فترة قصيرة من الزمن.

ليس كل موظف لديه دوافع على قدر المساواة للمشاركة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة.

تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة برمتها هي عملية عالقة ومرهقة.

أنه يتطلب استثمارات عالية في المرحلة الأولية ومعدل العائد بسيط نسبياً.

مصادر توظيف الموظفين الخضراء مع نوعية المواهب مهمة صعبة.

من الصعب قياس فعالية ممارسات الموارد البشرية الخضراء في سلوك الموظفين.

واجه الباحثون في مجال الموارد البشرية مشاكل يتوقع منها أن توفر الهياكل الخضراء الأساسية والعمليات

الخضراء والأدوات الخضراء والتفكير الأخضر لصنع أفضل اختيار وتطوير قادة خضري المستقبل للمؤسسة

ويضيف كلا من Suba&Siram بأن عملية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تواجه تحديات أخرى

والمتمثلة في:

هنالك صعوبة كبيرة في التحول من ممارسات إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة موارد بشرية خضراء في مدة

قصيرة.

ثانياً: النتائج والآثار الخاصة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء²

وتنقسم إلى قسمين حسب العوامل:

¹ -مناف عبد المطلب احمد، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، الأنبار، العراق، ، 2019، ص426

² مصطفى ماهر محمد الجمل، "مرجع سبق ذكره، ص. 09.

القسم الأول: عوامل البيئة الخارجية و نذكر منها :

آثار اقتصادية: زيادة المبيعات، خفض استهلاك للمواد الخام، تقليل استهلاك الطاقة.

آثار اجتماعية: المحافظة على صحة العمال، تحسين الصورة العامة للمنظمة.

آثار بيئية: حماية الأنظمة البيئية الطبيعية، تقليل كمية النفايات.

القسم الثاني : عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل في الآثار الإدارية مثل زيادة رضا العاملين ورفع درجة الوعي الإداري بالتأثيرات لا السلبية على البيئة والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1 . ا) : الآثار الإدارية لإدارة الموارد البشرية الخضراء

على مستوى المؤسسة	على مستوى الفرد
زيادة وتحسينا لإنتاجية ومستوى الاستدامة البيئية وبالتالي زيادة الربحية من خلال توفير تكاليف الإنتاج وتقليل الآثار البيئية الضارة للمنظمة وجعلها ذات صورة ذهنية (منظمة صديقة للبيئة).	توفير فرص العمل للمواهب البشرية الجيدة وجذبهم من خلال بناء صورة المنظمة الصديقة للبيئة.
اجتذاب وإبقاء أفضل الكوادر من الموهوبين الأكفاء. تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأداء العام للمنظمة من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة أو سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.	تحقيق احتياجات العاملين من خلال تحقيق الذات وزيادة الروح المعنوية لديهم.
تحسين الأداء البيئي للمنظمة من خلال الاستخدام الفعال للموارد وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية.	تعزيز سلوك العاملين من أجل تطوير عادات صديقة للبيئة في حياتهم الخاصة والمهنية.
تحسين جودة المنظمة الشاملة داخليا وخارجيا من خلال الابتكار وتعزيز إجراءات وأساليب العمل الخضراء.	زيادة فاعلية أداء العاملين وذلك من خلال رفع الوعي فيما يتعلق بالتدابير المالية وبما يضمن سير العمل وبذلك تؤدي الموارد البشرية أعمالها بكفاءة وفاعلية بشكل يحقق التفاعل بين السلوك والانجاز.
التطوير التنظيمي من خلال بيئة التعليم الخضراء وتبني الثقافة الخضراء في المنظمة.	الاحتفاظ بالعاملين وتقليل معدل دوران العمل وزيادة ولائهم ورضاهم.
تحسين علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة (العملاء، الموردين، الوسطاء والمساهمين والعاملين ووسائل الإعلام).	
تحسين العلاقات التجارية للمنظمة بما يتوافق مع الاستدامة البيئية واستخدام ذلك كاستراتيجية تسويقية للمنظمة.	

المصدر: مصطفى ماهر محمد الجمل : إدارة الدوارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فتوس كورونا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال

، جامعة طنطا، مصر، 2020، ص9

متوفر على الموقع : <https://ssrn.com/abstract=3580982>

المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن برامج وعمليات وإدارة التقنيات لـ GHRM التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمة من أجل تقليل التأثيرات السلبية وتحسين التأثيرات البيئية، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة .

وبينما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات هي عمليات ضرورية لتحقيق بيئة عمل واستباقية ، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تهدف إلى توفير الكفاءات المطلوبة لتحقيق التحسين المستمر للأداء البيئي للمنظمة خلال التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر ، التعويضات الخضراء . كما تنطوي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استثمار الأفراد المهتمين بالقضايا البيئية.

كما أشار إلى أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار اثني عشر وظيفة لإدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف، وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والترقية، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير، وإدارة المكافآت، وإدارة الانضباط، وإدارة الصحة والسلامة وعلاقات العاملين تساهم في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي المستدام للمنظمات.

ووفقاً لدراسة (Tulsi&Yunho.2020) يعتبر تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت والعلاقات الإنسانية هي ممارسات رئيسية لإدارة الموارد البشرية وأدوات ملائمة الموظفين مع السياسات البيئية للمنظمة.

وهناك وظائف لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر تقليدية بطبيعتها ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة¹.

ويمكن إبراز أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لما يلي:

تحليل وتصميم العمل الأخضر:²

أي منظمة ناجحة لا بد أن يكون لها فهماً مفصلاً عن الوظائف المراد شغلها وكذلك الصفات البشرية والكفاءات التي يجب أن يتمتع بها الأشخاص لشغل تلك الوظائف علماً أن تصميم أي وظيفة لا بد من تحليلها لما ينتج التحليل من معلومات لكتابة الوصف الوظيفي ومواصفات الموظف لشغل تلك الوظيفة ، وذلك معرفة البرامج التدريبية الواجب إجراؤها لشاغلي كل وظيفة .

ويتأثر تصميم الوظائف باستراتيجيات المنظمات وطبيعة الأعمال التي تقوم بها ، هذا يتطلب معرفة مهارات وقدرات وكفاءة المرشحين لشغل الوظائف ، ولقد أوضحت الأدبيات الحديثة في الموارد البشرية بأن العمال يلعبون دوراً نشطاً في تشكيل (تصميم) وظائفهم وهذا حسب مجموعة من الآراء والمتمثلة في :

عملية توصيف وتصميم الوظائف هي الأساس ونقطة البداية في عملية التوصيف.

¹ زينب إسماعيل الغرابي، علي احمد عبد القادر، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر"، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 41 ، العدد 03، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2021، ص5

² مناف عبد المطلب احمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11 ، العدد 26، جامعة الانبار /كمية الإدارة والاقتصاد، العراق ، سنة 2019

تأخذ العوامل الشخصية دوراً مهماً في حياكة وتصميم الوظائف الخاصة .
ميل العمال إلى إضفاء الطابع الشخصي على المهام التي يؤديها بالرغم من الضوابط والتعليمات المختلفة التي توجه وظائفهم

ومنذ بداية عقد التسعينات من القرن المنصرم انتشر مفهوم الاقتصاد المستدام والذي كان له دوراً مميزاً في ظهور الوظائف الخضراء والذي يعد نوعاً جديداً من الوظائف التي تلعب دوراً مميزاً في خضرة المنظمات والمنشآت الاقتصادية المختلفة ، وهذا كان له دوراً بارزاً في انشاء وتصميم الكثير من الوظائف الخضراء والتي عرفت على أنها وظائف لائقة تسهم في الحفاظ على البيئة واسترجاعها سواء كانت صناعية أو خدمية أو زراعية أو إدارية وهذه الوظائف لها دور في تقليل الانبعاثات والتلوث وكذلك تحمي النظام البيئي وأخيراً تكن المجتمعات والمنظمات من التكيف مع التغيرات المناخية ، وقد أشار Arulrajah إلى إمكانية استخدام التصميم والتوصيف الوظيفي في تحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة ، وقد أدرجت بعض المنظمات المهام البيئية والاجتماعية بالإضافة إلى مجموعة من المسؤوليات في كل وظيفة بغية حماية البيئة ، وبسبب إدراك المنظمات العالمية إلى أهمية التخضير باعتباره الأساس في تحقيق الاستدامة البيئية فلذلك استخدمت استراتيجيات عدة لتحقيق هذه الاستدامة ومنها استراتيجية إعادة تصميم الوظائف الخضراء .

التوظيف الأخضر¹

تحتاج المنظمات ذات التوجه الأخضر إلى القوى العاملة الموجهة نحو البيئة ويتم ذلك من خلال القيام ببرامج لجذب القوى العاملة الخضراء حيث تبقى لتلك المنظمات خيارين الأول التركيز على التوظيف الأخضر والثاني التدريب والتطوير للقوى العاملة، دراسة (Arulrajah et Al 2015)، لذا ترى دراسة (Muniandi and Nasruddin , 2015) أن التوظيف الأخضر يعد عملية توظيف وفقاً لمعايير بيئية تقلل التكاليف من خلال وسائل الانترنت مثل مقابلة الصوت / الفيديو، البريد الإلكتروني، الاختبارات عبر الانترنت، الرسائل القصيرة وغيرها من الوسائل التي تزيد كفاءة وفعالية التوظيف الذي قد يتم عن طريق مقابلة افتراضية عبر الانترنت بدلاً من المقابلة الفعلية داخل المنظمة مما يكشف عن المهارات التي يحملها المتقدم لشغل الوظيفة بشأن الأسئلة المتعلقة بالبيئة من هنا تسعى المنظمات التي تتبنى التوظيف الأخضر إلى الإعلان بطريقة قليلة التكلفة وسريعة ويسيرة عن الوظائف وذلك من خلال المواقع على شبكة الانترنت بل وإجراء المقابلات الشخصية من خلالها، مما جعل المتقدمون لشغل تلك الوظائف معنيون بالعمل في منظمات صديقة للبيئة "خضراء"

²عملية التوظيف هي الخطوة الأولى لعملية بناء قوة عاملة عالية الجودة فإن المنظمات المهتمة بالبيئة ضمن الإطار العام للسياسات البيئية الخاصة بها، وعند ترجمة هذه السياسات البيئية والعمل بها تحتاج إلى موظفين موجهين نحو البيئة وينتج عنه خياران للشركة الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر والثاني هو توفير الوعي اللازم لحماية البيئة والتعليم والتدريب وتطوير الموظفين، ويعتبر الخيار الأول هو أكثر أسبقية وفعالية من حيث الكلفة من الخيار الثاني وان البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر أمر مهم للمنظمات، وفي عملية

¹المعزز بالله البرنس محمد خليفة، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة"، (سنة 2021)، نفس المرجع السابق، ص232

² علاء ميشيل الحداد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 23 ، ص 24

التوظيف الأخضر تقوم بعض المنظمات بدمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف الخاصة بها، وقد تم الحكم على الأداء البيئي وسمعة المنظمة كمعيار لاتخاذ القرار عند التقديم للوظائف الشاغرة ، ويرى معهد شؤون الموظفين والتنمية أنه عندما يصبح الموظف أخضر سوف يعمل على تحسين العلامة التجارية للمنظمة، إذ تعد وسيلة جيدة لجذب الموظفين الذين لديهم توجه نحو البيئة يستخدم Google أسلوب التوظيف الأخضر إذ يعتقد أن معظم الناس الموهوبين ينجذبون للمنظمات التي تستخدم GHRM في أداء مهامها.

تعد عمليات الاختيار والتوظيف الأخضر من أهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تساهم في دعم وحث العامل الجديد على استخدام جميع الممارسات الخضراء المطبقة .

التدريب الأخضر

أدى التطور التقني إلى الحاجة لتطوير المهارات في مجال التقنيات الخضراء، إذ ينطوي على ديناميكيات معقدة عند ممارستها في المنظمة، وإن إدارة الموارد البشرية الخضراء لديها القدرة على تطوير المعرفة من الناحية الاستراتيجية من خلال عملية التدريب حيث يتم توظيف ممارسات التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لأداء أنشطة العمل والتدريب يجب أن يكون متاحا للموظفين لتثقيفهم حول استخدام الطاقة، والحد من النفايات، كما يتم من خلاله نشر الوعي البيئي داخل المنظمة حيث يعمل على تدريب الموظفين وتطوير أساليبهم على ممارسة العمليات التي تقلل من النفايات، والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة ويعمل على تقليل مسببات التدهور البيئي، و كذلك يعمل على إتاحة فرصة لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية إن التدريب أمر أساسي للموظفين لفهم أهمية الاستدامة داخل المؤسسة والابتكار وتطوير أداء الموظفين .

إن نجاح أنظمة الإدارة البيئية في المقام الأول يعتمد علم وعي الموظفين بحماية البيئة وفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم ضمن هذه العملية، ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ ممارسات الادارة البيئية ، إلى جانب التزامهم باللوائح والأنظمة والقوانين البيئية، وهو الأمر الذي يتعين أن يتحقق من خلال تدريبهم علم تلك الممارسات وتطوير قدراتهم، خاصة من خلال برامج التدريب الأخضر لما لها من دور فعال في تنمية مهارات الموظفين الداعمة للممارسات البيئية الفعالة.

ضمن هذا السياق يؤكد (Arulrajah & al, 2015) على أهمية توفير التدريب البيئي للموظفين والقياديين بغية تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بالممارسات البيئية في مجال عملهم كتوفير التدريب لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة أو التكيف معها ، وتطبيق التناوب الوظيفي كأداة للتطوير القيادي المستقبلي لمديري البيئة الخضراء، ونقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول تحسين مستوى اخضرار البيئة.

وحيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة ، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بتقدير الاحتياجات التدريبية في المجال البيئي بجمع المعلومات عن البيئة التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل العمليات والوظائف الخضراء، وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى الموظفين والقياديين بالمنظمة وهو ما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد قائمة الموظفين اللذين هم بحاجة إلى تلك البرامج المساعدة على إحداث التغيير المطلوب في سلوكهم والمهارات

والاتجاهات المحققة للأهداف الخضراء في المنظمة، علاوة على وضع أهداف دقيقة واضحة ومواد تعليمية حديثة وفق أساليب متوافقة مع مبادئ التعلم، وكذا قيام تلك الإدارة بتقييم مدى فاعلية برامج التدريب الأخضر باستخدام أدوات القياس الناجعة¹.

تقييم الأداء الأخضر

يعد قياس الأداء الأخضر للموظف من إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى الطويل ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي إن دور المديرين في تحقيق النتائج الخضراء يتمثل في التقييم، إذ يتم تدوين ودمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي الناجحة، كما يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال لأهداف البيئة يشير (الطاهر، 2019، ص 47) إلى أن ISO 14001 اعرف تقييم الأداء البيئي على أنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقا لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج، فتقييم الأداء البيئي يعتبر عملية متعلقة بالمنهج، والمعرفة والتفاوض، كما أنه وسيلة مساعدة لنظام الإدارة البيئية لكن يمكن أن يستعمل كأداة مستقلة، و إن استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء له تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات قياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من المديرين، ويمكن أن تنجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، إضافة هناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء على وفق النهج الأخضر، وهو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم، لذا تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة، وتتطلب عملية تقييم الأداء البيئي للعاملين من المديرين تحمل مسؤولياتهم، ومن الجدير بالذكر فإن العديد من أنظمة تقييم الأداء المستخدمة في الولايات المتحدة أخذت تدمج المعايير البيئية في عملية تقييم أداء العاملين ويمكن أن يتم ذلك من خلال تشجيع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية واستخدام معايير الأداء البيئي، وتطوير نظم المعلومات الخضراء ومراجعة الحسابات للحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي والإداري للمعايير الخضراء.

أما فيما يخص رأي الباحث، فيعد التقييم الأخضر أداة مهمة ورئيسية من خلال إدخال المعايير البيئية في التقييمات السنوية ومالها من دور على العلاوات المستقبلية لتحقيق المعايير الخضراء حتى لو كان الأمر برغبة من العاملين أو لا، وبهذه الحالة من الممكن استقطاب عدد من العاملين الغير مهتمين أو الراغبين في تطبيقها.

¹ أحمد بلالي، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 121، ص 122

الأجور والمكافآت الخضراء¹

يعد نظام الأجور و المكافآت هو أحد المحركات الرئيسية لفرض التغيير في المنظمة في اتجاه الأداء البيئي والثقافة البيئية ويعتمد نظاما لتعويضات الخضراء على مكافأة أي مساهمات للعاملين في النشاط الأخضر، ويجب أن تستند حزم التعويضات على مدى امتلاك العاملين للمهارات الخضراء، ويصمم هذا النظام لمكافأة العاملين الذين حققوا الممارسات والإنجازات البيئية ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد وقد أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (عمار أمين، 2017) التي أجريت على 469 شركة أمريكية أن هناك ارتباط قوي بين الأداء البيئي للعاملين والتعويضات التي يحصل عليها المدبرون التنفيذيون بهذه الشركات ، كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المنظمات التي تربط بين تحقيق نتائج بيئية طيبة وبين أجور المسؤولين التنفيذيين بها يشكل حافزاً قوياً للمدبرين للحفاظ على المعايير البيئية بشكل أفضل من المدبرين الذين يحصلون على رواتب ثابتة.²

الاندماج الأخضر³:

يقصد بالاندماج الأخضر إشراك الموظفين في تطبيق الممارسات الإدارية تجاه البيئة، من خلال إعطاءهم فرص للمشاركة في الأنشطة التشغيلية التي من شأنها أن تشجعهم على تولي مسؤولية منع أي تلوث وتحديد القضايا البيئية كما توصل العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى نتائج تتعلق بالاندماج الأخضر تفيد بأنه أمر ضروري وعامل رئيسي في تحسين أداء نظام إدارة البيئة، على سبيل المثال الحد من النفايات والتلوث في بيئة العمل وإدارة أفضل للموارد.

وهناك عدة مقاييس للاندماج الأخضر تتمثل في الرؤية الخضراء الواضحة والتي تعكس نظاما لقيم و الرموز التي تدعم الإدارة البيئية، ومناخا لتعلم الأخضر وقنوات الاتصال المختلفة التي توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية للعاملين في أماكن العمل، وهذا بدوره يقوم بتهيئة من خلال الإشراف بين العاملين وتعزيز الوعي بالقضايا البيئية، لذلك فإن وجود عدة قنوات اتصال سواء بشكل رسمي وغير رسمي بين العاملين يمكن أن يؤدي إلى انتشار الثقافة الخضراء، وتحسين الوعي بالسلوك الأخضر، وكذلك نجد مقياس تشجيع الاندماج الأخضر حيث يمكن تحفيز العاملين للمشاركة في الإدارة البيئية من خلال تقديم الأنشطة الخضراء مثل توفير فرص للمشاركة وحل المشكلات المتعلقة بتحسين القضايا البيئية للعمليات الإنتاجية.

¹ زينب إسماعيل الغرابلي، علي احمد عبد القادر، " واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر"، مرجع سابق الذكر ص7

2Fernández, E., Junquera, B., &Ordiz, M. (2003). "Organizational culture and human resources in the Environmen Literature internatiol Journal of Human Resource Management, 14(4), PP,634-656.

3 Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1-14.

المطلب الثالث : طرق تطبيق وعوامل إنجاح إدارة الموارد البشرية الخضراء
أولاً : طرق تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ¹ :

إن حفظ الطاقة تتمثل في حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها و الاستخدام الفعال لها من أجل الحفاظ على البيئة و توفير تكاليف استهلاك الوقود، ورفع مستوى مسئولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة. فلا بد من توفير طرق اقتصادية تعتمد على موارد لا تخل بالنظام الإيكولوجي، من خلال التكنولوجيا الخضراء، و من خلال ترشيد استخدام الطاقة و الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة للحد من تلوث البيئة، و يتطلب ذلك تكاثف الجميع في المجالات المختلفة للوصول إلى هدف محدد و واضح يتمثل في استدامة الطاقة، وبالرغم من ذلك الاهتمام إلا أن هناك تحديات عديدة تجاه استخدام الطاقة المتجددة في دول العالم النامي. أهم الأنشطة و المبادرات الخضراء:

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

الجدول رقم (1. 2) : الأنشطة والمبادرات الخضراء

1- الحفاظ على الطاقة:	الحفاظ على الطاقة وترشيد الإستهلاك في المكاتب لها تأثير إيجابي على البيئة، من خلال: -استخدام الطاقة الشمسية و الحفاظ على درجات الحرارة المناسبة. -عدم الإفراط في استخدام التكييف البارد جدا في الصيف و الدافئ جدا في الشتاء. -إسدال الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب.
2- معرفة و إستقصاء آراء العاملين:	-معرفة اقتراحات العاملين حول تطبيق المنظمة للتحويل الأخضر. -وضع إجراءات مستقبلية تجاه التحويل الأخضر.
3- التقليل من استخدام الأوراق:	-طباعة و تصوير الأوراق أو الكتابة على الوجهين. -الكتابة و الحفظ الإلكتروني. -تشجيع استخدام الإنترنت والتواصل عبر البريد الإلكتروني.
4- إعادة تدوير المخلفات:	تقليل تكلفة تخزين النفايات و تكلفة التخلص من المخلفات أو تكلفة معالجتها، و تشمل: -(الزجاج و الورق و البلاستيك و المعادن)
5- تشجيع العاملين للحد من استخدام وسائل النقل:	تقليل إستهلاك الوقود والتقليل من أثار تلوث الهواء قدر الإمكان، من خلال:

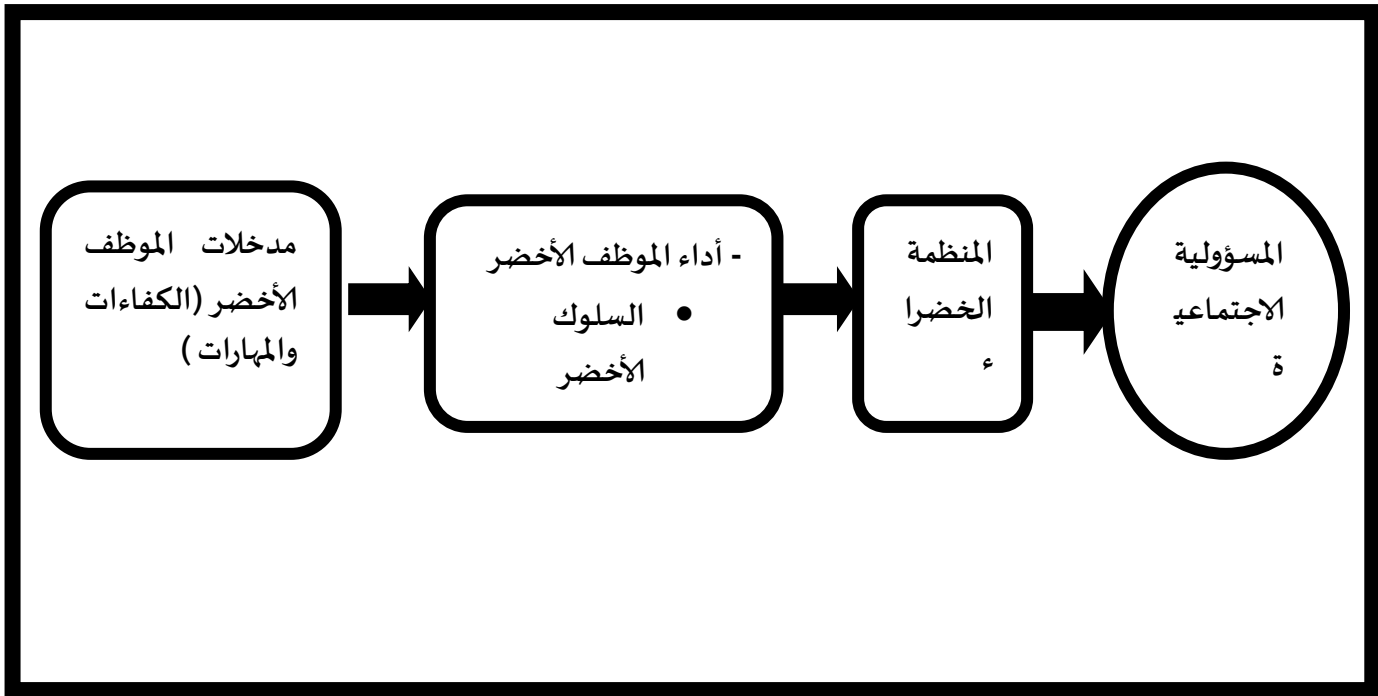
1 جدو إشراق ، لعياضي مارية ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعريبيج ، 2021/2020 ، ص8-7

<p>-استخدام سيارات النقل الجماعي أو المشاركة في سيارة واحدة تمر على العاملين. -استخدام وسائل النقل العامة (المترو - القطار أو بالدراجات و المشي)</p>	
<p>تقليل التكاليف و الغازات المسببة للاحتباس الحراري، و ذلك من خلال: -عقد المؤتمرات والمقابلات الافتراضية عن بُعد باستخدام الإنترنت بدلا من السفر.</p>	<p>6-تشجيع رجال الأعمال على التحول الأخضر:</p>
<p>-شراء و استخدام المنتجات المعاد تدويرها و تجديدها.</p>	<p>7-تشجيع الشراء الأخضر:</p>
<p>-استخدام البطاريات المستعملة أو ناسخة الحبر في أجهزة أخرى.</p>	<p>8- التخلص من السموم بطريقة مناسبة للبيئة:</p>
<p>-شراء و إيجار سيارات (كهربائية) موفرة للطاقة لاستخدامها في نقل المنتجات. -في الخدمات: استخدام الإنترنت بدلا من الذهاب للمنظمة المنتجة أو التي تقدم الخدمة.</p>	<p>9-النقل الأخضر للمنتجات و تقديم الخدمات الخضراء:</p>
<p>-إعداد القيادة و الاستعانة بالخبراء المناسبين لذلك.</p>	<p>10-الإعداد للتوجه للإدارة الخضراء:</p>
<p>تتبع المنظمة سياسات التنمية المستدامة لكي تصبح المنظمة خضراء ككل، من خلال: - تحويل العاملين إلى أصدقاء للبيئة. - تعزيز ثقافة التعاون الأخضر لدى العاملين.</p>	<p>11 - إشراك العاملين عند التحول للأخضر:</p>
<p>-إعلام الموردين و العملاء حول الجهود المبذولة بالإدارة الخضراء. -الاتصال بالجهات الرقابية المحلية.</p>	<p>12 - إعلام أصحاب المصلحة بالتحول للأخضر:</p>
<p>الاعتماد على مصادر الطاقة البديلة، و منها: (الطاقة الشمسية - الوقود الحيوي - طاقة الرياح).</p>	<p>13 - إستكشاف فرص جديدة في مجال الطاقة البديلة:</p>
<p>-غلق الأضواء و الأجهزة في حالة عدم تواجد العاملين في أماكنهم.</p>	<p>14 - تشجيع العاملين على السلوكيات الخضراء:</p>
<p>-توفير الطاقة المستخدمة في التعبئة و التغليف بدلا من هدرها.</p>	<p>15 - تبسيط الإجراءات الخضراء:</p>
<p>-التوظيف الإلكتروني، و ملئ استمارات التوظيف على الإنترنت. -التدريب أون لاین أو عن بعد. -ساعات العمل المرن(العمل بدوام جزئي أو أون لاین) -المشاركة الوظيفية. -إجراء المقابلات عبر الإنترنت و الفيديو كونفرانس (Vidéo Conférence).</p>	<p>16 - تبني و تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء:</p>

المصدر : مصطفى ماهر محمد الجمل ، "إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة تفشي كورونا"، مجلة ، كلية التجارة، قسم إدارة،

الاعمال، مجلة .ssrn، جامعة طنطا، مصر، 20 افريل 2020، ص10

الشكل رقم (1.3): مدخلات الموظف الأخضر



المصدر: سمية عباس مجيد الربيعي الموارد البشرية الخضراء وصناعة السعادة محاضرة

متوفرة على الموقع <https://uomustansiriyah.edu.iq>

ثانياً: العوامل التي تحقق نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: 1

- دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الإدارات لتيسير أنشطة السلوكيات الخضراء بين العاملين.
- ترسيخ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن أهداف الخطط الاستراتيجية للمنظمات.
- تمكين العاملين الأخضر: من خلال إشراك العاملين في المبادرات البيئية وتشجيعهم على تقديم حلول ابتكارية لمواجهة القضايا البيئية من أجل تحسين أداء نظام الإدارة البيئية.
- ويتحقق ذلك من خلال خمسة مقاييس وهي: تقديم الأنشطة الخضراء، رؤية واضحة خضراء، قنوات الاتصال المختلفة، مناخ التعلم الأخضر، والمشاركة الملهمة الخضراء
- تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع العاملين أكثر على قضايا الاستدامة البيئية.
- تبني الصحة والسلامة المهنية الخضراء بالحفاظ على البيئة.
- مقاييس الثقافة التنظيمية الخضراء والتي تعكس التزام أو رغبة المنظمة أن تكون صديقة للبيئة.
- وضع معايير لجذب العاملين الأخضر الذين لديهم وعي أخضر عند الاستقطاب والاختيار الأخضر.
- تطوير برامج تدريبية خضراء عن الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي وإكساب العاملين مهارات وخبرات من خلال (عقد ورش العمل وحلقات العصف الذهني).

1مصطفى ماهر محمد الجمل: إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة فتوس كورونا، مرجع سابق الذكر، 2020، ص5

- الاهتمام بالمعرفة الخضراء من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة سلوكيات تطوير الحلول الوقائية.
- استخدام مؤشرات تقييم الأداء الأخضر للعاملين ومدى تطبيقهم للأنشطة الخضراء في أداء أعمالهم.
- تشجيع و تحفيز العاملين (ماديًا و معنويًا) من خلال أنظمة مكافآت وحوافز خضراء علي تبني الأنشطة الخضراء في أداء أعمالهم، و منها(جوائز وإجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وهدايا).
- تبني مبدأ العمل المرن (أون لاين أو من خلال المنزل).
- نشر الثقافة الخضراء في الشركة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مثل (أن تضع المنظمة ملصقات أو النشر في وسائل الإعلام توضح فيها سياستها تجاه المحافظة علي البيئة).
- ترسيخ ثقافة الاهتمام والمحافظة على البيئة :من خلال (إجراء مسابقة " أفضل إدارة - أفضل مدير - أفضل منظمة " وفقا لمدى التزامهم بالأنشطة البيئية الخضراء).
- تأهيل كوادر متخصصة في نظم إدارة الموارد البشرية صديقة البيئة.
- الاستجابة للمتغيرات العالمية التي تحدث سواء من البيئة الدولية أو المحلية وأبضا الاتفاقات المبرمة و الجهات الدولية و المحلية في مجال الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- القيادة التحويلية و إدارة التغيير :من خلال إيمان و سلوك العاملين في المنظمة و ثقة وقوة القيادة الإدارة التحويلية بهم و التي تتبني الإدارة البيئية.
- تعزيز قيم و ممارسات الاستدامة الخضراء : من خلال التوظيف و تمكين العاملين، و التدريب، و الاتصالات و العلاقات الفعالة الرسمية و غير الرسمية.
- الموردین :على مديرين المنظمة استخدام قوتهم الشرائية للتأثير على الموردین و تحفيزهم للعمل ضمن الإدارة الخضراء و الاستدامة البيئية.
- بناء اتصالات و علاقات مع العملاء و المنافسين :على المنظمة الترويج للأنشطة الخضراء و كل شيء صديق للبيئة، و بحافظ على استدامتها و إخبارهم بذلك، و يجب أيضا التواصل مع المنافسين و الاتفاق على جعل صناعتهم و إنتاجهم يركز على الممارسات البيئية الصحيحة .
- بناء تواصل مع المنظمات المهتمة بالقضايا البيئية و التنمية المستدامة :لضمان قيام المنظمة بتقديم المساعدة في عملية الترويج لمفهوم الاستدامة الخضراء، لأن لديهم طرق لإيصال هذا المفهوم للجميع.
- الحفاظ على وضوح الرؤية :على المديرين المسؤولين عن الأنشطة الخضراء والاستدامة البيئية الحفاظ على صورة المنظمة الذهنية للمنظمة وأنها(المنظمة الخضراء صديقة للبيئة) ومما يجعلها تحصل على شهادة (ISO 14001) و بناء الثقة في معاملاتها على مستوى السوق محلبا وعالميا .

خلاصة :

تسعى منظمات الأعمال حالياً باستمرار إلى دمج مفهوم "الأخضر" في استراتيجية المنظمة إضافة لدمج المفهوم الأخضر للامتثال للمعاهدات الدولية المختلفة وتقليلاً للتكلفة. وللموارد البشرية أهمية قصوى في هذا النطاق لهذا فإن إدارة الموارد البشرية لديها مسؤولية إضافية لإدخال ودمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع استراتيجية الشركة وكذلك مع سياسات الموارد البشرية حيث أدى تنفيذ إجراءات الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الإنتاجية وفعالية التكاليف والاحتفاظ بالموظفين على الرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يزال في مرحلته الأولى، والوعي بالمفهوم الأخضر أخذ في الارتفاع في جميع أنحاء العالم والذي أجبر الشركات العالمية لدمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز وبشكل خاص على إدارة النفايات وإعادة التدوير وتقليل البصمة الكربونية، واستخدام وإنتاج المنتجات الخضراء. وسيكشف المزيد من البحث عن المزيد من الأدوات وإمكانية تطبيقها جنباً إلى جنب مع تحليل التكلفة والفائدة لكل أداة. ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تسهم بشكل كبير في المنظمة للحد من تلوث البيئة وخلق بيئة عمل صحية على الصعيدين الجسدي والمالي لكن تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء يتطلب استعداداً لسلطة العليا وإطار قانوني من جانب الحكومات.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء البيئي

تمهيد :

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة قد أدى إلى زيادة المنافسة المحلية والدولية، مما أفرز آثار عديدة على المجتمعات من أبرزها قضايا البيئة والآثار السلبية الناتجة عن الأعمال الإدارية والتصنيعية خاصة، الأمر الذي أدى إلى تنامي الوعي البيئي وأصبح موضوع حماية البيئة من الاهتمامات الأساسية للمؤسسات في الوقت الراهن، بل وأصبح الأداء البيئي لهذه المؤسسات من أهم مؤشرات البقاء والاستمرارية في ظل حس بيئي متزايد، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء البيئي السليم يعتبر جزءاً هاماً في الإدارة الجيدة لأي مؤسسة.

كما أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة الإدارة البيئية تتوافر لها العديد من المزايا التي تشتمل على الالتزام بالمتطلبات القانونية، وتقليل تكاليف الطاقة، النفايات، زيادة دعم العملاء من جهة أخرى لا يمكن إغفال أن المورد البشري داخل المؤسسة هو الركيزة الأساسية لرفع كفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام والأداء البيئي بشكل خاص، شريطة أن تتم تنمية هذا المورد وتحفيزه هو رفع وعيها البيئي وتأهيله للمشاركة في قضايا البيئة وتوجيه مسؤوليته نحو البيئة داخل المؤسسة وخارجها ليس أهم بذلك في تحسين الأداء البيئي، ولقد بات من الضروري دمج الاعتبارات البيئية ضمن إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أداء بيئي جيدة يضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز وسط عالم الأعمال الذي أصبح شعاره الرئيسي "البيئة أولاً".

المبحث الأول : عموميات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

لقد أسهم النمو السريع وغير المتوازن للتقدم الصناعي والتطورات غير المنضبطة المصاحبة له في تنامي سلسلة من المشاكل ذات الطابع البيئي حيث أضحى قضايا التدهور البيئي التصحر الضغوطات الانسانية على البيئة الفقر والبطالة تمثل واقعا مؤلما ملازما للحياة في العصر الحديث، وخاصة مع تعزيز نموذج الحداثة المعولم والتقنيات المتطورة لقدرة البشر على الأضرار بالبيئة، ومما لا شك فيه أن جل هذه المشكلات ناتج عن سوء تسيير الإنسان للبيئة، بحيث لم تعد تكتسي صبغة محلية محدودة، ولكنها تفاقمت لتصبح انشغالا جهويا ودوليا.

وبسبب تعاضم خطر تلك المشاكل من جهة، وتقلص نسبة الموارد على الأرض وإضعاف قدرتها على تجديد ذاتها من جهة أخرى، فإن هناك حاجة ملحة لترشيد التعامل الإنساني عن طريق تبني ما يعبر بالتنمية المستدامة .

المطلب الأول : مفهوم وأهداف التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة تؤدي إلى ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل، وهي عملية تطور إلى الأمام وتحسين مستمر شامل وجزئي وشيء ضروري ومهم لكل مجتمع إنساني ، لتحقيق أهداف الناس والمجتمع وعلى رأسها تحقيق مستوى معيشة مناسب وحياة أفضل.

أولا: تعريف التنمية المستدامة :

التنمية المستدامة ليست فكرة جديدة، فقد حدث تطور سريع في أطرها وسبل تنفيذها منذ أواخر القرن الماضي، نتيجة لبداية اصطدام مطالب حماية البيئة بمطالب التنمية الاقتصادية التي لم تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأجيال المستقبلية والاعتبارات البيئية.

وتعددت تعريفات التنمية المستدامة ، وذلك لتعدد جهات الدارسة لهذا المفهوم من علماء الاقتصاد وعلماء البيئة وحتى الفلاسفة، وبشكل عام¹:

النظرية الاقتصادية تساهم من خلال التركيز على الكفاءة الاقتصادية وحقوق الموارد.

النظرية البيئية تساهم من خلال التركيز على تشغيل النظم البيئية والمحافظة على التكامل البيئي.

نظرية العدالة والمواقف الأخلاقية التي تحيط بها تساهم من خلال التركيز على العواقب التوزيعية لبدائل السياسات.

وعموما ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة وبشكل مؤسس في تقرير اللجنة العالمية للبيئة و التنمية عام 1987 لرئيسة وزراء النرويج Brundtland في تقرير مصيرنا المشترك كالتالي: "هي التنمية التي تلبى حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم"

فالتنمية المستدامة من خلال هذا السياق تحتوي على مفهومين أساسيين:

- مفهوم الحاجات وخاصة الحاجات الأساسية لفقراء العالم، والتي ينبغي أن تعطى الأولوية المطلقة.

¹ دوناتو رومانو: الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة مشروع GCP/SYR/006/ITA وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي المركز الوطني للسياسات الزراعية بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والتعاون الايطالي، دمشق، سوريا، 2003، ص. 53.

- فكرة القيود التي تفرضها حالة التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة للاستجابة لحاجات الحاضر والمستقبل.

كما عرفها Claude BARDINET عام 1997 بأنها "نتيجة الجهود المبذولة للحد من الظواهر المؤثرة على البيئة بشكل فعال"¹

كما يعرفها Edouard BARBIER بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية "أكبر قدر مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة"².

كما عرفت التنمية المستدامة في المادة 03 من القانون 10-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى من عام 1424 الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة بأنها "مفهوم يعني التوفيق بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية قابلة للاستمرار وحماية البيئة، أي إدراج البعد البيئي في إطار تنمية تضمن تلبية حاجات الأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية"³.

من خلال التعاريف السابقة يتلخص مفهوم التنمية المستدامة في النقاط التالية:
-الارتقاء برفاهية الإنسان وتلبية الحاجات الأساسية.

-حماية رفاهية الأجيال القادمة.

-الحفاظ على الموارد البيئية وحمايتها.

-إدخال الأطر الاقتصادية والبيئية عند صنع القرار.

إذا كانت التنمية المستدامة هي العملية فان الاستدامة الهدف الذي يمثل رؤية سياسية ترتكز عليها نظرية التحديث البيئي ، وهذا ينطوي على أربعة مبادئ رئيسية وهي أولا العلم الحديث والتكنولوجيا وهذه الأخيرة مهمة لإيكولوجيا الاقتصاد الحديث ثانيا أي صراع بين العملية الاقتصادية والبيئة ينبغي على السوق تسخير الأدوات من أجل تحقيق التنمية المستدامة ، ثالثا يجب أن يتغير دور الدولة لتصبح أكثر استباقية في تعبئة الجهات الفاعلة الخاصة لاتخاذ هذه المبادرة مثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، رابعا يجب أن تتغير الحركات الاجتماعية والجهات المشرفة على مشاركة الأنشطة في التنمية المستدامة⁴

¹Ouvrage collectif sous la direction de Gabriel Wakerman, Le développement durable, Ellipses édition marketing, 2008,p.31

²ibid, p. 31.

³المادة 03 من القانون 10-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى من عام 1424 الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة العدد 43 ، بتاريخ 20 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 20 يوليو سنة 2003 ، ص 9.

⁴-Olsson, Lennart&Hourcade, Jean Charles & Jonathan Kohler (2014), Sustainable Development in a Globalized World, Journal of Environment & Development , Vol. 23 , No. 1.

ثانيا: أهداف التنمية المستدامة

تغطي التنمية المستدامة مجموعة واسعة من قضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتي تسعى لتحقيق

مجموعة منها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:1

أ- تحسين نوعية الحياة أفضل للسكان:

من خلال التعليم الجيد والعناية الصحية والتوزيع العادل للثروة و الدخل، وإقامة نظام للأمن الاجتماعي، والاهتمام بالثقافة، وإقامة علاقات إنسانية على أساس العدل والسلم والمساواة ورعاية الحقوق الأساسية وإتاحة الفرصة للمشاركة والتداول السلمي للسلطة، والتحرر من العبودية للغير أو الاعتماد عليهم، إضافة إلى التحرر من أسر الجهل و الفقر والمرض.

ب- احترام البيئة الطبيعية :

التنمية المستدامة تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

ت- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة :

تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

ث- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية :

تعمل التنمية المستدامة على تحسين نوعية حياة الإنسان لكن ليس على حساب البيئة وذلك من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم استنزافها عن طريق الاستخدام العقلاني لهذه الموارد بحيث لا يتجاوز هذا الانسجام معدلات تجدها الطبيعية، بالإضافة إلى البحث عن بدائل لهذه الموارد حتى تبقى لفترة زمنية طويلة ولا تخلف نفايات بكميات تعجز البيئة عن امتصاصها.

ج - ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع :

تسعى التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع من خلال توعية أفراد المجتمع بأهمية التقنيات الحديثة في المجال التنموي، وكيفية استخدامها قصد تحسين نوعية حياة المجتمع، مع إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على المخاطر والمشكلات البيئية الناجمة عن استخدام هذه التكنولوجيا.

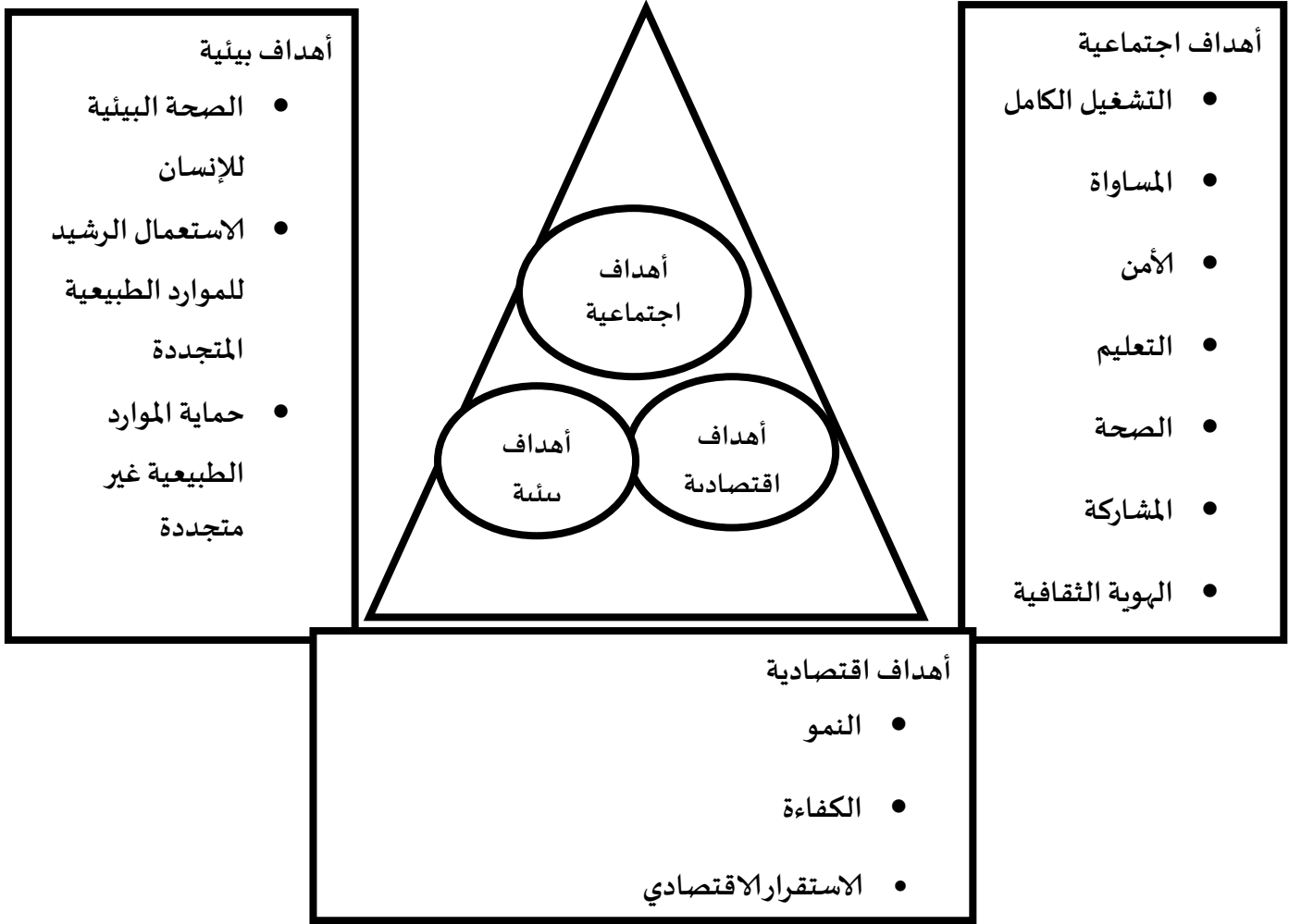
ح - إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع :

وبطريقة ثلاثية إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية و السيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة لها.

¹ الهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة

فرحات عباس، سطيف، 2013/2014، ص68

الشكل رقم (II-01) : أهداف التنمية المستدامة



Source :Tatyna .p.soubbotiva، beyond economic growth، the world bank second edition Washington ،p10،2004،

المطلب الثاني : أبعاد التنمية المستدامة

تتميز التنمية المستدامة بأبعاد متعددة ومختلفة تتداخل فيما بينها، و بالتالي فإن التركيز عليها من شأنه إحراز تقدم في تحقيق التنمية المستدامة، وتتمثل هذه الأبعاد في: الأبعاد الاقتصادية و البشرية و البيئية والتكنولوجية والسياسية، سنتطرق لها كالتالي :

البعد الاقتصادي : يستند على مبدأ الذي يقضي زيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد ممكن والقضاء على الفقر من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية على النحو الأمثل، فالتنمية المستدامة في البلدان الغنية تعني إجراء تخفيضات في مستويات استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، أما في البلدان النامية فالتنمية المستدامة تعني استخدام الموارد بهدف تحسين مستويات المعيشة والتقليل من الفقر الذي يرتبط ارتباط وثيقا بتدهور البيئة والنمو السكاني السريع¹ وعليه لتحقيق التنمية المستدامة وفق البعد الاقتصادي لابد من:¹

¹ برحمون حياة، الاقتصاد الأخضر: مسار لتحقيق التنمية المستدامة- تجربة الإمارات-، مجلة علمية محكمة، جامعة البويرة، العدد21.

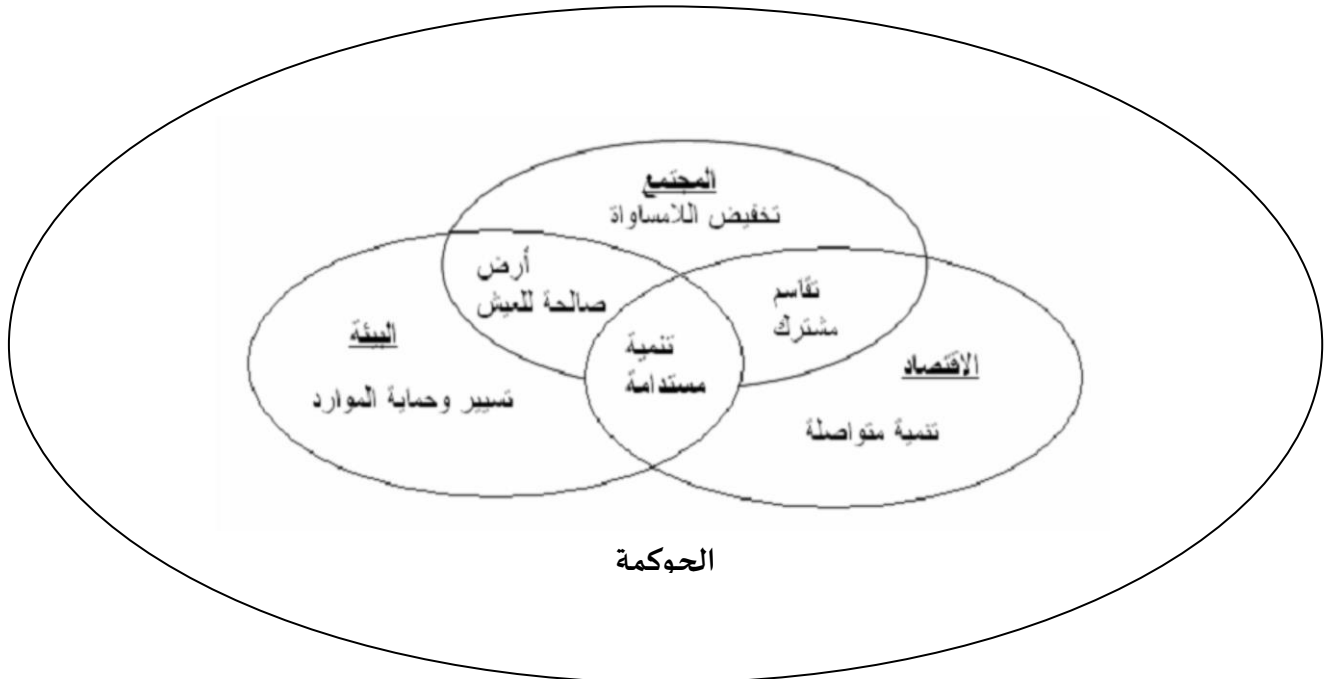
- إيقاف تبيد الموارد: تعني الحد من الاستغلال الكبير للموارد الطبيعية خاصة في الدول المتقدمة.
- تقليص تبعية الدول النامية والحد من تفاوت الدخل: ولحل هذه المشكلة تقديم القروض إلى القطاعات الاقتصادية الغير رسمية وإكسابها صفة الشرعية، وإيجاد بنوك للفقراء و مساعدتهم بقروض بسيطة.
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث و كيفية معالجته.
- تقليص الإنفاق العسكري: من المتطلبات السياسية للتنمية المستدامة ذات البعد الاقتصادي حث جميع البلدان لتحويل جزء من أموال الإنفاق العسكري إلى الإنفاق على احتياجات التنمية.
- 2- البعد الاجتماعي: تشير المنظومة الاجتماعية إلى العلاقة بين البشر و الطبيعة، وإلى النهوض برفاهية الإنسان وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية وتوفير الحد الأدنى من معايير الأمن واحترام حقوق الإنسان كما تشير إلى تعزيز تنوع الثقافات وضرورة المشاركة الفعلية في صناعة القرار.²
- ويشكل البعد الإنساني والاجتماعي والثقافي محور اهتمام وانشغال التنمية المستدامة وعلى حد تعبير مالك بن نبي " قبل أن تبني اقتصادا عليك أن تبني إنسانا"، كما تعتمد التنمية المستدامة فيما يخص هذا الجانب على إعطاء كل شخص فرصة للمشاركة واثبات الذات، وتحقيق العدالة و الإنصاف بين مختلف فئات المجتمع من جهة وتمكين الأجيال سواء حاضرة أو مقبلة من الفرص المتساوية في مختلف نواحي الحياة.³
- البعد البيئي: يتمثل البعد البيئي في الحفاظ على الموارد الطبيعية مع الاستخدام الأمثل لها على أساس مستديم مع الاحتياط و الوقاية من الأخطار البيئية و يتمحور البعد البيئي حول مجموعة من العناصر نذكر منها: الطاقة: إذ لا بد من اتخاذ كل الإجراءات الكفيلة بترشيد استهلاك الطاقة.
- التنوع البيولوجي: لا بد من المحافظة على التنوع البيولوجي المبني على التوافق بين مختلف الكائنات الحية. القدرة على التكيف: إن البيئة تواجه تحديات كبيرة تفرض ضرورة اكتساب قدرة كبيرة على التكيف للمحافظة على البيئة.
- الإنتاجية البيولوجية: إن المحافظة على الموارد الطبيعية تفرض ضرورة المحافظة على معدل الإنتاجية البيولوجي.

¹ فارس طلوش، دور التسويق في التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بنمهيدي، أمالبواقي، الجزائر، 2017، ص99.

² عصماني مختار دور الجباية البترولية في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام في الجزائر من خلال البرامج التنموية مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص54.

³ عبده مصطفى، تأثير الفساد السياسي في التنمية المستدامة (حالة الجزائر 1995-2006) مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 42-43.

الشكل رقم (II - 02) : أبعاد التنمية المستدامة



-Source :BeatBurgenmeier : Politiques Economique du développement durable. édition de boeck, 1er édition, 2008, p. 43 durable territorial, édition Afnor, France, 2010 .p7 -Ludovic schneider:100 questions pour comprendre et agir, le développement

المطلب الثالث : دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الأداء البيئي

لا شك في أن التفاعل الايجابي مع المجتمع و المشاركة في حل مشكلاته و الحفاظ على البيئة أصبح ضرورة لا بد منها لاسيما و أن الكثير من هذه المؤسسات تتسبب نشاطاتها في آثار سلبية على البيئة و المجتمع، حيث لم يعد الربح المادي هو الهدف الوحيد الذي يقود المؤسسات نحو الاستمرار و التميز في السوق، ذلك أن الممارسات غير المسؤولة تؤدي إلى تشويه صورة المؤسسات و تضعف مركزها السوقي و تفقدها شريحة واسعة من عملائها، من هذا المنطلق يبدو جليا أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية التي تدمج البعد الاجتماعي و البيئي جنبا إلى جنب، إذ أن القضايا البيئية والمسؤولية الاجتماعية ترتبط ببعضها البعض بعلاقات تكامل واعتماد متبادل، فلا يمكن تحقيق المسؤولية الاجتماعية على قاعدة من الموارد البيئية المتدهورة، كما أنه لا يمكن حماية البيئة إذا أهملت المسؤولية الاجتماعية و لا تحمل تكلفة الأضرار البيئية.

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية قدمتها المنظمات و الهيئات الدولية و الحكومية و سنختار التعريف الذي وضعته المنظمة العالمية للتقييس (ايزو) ، فهذه الأخيرة تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها "ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع و المحيط

لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع و التنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين و الأدوات الحكومية و تدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة¹

من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخرج خصائص المسؤولية الاجتماعية وفقا لرؤية المنظمة العالمية للتقييس:

- يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحمل المؤسسات لكل الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها نشاطاتها على البيئة و المجتمع .
- تهدف سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق منافع ذات طابع اجتماعي.
- تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.
- تتمثل أسس و ركائز المسؤولية الاجتماعية في: احترام أخلاقيات الأعمال و كذا احترام القوانين و اللوائح الحكومية.
- يجب أن يتم تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات من خلال اعتبارها جزء لا يتجزأ من السياسة العامة لهذه الشركات.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي والأخر خارجي كما يلي:

المسؤولية الداخلية: حيث ترتبط الموارد والأفراد داخل المؤسسة، و تضم أي نشاط من شأنه أن يساهم فيها وتحسين نوعية العمل و تطوير العاملين لينعكس إيجابا على الأداء الداخلي.

المسؤولية الخارجية: تتمثل في الحالات المرتبطة بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع، و التي تعد بمثابة مؤشرات سلبية على مدخلات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية.

ثانيا: استراتيجية الأداء البيئي في ظل المسؤولية الاجتماعية²

إن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يحسن من الأداء الاجتماعي البيئي ، كما أن الأداء البيئي الاجتماعي والاقتصادي في تفضيل الزبائن الخضر يقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية ، وفي المقابل فإن المنافسة الأكثر استجابة لمطالب البيئة الطبيعية والاجتماعية تمثل تهديدا للمؤسسة ولأعمالها عند عدم مراعاتها للمسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها الحالية والمستقبلية.

كسب الميزة التنافسية البيئية:

إن المنظمات اليوم تدرك أكثر من أي وقت مضى أن البيئة في حالات كثيرة يمكن أن تمثل بعدا من أبعاد الأداء الاستراتيجي إلى جانب التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة ، وهذه الميزة التنافسية البيئية يمكن أن نلمس أبعادها فيما يلي:

- تميز المنتج البيئي، حيث تدخل المنظمة تغييرات على منتجاتها لتكون أكثر إيجابية للبيئة وأقل آثارا سلبية عليها.
- تفضيل الزبائن الخضر كشريحة سوقية مستهدفة.
- الميزة المستدامة، حيث أصبحت المنظمات تطور قدرتها القائمة على الموارد المستدامة كاستخدام الطاقات المتجددة بدلا من الطاقة الكهربائية.

¹ Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée; la responsabilité d'entreprise; éditions la découverte; Paris; 2007; p: 23

² سميرة صالحي «التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية»، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 23/22 نوفمبر 2011، ص ص 419-420

تجنب عدم الميزة التنافسية:

تقدم البيئة للمنظمات فرصا لكسب مزايا تنافسية كما أنها تفرض تهديدات على المنظمة و التي يجب مراعاتها كالاتزام بالمعايير القياسية البيئية الدولية (الأيزو14000)، المساءلة القانونية وخسارة فرصة الدخول للأسواق الدولية.

العمل بمسؤولية اجتماعية :

إن المنظمات أصبحت أكثر حساسية إزاء ما يجول في المجتمع وقضاياها الاجتماعية والبيئية، كما أصبحت أكثر التزاما بالصحة والسلامة العامة وبالمبادرات البيئية العامة في المجتمع ما يطلق عليه بمواطنة المنظمة. كما إن تبني الاستراتيجية البيئية الخضراء يستدعي من المنظمة تحضير الأبعاد التنظيمية التالية :

* تحضير الاستراتيجية: عن طريق البحث عن فرص التسويق البيئي، التعاون لحل المشكلات البيئية والتركيز على الأداء البيئي.

- * تحضير الهيكل: استحداث مصلحة التسويق البيئي وجعل الاتصالات والتعاملات الإدارية أقل بيروقراطية.
- * تحضير النظم: جعل الأداء البيئي مرتبط بأنظمة التقييم، التحفيز، أنظمة المعلومات والاستثمار الجديد.
- * تحضير الأهداف العليا: تبني الرسالة الخضراء الجديدة المتمثلة في الاستدامة وليس النمو.
- * الأفراد أو العاملين: تسهيل الاتصالات الداخلية الخضراء، مبادلات الوعي البيئي والتركيز على رفاه العامل.
- * تحضير المهارات: جعل الإدارة خضراء والتركيز على التدريب البيئي، التكنولوجيا الخضراء والاتصالات البيئية.
- * تحضير الأسلوب: الانفتاح المتزايد والاهتمام بالمستهلك والزبون الأخضر.

ثالثا: مستويات التحضير ومبادئ تجعل من المنظمة مسؤولة بيئيا¹

1- مستويات تحضير المنظمة تجعلها مسؤولة بيئيا :

إن المنظمات لا تتماثل في عمليات التحضير التي تعتمدها سواء من حيث مستوى وشمول السياسة البيئية الخضراء أو نطاق الممارسات الخضراء التي تطبقها وهذا يعود إلى الظروف الخاصة بكل منظمة ومدى تأثيرها على البيئة ونوعية هذه التأثيرات، وعادة ما تقوم عملية تحضير المنظمة على تدرج المستويات من المستوى التشغيلي الأدنى إلى المستوى الاستراتيجي الأعلى كما يلي:

المستوى التشغيلي: تحضير المنظمة من خلال الاستجابة للوائح بيئية، وهذا ما يمثل الحد الأدنى المطلوب من قبل الحركة الخضراء حيث تتجنب من خلاله المنظمات المساءلة القانونية التي تفرضها تلك اللوائح، ويقوم هذا المستوى من التحضير على تبني تكنولوجيا ووحدات الرقابة على التلوث والحد منه حسب اللوائح البيئية لهذا فإنه سوف ينصب على معالجة أو استبعاد بعض المواد أو تقليص استخدام بعض المواد أو خفض النفايات والانبعاثات الناجمة عن عملياتها، وعادة ما يكون من مسؤولية الإدارة الدنيا من حيث التنفيذ.

المستوى التكتيكي: تحضير الوظائف الأساسية للمنظمة، وهذا ما يوسع ويعمق من تبني المنظمة للمطالب البيئية حيث أنها تبدأ بالاعتماد على الأنشطة الواسعة والمستمرة في وظيفة أو أكثر من الوظائف الأساسية للمنظمة بالاعتماد على قدرتها الفنية والتكنولوجية أو استجابة للمنافسة، أو لخفض التكلفة وغيرها، وفي هذا

¹ - العقون آمنة، "اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد

المستوى نجد المنظمة تتبنى وظائف مثل: الاستثمار الأخضر، الإنتاج الأخضر، التسويق الأخضر، المحاسبة الخضراء والابتكار الأخضر.

المستوى الاستراتيجي : و هنا يتم تخضير المنظمة على المستوى الاستراتيجي وهذا ما يجعل عملية التخضير تستهدف الاستفادة من فرصة استراتيجية (تحقيق ميزة تنافسية) ،مواجهة تهديد استراتيجي(تجنب عدم الميزة التنافسية)، وهذا المستوى يكون شاملا يغطي المنظمة ككل ومن مسؤولية الإدارة العليا حيث أن الاهتمامات البيئية في المستويين الأول والثاني عادة ما تطرح بصيغة الوحدات المالية والقدرات التكنولوجية كما هو الحال في تكاليف الرقابة على التلوث والبدائل التكنولوجية المتاحة في المدخل العلاجي أو الوقائي، في حين أن المستوى الأخير يتناول التخضير برؤية شاملة والاهتمامات البيئية بصيغة المزايا التنافسية والفرص الاستراتيجية للمنظمة.

2- المبادئ التي تجعل من المنظمة مسؤولة بيئيا :

- هناك العديد من المبادئ التي يمكن للمنظمات الالتزام بها لكي تقلل من مشاكلها البيئية وتصبح أكثر استجابة للمطالب البيئية، ومن هذه المبادئ ما يلي:
- ✓ الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية.
- ✓ خفض النفايات والتخلص منها عن طريق معالجتها وإعادة تدويرها.
- ✓ المحافظة على الطاقة والاستخدام البيئي الآمن والمستدام لمصادر الطاقة.
- ✓ تدنية المخاطر البيئية وضمان الصحة والسلامة للعاملين من خلال التكنولوجيا الآمنة وإجراءات الاستعداد للطوارئ.
- ✓ الإحياء البيئي وتصحيح ما تسببت فيه المنظمة من أضرار بيئية.
- ✓ إنتاج المنتجات والخدمات الآمنة التي لا تسبب الضرر البيئي.
- ✓ الالتزام الإداري بالقضايا البيئية.
- ✓ التقييم الذاتي والتدقيق في مدى تنفيذ هذه المبادئ.
- ✓ حماية المجال الحيوي من آثار انبعاث المواد التي تسبب الضرر البيئي للهواء، الماء والتربة.
- ✓ فتح الحوار مع العاملين والمجتمع حول المخاطر البيئية للمنظمة وتقديم النصيحة والمشورة.

رابعا: أخلاقيات الإدارة والمسؤولية البيئية:

إن أخلاقيات الإدارة البيئية تشير إلى مجموعة القواعد أو المبادئ السلوكية التي تحكم على السلوك الإنساني حيال البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والطبيعية وإذا كانت الأخلاقيات تتجه نحو فرض الاشتراطات البيئية ضمن كل خطط الأعمال والأنشطة البشرية، فإن ذلك يمكن أن يظهر من خلال الجوانب الثلاثة التالية:

العلاقة بين الفرد والمؤسسة:¹

إن الفرد في المؤسسة يمكن أن يكون مبادرا بيئيا و بالتالي يكون قد ساهم في تحضير المؤسسة من خلال تطبيق مسؤولياته الاجتماعية، كما يمكن أن يكون منفذا جيدا لأهداف ومستهدفات المؤسسة البيئية وفي هذه الحالة فإنه يعمل على المساعدة بالخبرة والجهد والحماسة من أجل إنجاح سياستها البيئية، أو قد يكون لا مباليا وسلبيا وفي هذه الحالة فإنه قد يكون أداة معادية للبيئة ليس لأن المؤسسة تريد ذلك وإنما معايير الكفاءة المعتادة عليها تشجع على كذلك، ومن جهة أخرى فإن على المؤسسة مسؤولية توعية الأفراد بأهدافها ومتابعة الأفراد من أجل تنفيذ هذه المسؤولية، فالذين يبادرون ويحققون الانجازات البيئية يجب أن يحصل على الحوافز الملائمة والذين يكون أداؤهم البيئي غير ملائم تتم مساءلتهم.

علاقة المؤسسة بالمؤسسة :

إن المؤسسة يجب أن تقدم أفضل ما لديها في تعاملاتها البيئية مع المؤسسات، ولأن موضوع العلاقة هي المسؤولية الاجتماعية والأداء البيئي فإن المؤسسات التي لديها التزام بيئي عالي تقوم بإتاحة المعرفة والخبرة التي لديها للمؤسسات الأخرى في القضايا الخطرة والضارة للبيئة والحياة المرتبطة بالبيئة في تحسين أداؤها البيئي، و إن الميزة التنافسية الخضراء يجب أن لا تفهم بالمعنى الضيق الذي يعني الإكثار المعرفي والأسرار التجارية وإنما بصيغة التحسينات الأفضل والابتكار الأسبق من أجل تحسين الأداء أو الإنجاز البيئي مقارنة بالمنافسين إن الذين درسوا المسؤولية القائمة على المعرفة أكدوا على أن تقاسم المسؤولية الاجتماعية من كل فرد أو مؤسسة ليست استراتيجية مثلى شأنها شأن من يحتفظ بكل شيء لنفسه.

مدونة الأخلاقيات البيئية :

إذا كانت المؤسسات قد تبنت في الماضي مدونات أخلاقيات الإدارة أو الأعمال، فإنها مطالبة اليوم في مواجهة تفاقم المشكلات البيئية المهددة لحياة الأعمال بتبني المسؤولية الأخلاقية بجانب الأداء البيئي التي تتضمن مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية البيئية والتي تعتبر أحد أركان إقامة المؤسسة لعلاقات مع الجمهور والأطراف المعنية في البيئة ، حيث أن تحضير المؤسسة يزيد من تعامل المؤسسات والأفراد معها ويزيد من قيمة المؤسسة السوقية.

إن هذا التجسيد للمسؤولية الأخلاقية نحو البيئة يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق منافع عديدة على صعيد الأعمال وعلى صعيد الأداء البيئي، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

إن المسؤولية الأخلاقية نحو البيئة يمكن أن تساهم في جعل الأفراد أكثر فخرا بمؤسستهم والعمل على البقاء بها والمشاركة الفعالة في تحسين الأداء البيئي وتنفيذ برامجها.

إن المسؤولية الأخلاقية نحو البيئة يمكن أن تعمل على تعزيز سمعة المؤسسة في السوق والمجتمع، ولا شك أن السمعة تمثل أحد الأصول المهمة في المؤسسات وهذه السمعة أصبحت مهمة في تعامل المؤسسات الأخرى معها. المسؤولية الأخلاقية نحو البيئة تزيد من كسب النشطاء البيئيين والهيئات البيئية إلى جانب المؤسسة بهذا القدر أو ذاك بما يجنبها شد الضغوط التي باتت تمارسها هذه الهيئات لتحميل المؤسسة على اتخاذ ما يلزم بيئيا.

¹-H. N. Rothberg and G. S. Erickson : From knowledge to intelligence,Elsevier , Amsterdam.2017,p54

ولا شك أن المسؤولية الاجتماعية ضرورية في أبعادها الأساسية لأنها تمنع أولا التهاون في استغلال الموارد المتاحة وترشيد استخدامها، كما أنها تحفز من أجل التحسين المستمر والابتكار للمفاهيم والأساليب من أجل التفوق في السوق.

وفي مجال الأداء البيئي فإن المسؤولية الاجتماعية ببعدها الاقتصادي تعمل على حث المؤسسات على تحسين تكنولوجياتها وعملياتها ومنتجاتها لتكون أكثر ملائمة للبيئة، عند تطوير مجال جديد من مجالات الأعمال لأجهزة الرقابة على التلوث وحماية البيئة (فرص جديدة للأعمال، عند إدخال ابتكارات خضراء تتعلق بالطاقة المتجددة والحلقة المغلقة لاستخدام الموارد والمواد وإعادة تدويرها وغير ذلك الكثير من الممارسات التي تحسب لصالح البيئة، وفي مقابل ذلك فإن الضغوط التنافسية يمكن أن تعمل بالضد من البيئة تماما فالمنافسة ما بين المؤسسات عادة ما تثير أمام اعتماد المفاهيم والأساليب البيئية .

المبحث الثاني: الأداء البيئي ودور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسينه

إن القضايا البيئية العديدة التي تواجه المنظمات قد أوجدت ضغوطات متزايدة تتطلب ضرورة الاستجابة لها وتنفيذ استراتيجيات مستدامة لمواجهةها مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء ودراسة دورها في تعزيز وتحسين الأداء البيئي للمنظمات ، فمع نهاية القرن العشرين الفترة التي عرفت انطلاقا حقيقية لمحاولات عالمية لتحسين الأداء البيئي، من خلال ظهور المؤتمرات والمنظمات العالمية التي تهدف إلى حماية البيئة وتقليل المخاطر وبرز مفهوم التنمية المستدامة.

يشير الأداء البيئي إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية في حماية البيئة من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بغرض الحد من أثارها السلبية على البيئة والمجتمع وأهمها التلوث وتلعب الحكومات دورا كبيرا في تشجيع المؤسسات على انتهاج تصرفات أكثر حماية للبيئة، فبالإضافة إلى سن القوانين والتشريعات الرادعة بغرض التحكم في الانبعاثات الناجمة عن أي نشاط ملوث للبيئة، تبرز التشجيعات والحوافز التي تمنح للمؤسسات الاقتصادية بغرض انتهاج نظم وأنماط إدارية تسمح لها بتحسين أدائها البيئي والتحكم فيه وتكون تلك التحفيزات على شكل دعم مالي و مادي وكذلك أيضا في.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء البيئي

أولا: تعريف الأداء البيئي :

إن مصطلح الأداء البيئي ليس حديثا بل توجد دراسات وأبحاث عديدة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، تهدف الى تدقيق مفهومه غير أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على مفهوم الأداء .

حيث عرفت منظمة الإيزو الأداء البيئي على أنه: "مجموعة النتائج القياسية لنظام الإدارة البيئية (SME) ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسات والأهداف البيئية للمنظمة"¹. فالأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي

¹ عبد الرزاق قاسم الشحادة، " القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 20، العدد 1، 2011، ص. 223

وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي إن الاهتمام بالأداء البيئي يكون بأن تنتج أكثر بموارد¹ وتحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من ناحية ولكن لابد أن يؤدي إلى تحسين المردود المالي، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية، كما أن المؤسسة التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية وتكون أيضا بالاقتران في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك مختلف مدخلات العملية الإنتاجية في الإدارة الجيدة تكون من خلال التحكم في التكاليف والتي تتعدى الجانب البيئي.

أما بالنسبة ل Schcibe Lilly يشمل الأداء البيئي: "كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس و بغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبيا".

وهناك من يرى أن "للأداء البيئي أربعة أبعاد، يأتي على رأسها تحسين المنتجات والعمليات وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح ثم يتبعها احترام القوانين والتشريعات البيئية وأخيرا تحسين صورة وسمعة المؤسسة". وقد تم تلخيصها على شكل مصفوفة يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 01): مصفوفة الأداء البيئي

محور العمليات و النتائج	داخلي	خارجي
العمليات	تحسين المنتجات و العمليات	تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح
النتائج	احترام التشريعات و القوانين و تحقيق عوائد مالية	آثار بيئية ايجابية و تحسين صورة و سمعة المؤسسة

المصدر: عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر"، مجلة القانون العام الجزائري المقارن، جامعة سطيف، المجلد الخامس العدد 02 ديسمبر 2019 ص 86.

من خلال المصفوفة أعلاه يتضح لنا بأن هناك انعكاسات داخلية وأخرى خارجية تطرأ على كل من العمليات والنتائج، بالنسبة للمحور الداخلي فهو ينعكس إيجابيا على كل من جودة المنتجات والعمليات وينتج عن ذلك احترام القوانين والتشريعات، كما يساعد على تحقيق وفورات مالية للمؤسسة، أما بالنسبة للمحور الخارجي فبالإضافة إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح فهو يؤثر تأثيرا إيجابيا على البيئة من جهة، و يدعم الصورة الإيجابية للمؤسسة في بيئة أعمالها من جهة أخرى².

¹ نادية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 65.

² عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر" مرجع سابق، ص 86.

ثانيا: أهداف ومنافع الأداء البيئي للمنظمات :

يهدف الأداء البيئي للمنظمات أساسا إلى تحقيق ستة أهداف و هي الامتثال للقوانين، ومنع التلوث، والكفاءة الإيكولوجية، والابتكار البيئي، والأخلاقيات البيئية و اخيرا الاستدامة ويمكن لتحسين هذا الأداء والاهتمام به أن يشجع منظمة الأعمال على أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا من خلال حرصها على البيئة وحمايتها، مما يجعل بإمكانه أن يمثل "ميزة تنافسية وأداء اقتصادي للمنظمات وذلك من خلال قدرة المنظمة على امتلاك المهارة والمعرفة الملائمة للسيطرة على تأثير عملياتها على البيئة بما يساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها للوصول إلى مستوى الأداء الذي تتفوق به على منافسيها، مما له انعكاس جيد على الأرباح والمكانة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها والمتعاملين معها، وعليه يحقق تحسين الأداء البيئي للمنظمات منافع هامة لها تتمثل أهمها فيما يلي¹:

جدول رقم (II - 02) : منافع تحسين الأداء البيئي للمؤسسة

المجال	المنافع المحتملة
القانوني	تجنب المقاضاة، الغرامات والتكاليف القانونية، تكلفة الإزالة، المسؤوليات المدنية.
صورة المؤسسة	الفخر التنظيمي، صورة المؤسسة الطيبة والجذابة.
المالية	الثقة المتزايدة باللوائح والمؤسسة، المشتريين، المؤمنين.
الإدارة	تحسين المناخ الذهني، الاتساق حول القضايا واستغلال الوقت.
الأعمال	تحسين الأداء، تميز المنتج، الحصول على الشريط البيئي، تحسين الحصة السوقية، تحسين هامش المساهمة تحسين فرص الاستثمار، تحسين الرقابة علي التكلفة، الاكتساب الجيد الاستثمارات

المصدر: آمال حفناوي، "تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال"، مجلة التمكين الاجتماعي جامعة العربي التبسي تبسة، المجلد 1 العدد 4، 15 ديسمبر 2019، ص 2

ومن أجل الإدارة الناجحة للمؤسسات في ظل التنمية المستدامة، وجب عليها إعادة النظر في طريقة تسييرها وتعاملها مع البيئة، من خلال عملياتها الإنتاجية والتسويقية المضرة بالبيئة، وذلك في ظل التسويق العالمي وتحرير التجارة، حيث يتم تصميم وتسويق منتجات صديقة للبيئة تسمح للمؤسسات التي ترغب في زيادة قدرتها التنافسية محليا وعالميا من خلال تكثيف البحوث حول مواقف زبائنها تجاه المشاكل البيئية، من أجل تحديد الاستجابة الملائمة لهم، وقد أدى ظهور الكفاءة البيئية إلى تزايد الاهتمام بالتكاليف البيئية، فهي تعني تخفيض التكاليف بتحسين الأداء البيئي، حيث تشكل التكاليف البيئية في العديد من المؤسسات نسبة كبيرة من تكاليف التشغيل الكلية والتي قد تصل إلى 25% منها.

¹ آمال حفناوي، "تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال"، مجلة التمكين الاجتماعي جامعة العربي التبسي تبسة، المجلد 1 العدد 4، 15 ديسمبر 2019، ص 2

ثالثاً: أبعاد ومجالات الأداء البيئي¹

لا يمكننا فهم الأداء البيئي إلا إذا حددنا بعديه، و المتمثلين في الكفاءة البيئية والفعالية البيئية، من خلال شرحهما في الآتي :

الكفاءة البيئية: إن الكفاءة البيئية من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تتحدد بدقة درجة كفاءة الأسس والقواعد التي بنيت عليها، كما تعد مؤشراً هاماً لنجاح النظام المطبق في المؤسسة ولهذا فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة فقد عرفها ايتزيوني على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد على القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات و غالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال و أساليب الإشراف و الروح المعنوية و الإنتاجية ".
 أما Roblins & Kenzolam فيعرفانها على أنها "التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات و الأهداف المرجوة منها".

الفعالية البيئية: لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية من خلال مؤتمر ريو سنة 1992، والمتعلق بجانب توريد السلع والخدمات وفق أسعارها التنافسية، والتي تلبى الحاجات الإنسانية وتحسن نوعية الحياة وكذلك تخفض حجم التأثيرات البيئية، واستهلاك الموارد على مدى دورة الحياة، إذا فالفعالية البيئية تعمل على تحسين الأداء البيئي والاقتصادي معا ولهذا فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لها من بينها تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة للفعالية البيئية على أنها " تقديم سلع و خدمات بأسعار تنافسية، تلبى حاجات المستهلكين و تحسن نوعية الحياة و هذا بالحد من الآثار البيئية تدريجياً مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج وصولاً إلى مستوى منسجم تحمي الأرض بشكل مستدام ".
 و إن من شأن تبني المؤسسة للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر، وقد حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في العناصر التالية:

- تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات.
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج).
- تخفيض الانبعاثات السامة.
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة.
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية.
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج).
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

1 علاوي صفية"، سياسة تحسين الأداء البيئي كمدخل لتحقيق الإنتاج الأنظف في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة 8 العدد 23 المجلد 2 أوت 2015، ص 228

أما عن مجالات الأداء البيئي ففي ضوء أبعاد الأداء البيئي يمكن أن ندرج أهم المجالات التي ترتبط بها الأنشطة والفعاليات البيئية التي يجب على المؤسسات الالتزام بها عند مزاولتها لأنشطتها الاقتصادية، ذلك على النحو الآتي:

- الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لحماية البيئة أو المتعلقة بشؤون البيئة بصفة عامة، و اعتبارها حدا أدنى يجب أن تعمل المؤسسات على المحافظة عليه، والتوسع فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تجنب حدوث أي مشكلات بيئية أو التخفيف من حدة هذه المشكلات بأقصى درجة ممكنة.
- التخلص من المخلفات والنفايات وصرف المياه الناتجة عن عمليات التشغيل(الصرف الصناعي) بطريقة تؤدي إلى تخفيض التلوث البيئي إلى أدنى حد ممكن، وذلك بمعالجتها وتنقيتها قبل صرفها.
- تصميم المنتجات وتصميم عمليات التشغيل والمراحل الإنتاجية بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات أو الانبعاثات إلى أدنى حد ممكن، مع كتابة التعليمات والبيانات البيئية الضرورية على عبوات المنتجات والخاصة بكيفية التخلص السليم من هذه العبوات بعد استخدامها.
- الاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية النادرة والمحدودة، وذلك بترشيد استخدامها بحيث تفي بالمتطلبات الضرورية للاحتياجات في الحاضر دون الإخلال بحق الأجيال القادمة أن يجدوا ما يفي باحتياجاتهم من هذه الموارد في المستقبل، ذلك على اعتبار أن هذه الموارد ليست ملكا خالصا للأجيال الحالية لوحدها، وإنما يجب أن تشارك الأجيال المقبلة في ملكتها أيضا.

المطلب الثاني: قياس الأداء البيئي

يتم قياس الأداء البيئي على مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على مستوى أداء المؤسسة، إن التعريف المقترح من طرف لجنة مؤشرات الأداء للجمعية الفرنسية للتسيير الصناعي التي قدمت تعريف للمؤشر على أنه "معطى كمي يقيس الفعالية لكل جزء من منهج أو نظام مقارنة بمعيار مخطط أو هدف محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة"¹ كما عرفته المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية بأنه: "معيار أو قيمة محولة لمعيار تعطي معلومات حول الظاهرة"²

تهتم مؤشرات الأداء البيئي بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية الأرض و الهواء والماء وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية مع إظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات ولذا يجب أن تكون هذه المؤشرات المختارة للأداء البيئي متلائمة مع محددات الدولة الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية.

¹ - Christian Tahon, *Evaluation des performances des systèmes de production*, Lavoisier, paris, 2003, p65

² - زين الدين بروش، جابر الدهيمي، "دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة شركة الاسمنت"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 23_22 نوفمبر 2011، الجزائر، ص 1187

أولاً: أنواع مؤشرات قياس الأداء البيئي¹: وتشمل ما يلي:

مؤشرات الفعالية: تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات للوصول إليها وتشير الفعالية إلى قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئي. مؤشرات الكفاءة: وتتمثل في مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف، حيث تبين بان الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة الوظيفية. مؤشرات الإنتاجية: وتعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتعني الكفاءة الإنتاجية إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات وكذا إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات. مؤشرات الجودة: وتتمثل في المواصفات النوعية للمنتج، وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية الإيزو 9000 على أنها " مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادر على تلبيتها".

المؤشرات التنافسية للمؤسسات: يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول القدرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى الإنجاز للأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك نسبة العمال المستفيدين من التكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج و أيضا عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

مؤشرات النتائج: وتقيس درجة الإشباع وتأخذ عدة أشكال كالقيمة المنتظرة أو القيمة المحققة وتقيس درجة تحقق الهدف في شكل مستوى النشاط أو التكاليف أو الهامش المحقق وما إلى ذلك.

مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلة هذه المؤشرات: ساعات العمل المباشرة/وحدات منتج وكذا حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات منتج.

مؤشر البيئة: حيث يسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله تمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وغيره.

ولذلك يجب على المدقق الحصول على إجابات لأسئلته، عند حصوله على المعرفة بطبيعة عمل المؤسسة، ومن ضمنها فهم البيئة الرقابية للمؤسسة وإجراءات الرقابة فيها من وجهة نظر بيئية، وقد يكون من الضروري للمدقق أن يستشير خبيراً بيئياً عند تقييم الإجابات المستلمة من موظفي المؤسسة، استجابة لأي استفسارات تتعلق بأمور بيئية، وهذه الأسئلة تعد مؤشرات على الأداء البيئي.

¹ حسين رحيم، رشيد مناصريه، "أثر تطبيق الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الإيزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، الجزائر، ص66

وقد اقترح نظام قياس الأداء ENAPS وهو اختصار لعنوان شبكة العمل الأوروبية لدراسة الأداء المتقدم (European Networ For Advance Performance Studie) و التي قدمت مجموعة من مؤشرات لقياس الأداء البيئي من خلال ثلاث مستويات أساسية في المؤسسة (الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملياتي) ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 03) : مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر (ENAPS)

شرح المؤشر	نوع المؤشر	المستوى التنظيمي
ملاحظة ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة (ليس التفكير فقط) فالبيئة تضم جودة الحياة في المجتمعات .	وجود استراتيجية أو سياسة بيئية اتجاه المنافسين	الاستراتيجي
ولا يعني تجنب الأخطار البيئية البارزة على السطح فقط، ولكن يعني أيضا الكفاح المستمر لتقليل الأثر السلبي على الطبيعة، والمنبعث من أنشطة المؤسسة.	الاهتمام البيئي الحقيقي	
تجنب إحداث أي أضرار مدمرة للبيئة، فالموقف البيئي الصادق هو محاولة تقديم وإيجاد طرق لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها	الإسهامات في تحسين البيئة	
تتضمن هياكل ومسؤوليات وإجراءات بيئية معتمدة في المؤسسة.	وجود إدارة بيئية	
مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض	الخيارات الاستراتيجية	
مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في عمليات التحويل الخاصة بالمؤسسة.	محتويات للبدائل المؤذية لمشتريات المنتجات الداخلة من المجهزين	التكتيكي
مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في المنتجات المسلمة للزبائن أو الصنفين الآخرين.	محتويات للبدائل المؤذية للمنتجات الخارجة والمسلمة للسوق	
من خلال التشجيع على إعادة الاستعمال و التدوير للمنتجات الداخلة و المكونات و الموارد.	درجة الحفاظ العام لدورة حياة المنتج	
نسبة التصميم التدوير= (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدورة / العدد الكلي لعناصر المنتج)*100%	إجراءات التعديل وتطوير المنتج	التشغيلي
نسبة التصميم الأخضر= (عدد خيارات التصميم التي تقلص التأثير البيئي السلبي للمنتج / العدد الكلي لخيارات التصميم)*100%	إجراءات التعديل أو تطوير العملية	

عملية الحصول على التزام الزبون	نسبة مبيعات المنتج الأخضر = (مبيعات منتج حصل على الملصق الأخضر / إجمالي المبيعات) * 100%
عملية الأعمال لخدمة الزبون	نسبة المنتجات المعادة = (عدد المنتجات المسترجعة للتصنيع أو لإعادة الاستعمال / العدد الكلي للمنتجات المباعة) * 100%
عمليات الدعم الثانوي	نسبة تأثير الصيانة = (الخرردة أو التلوث المتولد والمؤدي إلى صيانة ضعيفة/ إجمالي المبيعات) * 100%

المصدر: عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، «الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة»، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة 2 الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010، ص 53203

ثانياً: خصائص مؤشرات قياس الأداء البيئي

يمكن تلخيص خصائص مؤشرات الأداء البيئي فيما يلي:

- أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط عليها.
- أن تكون بسيطة وسهلة التفسير.
- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة.
- أن يتم توثيقها بكفاءة وجودة ملموسة.
- أن يتم تحديثها على فترات منظمة.

المطلب الثالث: إدارة ومراجعة الأداء البيئي

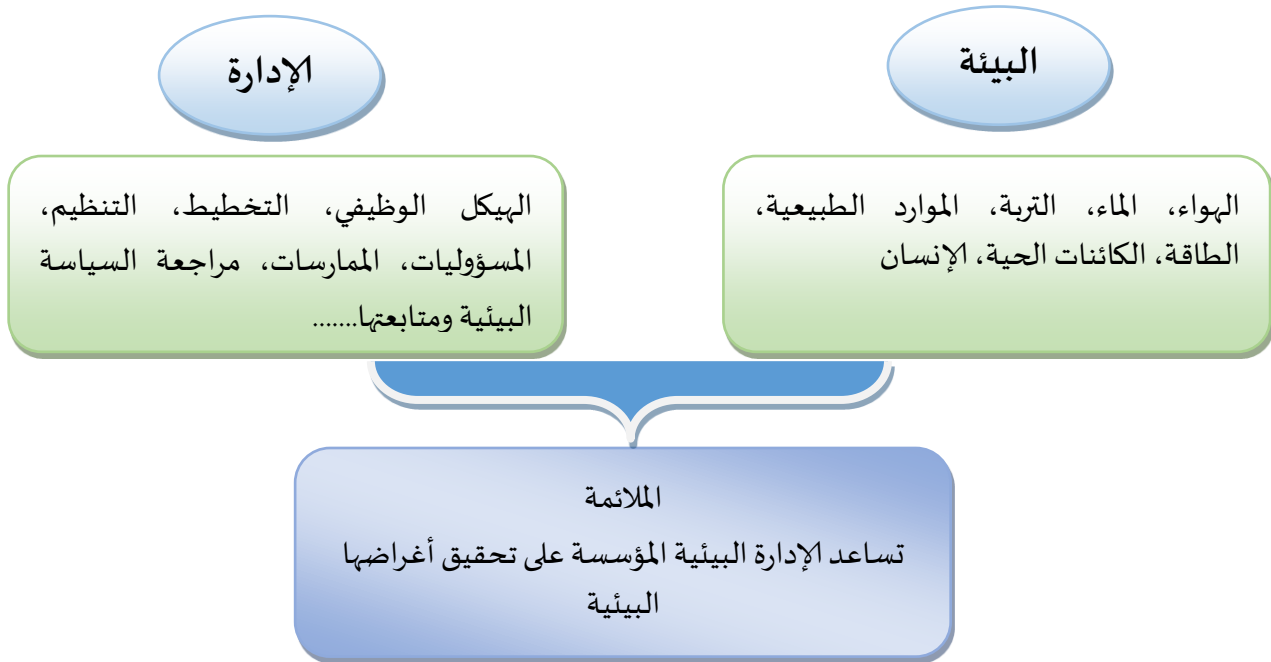
يعتبر موضوع حماية البيئة من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ في وقتنا الحاضر، نظراً لانتشار القوانين والتشريعات البيئية، وظهور منظمات حماية البيئة والحفاظ عليها، كما أسفر هذا الاهتمام المتزايد عن انتشار الوعي البيئي وتكوين ثقافة بيئية بين الأفراد والمؤسسات، وهو ما نتج عنه سعي هذه المؤسسات إلى جعل أنشطتها أكثر انسجاماً مع المتطلبات البيئية، وهو ما ساهم في ظهور المراجعة البيئية كأداة رقابية تمكن المؤسسات من الوفاء بالتزاماتها البيئية، و من أجل فهم ذلك سنتطرق أولاً إلى الإدارة البيئية ثم المراجعة البيئية.

أولاً: عموميات حول الإدارة البيئية

علاقة الإدارة بالبيئة :

بالرغم من أن الإدارة البيئية من الموضوعات الحديثة نسبياً بين موضوعات وفروع الإدارة، إلا أن إدراك الإداريين للضغوط البيئية، وما تمثله من قيد على النمو الاقتصادي، ليست مسألة حديثة وإنما هو إدراك قديم قدم الإدارة نفسها، ويمكن إيضاح العلاقة بين الإدارة والبيئة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II - 03): العلاقة بين عناصر البيئة والإدارة



المصدر: نصيرة يحيوي، مهدي مراد، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات آلية لتدعيم نظم الإدارة البيئية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7 العدد 32، 21 جانفي 2019، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، ص133.

من خلال الشكل التوضيحي نجد أن البيئة هي الوسط المكون من مجموعة من العناصر الطبيعية كالماء والطاقتات وغيرها، أما الإدارة فتختص بتنفيذ السياسات المختلفة للمؤسسة والتي من بينها الحفاظ والاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية، بواسطة مجموعة من الأجهزة بحيث تقوم بعملية التخطيط والتنظيم والرقابة على جهود العمال وهم بصدد التصرف بالموارد الطبيعية، ومن خلال جمع الإدارة والبيئة معا ينشأ مفهوم الإدارة البيئية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق ربحيتها دون إلحاق أي ضرر أو تلوث بالبيئة والاستغلال الأمثل والرشيد لمواردها.

تعريف الادارة البيئية :

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع الإدارة البيئية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الاقتصاديين، وفي هذا الإطار يمكن ذكر البعض منها:

عرفها Margun. R William على أنها " الإجراءات ووسائل الرقابة سواء أكانت محلية أم إقليمية أم عالمية والموضوعية من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد"¹

وهناك من عرفها على أنها " الهيكل الوظيفي للمنشأة والتخطيط و المسؤوليات والممارسات العلمية والإجراءات والعمليات وإمكانيات تطوير السياسة البيئية وتنفيذها وإنجازها ومتابعتها بهدف تحسين أداء المنشأة وتخفيض أثارها البيئية السيئة ومحاولة منع هذه الأثار تماما كهدف رئيس للإدارة البيئية"¹

¹ -رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية والأيزو 14000، دار الرضا للنشر، طبعة 1، سوريا، دمشق، 2001، ص28

أما Thomas وآخرون فقد عرفوها بأنها: " عبارة عن هيكل المؤسسة، ومسؤولياتها وسياساتها و ممارساتها وإجراءاتها وعملياتها، ومواردها المستخدمة في حماية البيئة ويحدد نظام الإدارة البيئية فلسفة المؤسسة اتجاه القضايا البيئية ووضع أهداف للبرامج البيئية و تطوير برامج للأداء البيئي"²

أما منظمة الايزو (iso) فقد عرفت الإدارة البيئية على أنها: " جزء في النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والمواد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها."

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الإدارة البيئية هي نسق إداري متخصص ويتمتع بقدر كاف من الاستقلالية، يعمل على الاستغلال والدمج الرشيد للاعتبارات البيئية الملائمة في العملية الصناعية دون إحداث أي ضرر بالبيئة أو سلامة العمال في المؤسسة من جهة، ومعالجة مشاكل البيئة وحماية الإنسان والثروة البيئية للأجيال القادمة.

خصائص الإدارة البيئية:

- تتميز الإدارة البيئية بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من القيام بوظائفها وهي كالآتي:³
- أن تكون مرنة ومحددة بالمعارف و مقادة بالتعلم.
- أن تكون ذات بني وهياكل حيوية.
- أن تكون متعاونة ومتشاركة حيث تشكل شبكة لتشغيل المعلومات.
- تبحث عن فرص سوقية من خلال عرض السلع والخدمات المصممة لتحسين جودة الحياة.
- تبحث عن تحسين النتائج الاقتصادية عن طريق القيام بالتحسينات الهيكلية والتكنولوجيات لاستعمالها بشكل أقل مقابل القيام بالمهام بشكل أفضل.

أهداف الإدارة البيئية:

- تعد الإدارة البيئية محاولة للتحكم في تأثير الإنسان على البيئة والتفاعل معها من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتركز على تحسين رفاة الإنسان للأجيال الحالية والمستقبلية، وأورد الباحثون مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة البيئية لتحقيقها والمتمثلة في:⁴
- تحقيق الإنتاج الأنظف حتى يتحقق مع المعايير المحلية والعالمية.
 - تضمين الاعتبارات البيئية عند اتخاذ أي قرار إنتاجي، تسويقي، تمويلي، تطويري.
 - تطبيق المعايير القياسية للجودة البيئية.
 - تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المتواصلة.

¹ - محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية إيزو 14000، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 2006، ص22، القاهرة،

² - محمد صالح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البيئية و المواصفات القياسية، الإصدار الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2006، ص54.

³ رشيد غلاب، "نظم الإدارة البيئية ISO14000، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2016/2017، ص27.

⁴ جمانة بشرير أو رمان، عبد الرحمن غسان الصديقي، "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف"، مجلة دراسات اقتصادية، السعودية 28 أوت 2019، العدد 2، ص51.

- التوافق مع القوانين والتشريعات المحلية والعالمية، لضمان الاستمرار في الصناعة وفي الأسواق.
- الارتقاء بالمهارات لحل المشكلات البيئية وتطوير ظروف العمل.
- تبني سياسة بيئية مناسبة بتطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح والنظم البيئية.
- إعداد النظم والأساليب الاقتصادية للحفاظ على البيئة والمساهمة في تعظيم العائد الاقتصادي.
- تحقيق حماية المستهلك في توفير المتطلبات البيئية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
- إعداد طرق ونظم المراقبة والرصد لمستويات التلوث ومتابعتها لدعم القدرة التنافسية الناتجة عن المنتجات النظيفة بيئياً و التي أصبحت في تزايد ونمو مستمرين على المستوى العالمي.
- التعرف على المتطلبات التشريعية والجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات ومنتجات وخدمات المشروع.
- القدرة على مواجهة المنافسين.
- مساعدة المنشآت على إدارة وتقويم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتجات وخدمات تحسين الأداء البيئي في مجال التصنيع.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إدراج أهداف أخرى للإدارة البيئية مثل:¹

- الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر والتقييد بالتشريعات الصادرة الخاصة بحماية البيئة من التلوث.
- استخدام التقنيات المتقدمة في تنقية البيئة.
- تلبية الاحتياجات المجتمعية المتزايدة للحفاظ على البيئة.
- تكوين صورة طيبة عن الشركة.
- إمكانية التنسيق بين المواصفات المحلية والمواصفات العالمية.
- تجنب المخاطر وتقليل المسؤولية القانونية.
- تنمية العنصر البشري وتحسين الكفاءة التشغيلية.

دعائم الإدارة البيئية :

حتى تحقق الإدارة البيئية نتائجها بالجودة البيئية، فإذا تعتمد على مجموعة من الدعائم الأساسية والتي تعد ضرورية بالنسبة لها وتمثل فيما يلي:²

الرصد البيئي: يتضمن الرصد البيئي رصد الانبعاث وتأثير الملوثات على الأوساط البيئية المستقبلية، وهو بذلك يوفر تقييماً للحالة الراهنة للأوساط البيئية قبل وبعد وقوع الأضرار الناتجة عن التلوث، وفي المقابل دفع إجراءات الرصد البيئي إلى تقليل الانبعاث عند المصدر، عن طريق الإجراءات الوقائية وإجراءات الحد من التلوث، ويعد الرصد البيئي من الدعائم الأساسية للإدارة البيئية، فلا بد من وجود بيانات حقيقية عن مستويات تلوث الهواء والماء والتربة حتى يمكن إقرار الأبعاد المترتبة عنها من حيث التكنولوجيا اللازمة لطرق المعالجة البيئية والتحكم في الملوثات المختلفة من المنبع، ومنه فإن الاعتماد على قيم الرصد البيئي يكون اقتصاديات لا مبالغ فيها ولا أقل مما يجب دعمه وإنفاقه لتحقيق الحماية البيئية المطلوبة.

¹ حمزة الجبالي، الأمن البيئي وإدارة النفايات البيئية، دار الأسرة ميديا ودار الثقافة للنشر، عمان (الأردن)، 2016، ص55.

² سراي أم السعد ، بوقرة راجح، "الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصحية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة ، المجلد 11 العدد 02 ديسمبر 2018، ص71.

الكفاءة البيئية¹: تعني توفير سلع وخدمات ذات أسعار تنافسية، تشبع الحاجات الإنسانية وتحقق جودة الحياة في الوقت الذي تقلل فيه زيادة التأثيرات البيئية، وكثافة الموارد المستخدمة خلال دورة الحياة وصولاً إلى مستوى يتناسب على الأقل مع طاقة حمل الأرض التقديرية، كما أن هناك تعريف أبسط للكفاءة البيئية وهو "إنتاج كم أكبر باستعمال كم أقل" والكفاءة البيئية شرط ضروري إن لم نقل أكيد لنجاح الإدارة البيئية، من خلال ما توفره من توازن أمني على جميع المستويات يتمثل في الأمن البيئي و الذي يتمثل في المحافظة على المحيط الفيزيائي للمجتمع وتلبية احتياجاته دون التأثير على المخزون الطبيعي ، و ايضا الأمن المتصل بالموارد الذي يعني توفير سلع وخدمات لها موارد ذات كفاءة ، اضافة الى الأمن الاجتماعي والاقتصادي و المتعلق بتلبية الحاجيات الأساسية للمواطن والمجتمع في مجالات السلع والخدمات التي يمكن استهلاكها بواسطة الجميع والقادرة على تحسين جودة حياتهم.

الإنتاج الأنظف : يعد الإنتاج الأنظف أحد الطرق في الإنتاج الصناعي، بحيث يتم من خلاله التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والتقليل من استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئية"، والهدف الأساسي للإنتاج الأنظف يظهر في إمكانية الحصول على وفورات مالية وتحسينات بيئية بتكلفة منخفضة نسبياً عن طريق الحد من التلوث من المنبع، معتمدة في ذلك على تحسين الإدارة الداخلية وتقليل المخلفات بتدويرها وتغيير التكنولوجيات المستعملة بأخرى أقل استهلاكاً للطاقة والمواد الخام والتحكم في العمليات الصناعية بما يحقق وفرة في المواد الخام.

ثانياً: المراجعة البيئية

يعتبر موضوع حماية البيئة من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ في وقتنا الحاضر، نظراً لانتشار القوانين والتشريعات البيئية، وظهور منظمات حماية البيئة والحفاظ عليها، كما أسفر هذا الاهتمام المتزايد عن انتشار الوعي البيئي وتكوين ثقافة بيئية بين الأفراد والمؤسسات، وهو ما نتج عنه سعي هذه المؤسسات إلى جعل أنشطتها أكثر انسجاماً مع المتطلبات البيئية، وهو ما ساهم في ظهور المراجعة البيئية كأداة رقابية تمكن المؤسسات من الوفاء بالتزاماتها البيئية.

مفهوم المراجعة البيئية²:

لا يوجد اتفاق على مفهوم محدد للمراجعة البيئية نظراً لحدوثها لذا نلاحظ تعدد واختلاف تعارفها والاصطلاحات التي تطلق عليها ومن بينها الفحص، المراقبة والمسح، التقييم، التدقيق، وهناك من اعتبر أن التدقيق البيئي مثل المراجعة البيئية.

عرفتها وكالة البيئة الأمريكية³ بأنها عبارة عن فحص انتقائي دوري منتظم وموثق وموضوعي بواسطة المؤسسة أو بواسطة جهة مستقلة ذات سلطة قانونية للعمليات الإنتاجية وما يرتبط بها من أنشطة فرعية لتحديد تأثيرها على البيئة ومتغيراتها "

¹ مهاوات لعبيدي وأخرون، "الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية بين الواقع ومتطلبات التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسطيف-، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 02، ديسمبر 2015. الجزائر، ص187.

² - أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 530.

كما عرفتها الغرفة الدولية للتجارة بأنها عبارة عن "وسيلة إدارية تتضمن تقييم منتظم، موثق، دوري، وموضوعي عن أداء النظم البيئية والإدارية والفنية للمنظمة وذلك بهدف مساعدة الإدارة في الرقابة على الممارسات البيئية، و أيضا تقويم مدى الالتزام بالسياسات والتشريعات البيئية"¹.

عرفتها أيضا لائحة قانون حماية البيئة الكندية " بأنها عمليات تقييم داخلية تقوم بها الشركات والجهات الحكومية للتحقق من مدى التزامها بالمتطلبات القانونية ، وأيضاً مدى الالتزام بسياساتها ومعاييرها الداخلية ، حيث تساعد في تحديد المشاكل التي تعترض هذا الالتزام وموطن الضعف في النظم الإدارية ومجالات الخطر"² أما لجنة الاتحاد الأوروبي فعرفها " بأنها عملية فحص تهدف إلى التأكد من مدى الالتزام بالنظم البيئية ، والتأكد من أن البيانات والمعلومات الواردة بالقائمة البيئية يمكن الاعتماد عليها ، و أنه قد تم توفير كافة التفاصيل عن جميع القضايا البيئية الهامة والملائمة"³

أما تعريف مجمع المراجعين للمراجعة البيئية فقد عرفها بأنها " جزء متكامل من نظام البيئة ومن خلالها وبواسطتها تحدد إدارة المنشأة ما إذا كانت نظم الرقابة البيئية بالمنشأة كافية وملائمة وتضمن الالتزام بالمتطلبات القانونية التشريعية بالإضافة إلى متطلبات السياسة الداخلية .

فالمراجعة البيئية هي عملية منسقة للتحقق من موضوعية الوثائق التي تم الحصول عليها وإيجاد أدلة مرجعية لتحديد ما إذا كانت الأنشطة البيئية والإحداث والاشتراطات ونظم الإدارة أو المعلومات بخصوص هذه الشؤون متوافقة مع المراجعة الوظيفية وتوصل النتائج الخاصة بهذه العمليات إلى العميل.

وتم تعريفها كذلك على أنها نشاط تقييمي يقوم على فحص الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية بغرض التحقق من فاعلية وتوافق مع الترتيبات البيئية المخططة وتحديد أثاره على القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية⁴.

مما سبق يمكن تعريف المراجعة البيئية بأنها فحص منظم وموضوعي للأداء البيئي والذي يتم أدائه لأغراض داخلية للإدارة لغرض التأكد من الالتزام بالقوانين والسياسات البيئية، وتقييم فعالية البرامج الإدارية البيئية وتوصيل النتائج التي يتم التوصل إليها إلى الأطراف المهتمة بها.

أنواع المراجعة البيئية⁵

يتم تصنيف المراجعة من حيث القوائم بعملية المراجعة العامة إلى مراجعة خارجية، أي أن المراجعة تتم بواسطة شخص من خارج المؤسسة يكون مستقلاً عن إدارتها، ومراجعة داخلية يقوم بها أشخاص معينون في المؤسسة لديهم دراية بعلم الإدارة والتسيير لخدمة أهداف إدارة المؤسسة في مجال الرقابة، هذا ما يمكن تطبيقه على المراجعة البيئية فهناك ما هو داخلي وما هو خارجي.

¹ -Lawrence B. Cahill and others, "Environmental Audits", Government Institute, American 1999, p 33

² - لطفي ليلي عبد الحميد "دراسة تحليلية للاتفاقيات الدولية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، 2002، ص431

³ - لطفي أمين السيد، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص134

⁴ -بوحفص رواني، "المراجعة البيئية في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2007، ص407

⁵ -أحمد فيصل الحايك ، "التدقيق الداخلي البيئي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية" ،مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 40، العدد:2، مجلة دراسات، الأردن، 2013، ص396

المراجعة البيئية الداخلية¹:

تعرف المراجعة الداخلية بأنها "قسم أو نشاط أو فريق من الاستشاريين أو غيرهم من الممارسين للمهنة، يقدمون خدمات تأكيدية، أو استشارية مستقلة وموضوعية، لإضافة قيمة ولتحسين عمليات المنظمة لمساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال نهج منظم ومنتظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات، الحكومة وإدارة المخاطر والرقابة لدراسة عملية المراجعة البيئية الداخلية يجب التعرض إلى التعريف بأهدافها ونطاقها، بالإضافة إلى تحديد الأطراف الذين يتم أداء تلك المراجعة لهم، ولهذا يمكن تحديد أهداف المراجعة البيئية الداخلية في ما يلي:

- مراجعة مدى الالتزام بالقوانين وقرارات المنظمة لشؤون البيئة مثل القوانين الخاصة بالتلوث والضوضاء، تقييم فعالية الرقابة على المخلفات القائمة ومعالجتها.

- تحديد الآثار البيئية للعمليات والمنتجات والخدمات الحالية.
- تحديد وفورات التكلفة المحتملة عن طريق تدنية قيمة المخلفات وإعادة تدويرها.
- تشخيص نظام الرعاية الصحية والسلامة والبيئة.
- إدارة المخاطر البيئية التي قد تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال ذلك يمكن تحديد نطاق المراجعة البيئية وفق الموضوع والأنشطة التي يتعين أن تغطيها المراجعة البيئية الداخلية، المعايير البيئية والصحية والوقائية والتي يتعين وضعها أو استخدامها، وكذا الفترة التي يجب أن تغطيها المراجعة.

وتتمثل مزايا المراجعة الداخلية البيئية في ما يلي:

- تدنية التكاليف ذات الصلة بالبيئة.
- عمليات تشغيلية أكثر كفاءة.
- أقساط تأمين منخفضة.
- قرارات إدارية محسنة تؤدي إلى تعزيز الأداء المالي والبيئي.
- إدارة بيئية محسنة وتعزيز حماية البيئة.
- إدارة محسنة للمخاطر.
- إدارة الرعاية الصحية والسلامة والبيئة بكفاءة للحصول على سمعة جيدة.

المراجعة البيئية الخارجية²:

إن زيادة الطلب على المعلومات البيئية من طرف الأطراف ذوي العلاقة، يزيد من مسؤولية المراجع الخارجي على التأكد من الالتزام البيئي وهي مراجعة يقوم بها شخص مستقل عن المؤسسة أو الهيئة وإيصال نتائج الفحص لأطراف ذوي العلاقة محل المراجعة لتقييم نظام الأمن الصناعي والصحة والبيئة.

وتتمثل أهداف المراجعة البيئية الخارجية في¹:

1- أمين السيد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 138 مرجع سابق
 2 علي عبد هلال أحمد الجبري «إطار مقترح لتكوير دور المراجعة الداخلية لمراجعة الأداء البيئي»، مذكرة ماجستير في المحاسبة والمراجعة، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس مصر، 2007، ص 40

- تسهيل تحكم الإدارة بالممارسات البيئية.
- التأكد من التقيد بسياسات المؤسسة والتي تتطلب مراعاة المتطلبات التنظيمية.
- التقيد بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات المتخصصة في حماية البيئة.
- التأكد من الالتزام بنظم الإدارة البيئية ونظام الرعاية الصحية والسلامة و البيئة .
- التأكد من رقابة إدارة المؤسسة على الأنشطة البيئية.
- التأكد من أن البيانات والمعلومات التي تتضمنها القوائم البيئية يمكن الاعتماد عليها، وتفصح عن كافة القضايا البيئية.
- حماية الأنظمة البيئية الطبيعية.
- الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية (أراضي، مياه، طاقة).
- تقليل المخاطر المؤثرة على صحة أو أمن الإنسان الناتجة عن انبعاثات صناعية.

و قد يسهم تبني النهج البيئي ووجود تقارير بيئية حول نشاط المؤسسة التقليل من المشاكل البيئية التي تضر من هم بداخل وخارج المؤسسة وتحسين العلاقة مع المستهلكين وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تشير دراسة ألمانية بأن الحصة السوقية في ألمانيا لشركة Sony العالمية قد انخفضت بنسبة 11% في مجال التلفزيونات مقابل زيادة بنسبة 57% لشركة NOKIA بسبب نشر مجلة المستهلك الألماني تقييما حول التلفزيونات اعدت فيه NOKIA الأفضل بيئيا.

وتتمثل مزايا المراجعة البيئية الخارجية في :

- كل ما يجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق ربحيتها الاجتماعية والبيئية للوصول إلى الاستدامة.
- تحسينات في النظام الإدارة البيئية وأساليب الرقابة الداخلية ونظام التقرير.
- قرارات استثمارية رشيدة.
- عدم التعرض إلى منازعات قضائية مع الأطراف المهتمة بالبيئية.
- الإشارة إلى المشكلات الحالية والمستقبلية المحتملة التي يجب التعامل معها .
- الحصول على التمويل من المؤسسات المالية

أما عيوبها فهي:

- نتائج معاكسة محتملة للتقرير عن المعلومات البيئية.
- غياب معايير مقبولة ومتعارف عليها للتقرير والتحقق البيئي، و إخضاعها للتحقيق.
- تكاليف مرتفعة لإنتاج تقارير البيئية.

¹ غالب عوض صالح إسماعيل محمود، "دور مدقق الحسابات في حماية البيئة، دراسة ميدانية"، جملة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، العدد 2، 1999، ص 292

أهداف المراجعة البيئية¹:

- يمكن تحديد الأهداف التي من أجلها يتم القيام بعمليات المراجعة البيئية فيما يلي:
- التأكد من أداء الوحدات المختلفة بالمؤسسة و كفاءتها في إدارة العمليات والموارد الأولية والبشرية والأنشطة البيئية بما يحقق الاقتصاد والكفاءة والفعالية.
- زيادة اهتمام الإدارة و وعيها بالأداء البيئي .
- ترشيد القرارات المتعلقة بالبيئة التي تتخذها المؤسسة والأجهزة و الوكالات الحكومية.
- فحص مدى التزام المؤسسة بمعالجة التأثيرات السلبية على البيئة من خلال أنشطتها.
- تقديم تقرير بيئي عن نتائج ما يتم التوصل إليه.
- التقليل من المخاطر البيئية المحتملة ومحاولة معالجتها.
- التأكد من التزام بالنظم الإدارة البيئية ونظم الرعاية الصحية والسلامة البيئية.
- التأكد من رقابة إدارة المؤسسة على الأنشطة البيئية.
- التأكد من أن البيانات والمعلومات التي تتضمنها القوائم المالية يمكن الاعتماد عليها.
- مساعدة الإدارة على التنبؤ بالمشاكل البيئية بدلا من التفاعل البسيط معها، ولفت انتباهها إلى المتطلبات البيئية.
- المساهمة في إدارة المخاطر البيئية، والتعرف على الأسباب التي قد تعوق تحقيق المستوى المطلوب للأداء البيئي، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها، وتقديم التقرير بذلك لإدارة المؤسسة.

الأبعاد المتعددة للمراجعة البيئية²:

للمراجعة البيئية عدة أبعاد نوضحها فيما يلي:

- أ- البعد القانوني: ويقصد به الفحص والتقرير بأن الأداء يتماشى مع المتطلبات القانونية والتشريعية والسياسات بمعرفة الدولة أو إحدى أجهزتها ويطلق عليها بالمراجعة البيئية القانونية.
- ب- البعد المالي: ويقصد بها أن هذه المراجعة البيئية تنصب على مراجعة جملة النفقات التي تتكبدها المؤسسة في سبيل وقاية البيئة وحمايتها أو علاج الضرر البيئي الناشئ عنها.
- ج- البعد الاقتصادي: ويقصد بها أن هذه المراجعة البيئية تتم من منظور اقتصادي مضمونه التكلفة والعائد ومعنى ذلك أن التكاليف التي تتكبدها المؤسسة في سبيل وقاية المجتمع من الأضرار البيئية الناتجة عنها .
- ث- البعد المجتمعي: ويقصد به أن هدف هذه المراجعة البيئية هو حماية المجتمع من أي أضرار بيئية أو علاج هذا الضرر ، ومراجعة هذا الأداء يعتبر تطبيقا واعيا متبصرا ورشيدا لعلم المراجعة باعتباره أداء لخدمة المجتمع و المحافظة عليه و تنميته.

¹ -مهاوات لعبيدي «المراجعة البيئية بين المفهوم وصعوبات التنفيذ من منظور المراجع الخارجي»، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي-العدد الثامن-المجلد الثاني، 2015، صص 111-112

² -احمد محمد لطفي، "إطار مقترح للمراجعة البيئية بمنظمات الاعمال في ظل التغيرات المعاصرة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2000، صص 551-552

د-البعد السياسي: ويقصد بذلك أن مراجعة الأداء البيئي للمؤسسة هي الوقاية لها من مجموعات الضغط التي تسببها الهيئات والجمعيات المتعلقة بحماية البيئة ، مما يترتب عليه حماية المؤسسة من التعرض لحملات قوية من هذه المجموعات تفقدتها مصداقيتها في مجتمع الأعمال من ناحية، ومن ناحية أخرى تقلص ربحيتها أو تكبدها خسائر نتيجة لعدم قبول الجمهور أو تدني درجة الرضا لدى هذا الجمهور لهذه المؤسسة نتيجة لأدائها البيئي المتدهور أو الغير الفعال.

دو افع المراجعة البيئية¹:

من الدوافع التي أدت إلى ظهور المراجعة البيئية في المؤسسات ما يلي :

دو افع ذاتية: ويقصد بها قيام المؤسسة بواجبها البيئي اختياريا دون إلزامها مسؤوليتها تجاه حماية البيئة، مما يترتب عليه زيادة قبول و تقبل الرأي العام لها و زيادة تفاعلها مع المجتمع المحيط بها، مما ينعكس إيجابيا على ربحية المؤسسة من ناحية ، و من ناحية أخرى تتفادى إدارة المؤسسة الأعمال المخالفة للقوانين و التشريعات و السياسات التي تفرضها الدولة حيال أدائها البيئي.

دو افع اجتماعية: و تدل الدوافع عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، و يمكن إجمالها في :

- ظهور جمعيات رسمية تسعى إلى حماية البيئة، مثل جمعيات حماية البيئة.
- اهتمام الدولة بالمحافظة على البيئة و إصدار تشريعات مشددة، و إنشائها وزارات و أجهزة لحماية البيئة.

- رفض المجتمع المؤسسة التي تؤثر سلبيا على البيئة.

دو افع محاسبية: و تتمثل هذه الدوافع في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة، عن طريق إبداء الرأي في نظام إدارة البيئة للمؤسسات ، بالإضافة إلى تأكيد بعض الكتاب على ضرورة أن تعكس القوائم المالية الالتزامات الفعلية المحتملة، كنتيجة لعدم التزام بالقوانين البيئية ، كما يوجد العديد من البحوث المحاسبية يتبلور توجهها الأساسي في كيفية المحاسبة عن تكاليف حماية البيئة.

دو افع مرجعية: ويقصد بذلك أن مهنة المراجعة يجب ان تتفاعل مع التغيرات التي تعترى هيكل الحياة بالمجتمع و أنها تتماشى مع كافة المستجدات التي تطرأ على المجتمع سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية ، و بالتالي فإن مراجعة الأداء البيئي يعتبر هدفا رئيسيا للعالم و مهنة المراجعة باعتباره أرضا خصبة جديدة لأعمال مهنة توسيعا لها ورقيا بها ، مما يترتب عليه زيادة قبول الجمهور لمهنة المراجعة البيئية من ناحية ، و لتدعيم دورها المجتمعي من ناحية أخرى.

¹ - مهاوات لعبيدي ، " المراجعة البيئية بين المفهوم وصعوبات التنفيذ من منظور المراجع الخارجي " ، 2015 مرجع سابق، ص 112

المطلب الرابع : علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالأداء البيئي

تفرض إدارة الموارد البشرية الخضراء على العاملين الالتزام تجاه المفهوم الأخضر عبر خلق الوعي بالتنمية المستدامة ، وان الاقتراحات والمبادرات الفردية التي تهدف إلى الحد من النفائات أو التكاليف قد تدرج رسميا في الوصف الوظيفي عند القيام بتحليل وتصميم العمل، وبالتالي يفرض على المنظمة استقطاب الأفراد الذين يحملون مثل هذا التوجه البيئي، إلا أن الالتزام بهذه المعايير يتطلب من العاملين إيمان بها من اجل تحقيق الاستدامة البيئية¹.

ويوفر التدريب الأخضر برنامج لتعليم العاملين المفاهيم الخضراء، إذ بدون هذا البرنامج لا يتحقق الأداء البيئي المستهدف، لذلك يبدو أن بعض المنظمات التجارية قد أدركت بالفعل أهمية التعلم الأخضر، والتدريب والتنمية من اجل تطوير عمالها بالمستوى الذي يجعل عمل المنظمة مستدام لتنمية المهارات الإدارية المطلوبة للحد من الهدر بالموارد الطبيعية، وخلق الوعي البيئي بين جميع العاملين من خلال عقد حلقات دراسية عن بعد، إذ يتطلب تنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء بالمنظمات مستوى عال من التقنية الإدارية واستخدام بعض أدوات التكنولوجيا لتطوير المبادرات البيئية التي تركز على الابتكار وتؤثر بشكل كبير على تحقيق الاستدامة الاجتماعية للمنظمة.

وان عملية تقييم الأداء الأخضر يجب أن تتم على وفق معايير بيئية واقتصادية لتقليل التبذير في المواد، وتحسين الكفاءة الإنتاجية لجعل التكاليف في أدنى الحد وفي ضوء هذه المعايير تقوم المنظمة بتقديم التعويضات والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تحسين أداءهم بما يصب في تحقيق الاستدامة الاقتصادية وتحسين الأداء البيئي وزيادة إنتاجيتهم وكذلك ننظر إلى إدارة الصحة والسلامة الخضراء على أنها أرباح أكثر من كونها تكاليف تحمل على كاهل المنظمة، وعدم توفر وسائل الأمان والحماية للعاملين سوف يعرضهم إلى مشاكل تؤدي إلى فقدان إنتاجيتهم وخاصة إذا كانوا من أصحاب رأس المال الفكري لان عدم قدرتهم على العمل سيحمل المنظمة خسائر لا يمكن تعويضها بسهولة، وبالتالي يجب الحفاظ على الجانب الإنتاجي والاقتصادي للعاملين عن طريق وجود إدارة الصحة والسلامة الخضراء².

¹ الزبيدي غني دحام، محمد فليح حمزة، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص65
² جدو اشراق لعباضي مارية، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة '2020,2021، ص21,22، مرجع سابق

خلاصة :

يعتبر الأداء البيئي مدخلا لإدارة البيئية المنبثق من الجهود الرامية إلى إيجاد طريقة يتم عن طريقها دمج الاعتبارات البيئية ضمن إدارة الموارد البشرية وعمليا تصنع القرار منهجا إداريا أو منظومة أعمال جديدة تساهم في إكساب المؤسسة الصحية مستوى من التميز و يأتي ذلك من خلال انعكاساتها الايجابية على أداء وظائف المؤسسة كافة من خلال التطبيق الجيد و الفعّال للإدارة البيئية و تحقيق المؤسسة المنافع وتحسين أدائها البيئي .

فالإدارة الواعية للبيئة تعتمد على تبني المؤسسة لمفهوم الأداء البيئي ، الذي يقوم على أساس الاهتمام بالأنشطة البيئية التي تكفل الوصول إلى أداء يتفق مع المتطلبات والمعايير البيئية ، مع ضرورة الالتزام بالتحسين البيئي المستمر، الأمر الذي يتطلب قياس الأداء البيئي للمؤسسة باستمرار، من خلال الحصول على المعلومات التي تعكس الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة ، و مدى كفاءة و فعالية إجراءاتها البيئية ، هذه المعلومات التي تهتم أيضا أطراف أخرى من خارج المؤسسة التي تمارس الضغط على المؤسسة للاهتمام بأدائها البيئي وتقديم معلومات عنه، منها : السلطات البيئية و المحلية ، المساهمين والمستثمرين، المقرضين ، العاملين ، الموردين والمستهلكين ، ولقد ساهمت هيئات عديدة على المستوى الدولي باقتراح مؤشرات للاستدلال على الأداء البيئي للمؤسسة ، اشتركت أغلبها في التركيز على أبعاد قياس الأداء البيئي المرتبطة بالمياه ، المواد ، الطاقة ، المخلفات والانبعاث ، في حين تنوعت من حيث إطار وكيفية قياس الأداء البيئي واستخدام المؤشرات.

ويعد تقييم الأداء البيئي عملية متعلقة بالمنهج المعرفة والتفاوض كما انه وسيلة مساعدة لنظام الادارة البيئية في تلبية متطلبات حماية البيئة ، وفي اطار المحافظة عليها وجب على كافة المؤسسات الصحية ان تبني هذا النظام .

الفصل الثالث :

مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء

في تحسين الأداء البيئي

دراسة حالة :

المركز الاستشفائي الجامعي - مستغانم -

تمهيد :

أصبحت المستشفيات العمومية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة موضوع نقاش حاد وعلى المستوى المركزي من خلال البرنامج الوزاري لإصلاح المستشفيات ، والذي ينص في توجهاته على ضرورة إدخال أدوات ومفاهيم جديدة لتنظيم المستشفيات ، ووضع نموذج جديد مع إنشاء هياكل تسيير تعتمد على مبدأ تحمل المسؤولية ما يؤدي إلى انفتاح المستشفى نحو التقنية والتكنولوجيا .

تعتبر المؤسسات الاستشفائية من المنشآت الهامة في المجتمع الحديث والعمود الفقري لأي نظام صحي بتوفيرها كافة أنواع الرعاية الصحية فإضافة إلى الخدمات العلاجية والوقائية أصبحت مراكز التدريب والتعليم والأبحاث العلمية والاجتماعية وهذا للمساهمة في رفع المستوى الصحي للبلاد .

وبعدما استعرضنا في الفصول السابقة الجانب النظري لموضوع الدراسة والمتمثل في دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاستشفائية ، وحتى لا تبقى دراستنا في إطارها النظري ، سنحاول إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة وهي المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم .

المبحث الأول: عموميات حول المركز الاستشفائي الجامعي - مستغانم-

إن المركز الاستشفائي الجامعي - مستغانم - هو مؤسسة ذات منفعة عامة يقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان المنطقة وما يجاورها ، وسيتم التعرف عليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : نشأة المركز الاستشفائي الجامعي ومهامه

سنتطرق في هذا المطلب إلى نبذة تاريخية للمركز الاستشفائي الجامعي أولاً ثم إلى مهامه :

أولاً: نبذة تاريخية للمركز الاستشفائي الجامعي :

هو مستشفى "شيفغفاري" سابقاً ، شيد في العهد الاستعماري وبالتحديد في سنة 1934 كمستشفى عسكري وفي المرحلة الثانية تطور من مستشفى عسكري من قبل الجنرال بيجار في عهد نابليون الثالث ، إلى مستشفى مختلط (عسكري ومدني) في سنة 1936 وفي 13 ماي 1949 تحول إلى مستشفى جهوي بمستغانم . وفي سنة 1969 وبقرار من الوالي سمي المستشفى بمستشفى "شيفغفاري" مساحة المؤسسة تقدر بـ 183000 م² .

وفي سنة 2021 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 21-397 مؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1443 الموافق 18 أكتوبر سنة 2021 ، يتم قائمة المراكز الاستشفائية الجامعية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيورها ، أصبح المستشفى مركز استشفائي جامعي (CHU) ويضم وحدتين : وحدة مستشفى مستغانم وكذا وحدة مستشفى خروبة (أنظر الملحق رقم 01).

ثانياً: مهام المركز الاستشفائي الجامعي :

المركز الاستشفائي الجامعي هو مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ، وهو يخضع لوصاية وزارة الصحة ، وترتكز مهامه على ثلاثة محاور رئيسية وهي¹ :

➤ في مجال الصحة :

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة .
- ضمان الأنشطة ذات المستوى العالي في ميادين التشخيص والكشف والعلاج والوقاية وكل نشاط يساهم في حماية الصحة وترقيتها .
- المشاركة في إعداد معايير التجهيز الصحي والعلمي والبيداغوجي للهيكل الصحية .
- المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين التابعة للوقاية والنظافة الصحية ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .
- تطوير كل الأعمال والمناهج والطرق والأدوات التي ترمي إلى ترقية تسيير عصري وفعال لمواردها البشرية والمادية .

¹ مديرية الموارد البشرية -المركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم- بتاريخ : 2022/04/20

➤ في مجال التكوين العالي:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في العلوم الطبية والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتصلة به بالتعاون مع مؤسسات التكوين العالي في العلوم الطبية .
- المبادرة بكل عمل لتحسين مستوى المستخدمين وتجديد معارفهم.

➤ في مجال البحث:

- القيام بكل أشغال البحث في علوم الصحة وفي كل الميادين ذات العلاقة بمهامها .
- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية قصد ترقية نشاطات العلاج والتكوين العالي والبحث في العلوم الطبيعية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح والوحدات :

أولاً: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم - :

يعد الهيكل التنظيمي في كل مؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها ، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات ، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم - يوضح أن المدير العام هو الذي يقوم بتسييره رفقة الأمين العام وفريق من المديرين الفرعيين لأربعة (4) مديريات فرعية وهي : مديرية الموارد البشرية – مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية – مديرية الوسائل المادية – مديرية المالية والمراقبة . (أنظر الملحق رقم 02) .

ثانياً: مصالح ووحدات المركز الاستشفائي الجامعي :

بمقتضى الاجتماع المنعقد في 27 مارس 2022 للمجلس العلمي للمركز الاستشفائي الجامعي مستغانم برئاسة البروفيسور " بن شيخ نصر الدين " وبحضور رؤساء المصالح ، تم الاتفاق على إنشاء 31 مصلحة على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي وهذا الأخير ينقسم إلى قسمين : "وحدة مستشفى مستغانم " تضم 15 مصلحة و "وحدة خروبة " تضم 16 مصلحة .

جدول رقم (III - 1) : المصالح والوحدات - وحدة مستشفى مستغانم -

الوحدات	المصالح
-وحدة جراحة المسالك البولية	-مصحة جراحة الأطفال
-وحدة جراحة العظام	-مصحة جراحة العظام
-وحدة جراحة الجهاز الهضمي	-مصحة الأمراض الجلدية
-وحدة الجراحة الترميمية	-مصحة الأوبئة
-وحدة الطوارئ الجراحية	-مصحة أمراض الدم
-وحدة المراقبة الصحية	-مصحة الأمراض المعدية
-وحدة الاستشفاء	-مصحة طب العمل
-وحدة النظافة بالمستشفى	-مصحة أمراض السرطان
-وحدة أورام الدم	-مصحة جراحة العيون
-وحدة مراقبة العاملين الصحيين	-مصحة طب الأطفال
-وحدة الرعاية المنزلية	-مصحة إنعاش الأطفال
-وحدة طب عيون الأطفال	-مصحة إعادة التأهيل الوظيفي
-وحدة طوارئ الأطفال	-مصحة الروماتيزم
-وحدة التحذير والإنعاش	-مصحة الإستعجالات الطبية والجراحة
-وحدة إعادة التأهيل الوظيفي	-مصحة المسالك البولية
-وحدة الطوارئ الطبية	

المصدر : مديرية الموارد البشرية -المركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم- بتاريخ : 2022/04/28

المطلب الثالث : الطاقة الاستيعابية وتوزيع الموارد البشرية

يحتوي المركز الاستشفائي الجامعي على مصالحي طبية أهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة 24/24 ساعة و 7/7 أيام وتحتوي الفندقية بقوة استيعاب موضحة في الجدول الموالي : (أنظر الملحق رقم 03)

جدول رقم (III - 2) : توزيع الأسرة بالمركز الاستشفائي الجامعي

مكان النشاط	عدد الأسرة	المصلحة
وحدة خروبة	/	مصحة التشريح
وحدة خروبة	40 سرير	مصحة التحذير والإنعاش
وحدة خروبة	40 سرير	مصحة جراحة القلب
وحدة خروبة	40 سرير	مصحة الجراحة العامة

الفصل الثالث مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي

وحدة مستغانم	40 سرير	مصلحة جراحة الأطفال
وحدة خروبة	40 سرير	مصلحة جراحة الأعصاب
وحدة مستغانم	40 سرير	مصلحة جراحة العظام
وحدة خروبة	40 سرير	مصلحة الجراحة الصدرية
وحدة مستغانم	20 سرير	مصلحة الأمراض الجلدية
وحدة مستغانم	/	مصلحة الأوبئة
وحدة خروبة	40 سرير	مصلحة الجهاز الهضمي
وحدة مستغانم	30 سرير	مصلحة أمراض الدم
وحدة خروبة	/	المخبر المركزي
وحدة مستغانم	40 سرير	مصلحة الأمراض المعدية
وحدة خروبة	40 سرير	مصلحة الطب الداخلي
وحدة خروبة	/	مصلحة الطب الشرعي
وحدة مستغانم	/	مصلحة طب العمل
وحدة خروبة	60 سرير	مصلحة أمراض الكلى
وحدة خروبة	40 سرير	مصلحة الأعصاب
وحدة مستغانم	30 سرير	مصلحة طب الأورام السرطانية
وحدة مستغانم	40 سرير	مصلحة جراحة العيون
وحدة خروبة	40 سرير	مصلحة جراحة الأنف والأذن والحنجرة
وحدة مستغانم	40 سرير	مصلحة طب الأطفال
وحدة خروبة	40 سرير	مصلحة الأمراض الصدرية
وحدة خروبة	/	مصلحة الأشعة
وحدة خروبة	20 سرير	مصلحة العلاج الإشعاعي
وحدة مستغانم	30 سرير	مصلحة إنعاش الأطفال
وحدة مستغانم	/	مصلحة إعادة التأهيل الوظيفي
وحدة مستغانم	20 سرير	مصلحة الروماتيزم
وحدة مستغانم	50 سرير	مصلحة الإستعجالات الطبية والجراحة
وحدة مستغانم	40 سرير	مصلحة المسالك البولية

المصدر : مديرية الموارد البشرية -المركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم- بتاريخ : 2022/04/28

أما من ناحية تعداد المستخدمين داخل المركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم - (إلى غاية : 2021/12/31) بين أطباء عامون وأخصائيين وإداريين وممرضين وعمال مهنيين ندرجه في الجدول الموالي :

جدول رقم (III - 3): توزيع الموارد البشرية - وحدة مستشفى مستغانم -

عدد الموظفين	الصف
100	أطباء أخصائيون
63	أطباء عامون
03	صيادلة
13	نفسانيين عيادين
03	نفسانيين تصحيح لغوي
28	مخبريين
01	فيزيائي طبي
23	عون طبي في التحذير والإنعاش
407	ممرضين
04	مختص في التغذية
26	مختص في العلاج الطبي والفيزيائي
01	مقومون البصر
27	مشغل أجهزة تصوير طبي
29	مخبري للصحة العمومية
04	محضر صيدلة
06	مختص في حفظ الصحة
03	مساعد اجتماعي
10	مساعد طبي
119	الإداريين
46	العمال المهنيين (مرسمين)
178	الأعوان المتعاقدين

المصدر : مديرية الموارد البشرية -المركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم- بتاريخ : 2022/04/28

وفيما يلي جدول يوضح توزيع الأطباء (عامون وأخصائيين) على المصالح حسب الجدول أدناه :

جدول رقم (III - 4) : توزيع الأطباء (عامون وأخصائيين) على المصالح

الأطباء الأخصائيين	الأطباء العامون	الأطباء
		المصالح والوحدات
01	01	-مصلحة الوقاية
00	02	-مصلحة حقن الدم
01	02	-مصلحة طب الأطفال
04	02	-مصلحة الطب الشرعي
02	02	-جراحة العظام
04	00	-الأمراض المعدية
03	04	-طب العمل
01	02	-طب القلب
04	00	-الجهاز الهضمي
04	00	-مصلحة الوقاية والأوبئة
10	01	-الطب الداخلي
02	02	-طب الأعصاب
09	01	-طب الأورام السرطانية
05	00	-طب الأمراض الصدرية
07	00	-مصلحة التأهيل الوظيفي
09	00	-مصلحة الإنعاش
09	00	-الجراحة العامة
05	00	-جراحة الأطفال
07	00	-جراحة الصدر
07	00	-جراحة العيون
02	00	-جراحة الأنف والأذن والحنجرة
08	00	-جراحة الأعصاب

المصدر : مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية بالمركز الاستشفائي الجامعي - وحدة مستشفى مستغانم- بتاريخ : 2022/05/05

المبحث الثاني : الدراسة الإمبريقية

المنهج الإمبريقي هو طريقة للبحث تتميز بدرجة عالية من الانتظام وتزواج بين النظرية والواقع بهدف تقديم وصف وتفسيرات وتنبؤات العالم المحيط ، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى عرض مفصل للمنهجية ، والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، أداة الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان ، والأساليب المعتمدة في المعالجة .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلالها انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل للتوصل إلى النتائج والتي يتم تفسيرها لتحقيق الأهداف التي نسعى لتحقيقها .

أولاً: مجال الدراسة

تتميز البيئة في وقتنا الحاضر بالديناميكية العالية والتغيرات المتسارعة والتعقيد العالي وكل هذه تكون سبب في خلق الكثير من الفرص والتحديات في نفس الوقت ، وهذا كان سببا في سعي المنظمات نحو دراسة وتحليل مواردها ومن ضمنها المورد البشري باعتباره الأساس في دعم بقاء المنظمة وذلك من خلال عمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير الصديق للبيئة .

إن المنظمات العالمية قد وصلت إلى مواصفات متقدمة ومتطورة في كثير من الميادين ومع هذا فلا تزال المنظمات الجزائرية تعاني الكثير في عملها وقد سلطت الكثير من الدراسات على هذه المشكلات وطرق علاجها أما في بحثنا هذا تطرقنا إلى دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي ومدى تطبيقه على مجتمع الدراسة ، ومدى تأثيره في رفع مستوى أداء المنظمات الصحية .

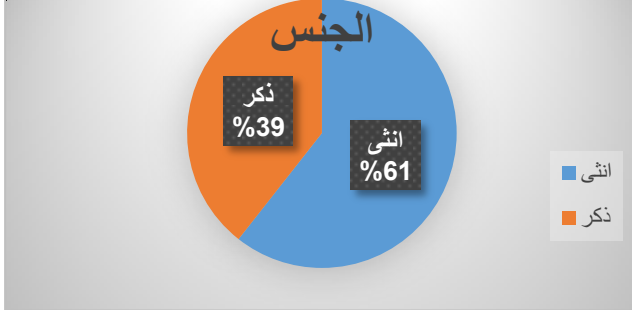
ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم -وحدة مستشفى مستغانم- المقدر ب: 1148 موظف (إلى غاية : 2021/12/31) مقسمين بين أطباء مختصين و أطباء عامون و صيادلة و أطباء نفسانيين والشبه الطبي و مساعدين اجتماعيين و إداريين وعمال مهنيين وكذا الأعوان المتعاقدين .

أما فيما يخص عينة الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 80 فرد ، و قد تم توزيع (80) استمارة استبيان على أفراد العينة المتضمنة موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم بوحدتيه ، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (66) بنسبة إسترداد بلغت (82.5%) .

• وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية :

الشكل رقم (III-1): نسب جنس العينة



جدول رقم (III - 5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	39%
أنثى	40	61%
المجموع	66	100%

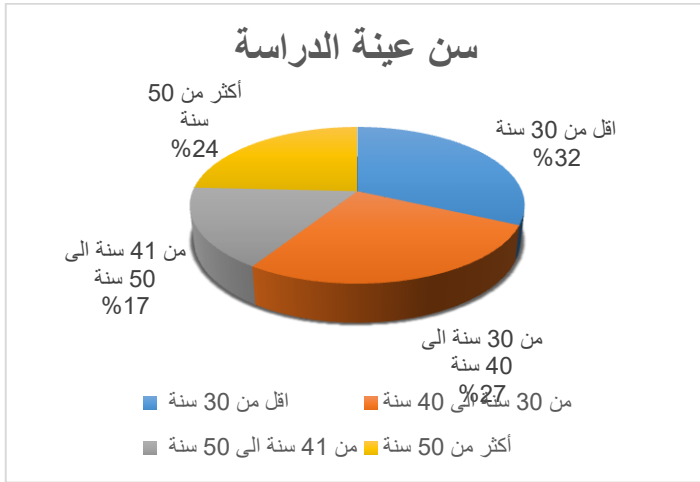
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق

يبين الجدول رقم (III - 5): أن نسبة 61% من عينة الدراسة هم إناث ، ونسبة 39% من الذكور ما يعكس أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور ، وتبقى مشاركة المرأة مرتفعة في القطاع الصحي في الجزائر عامة نظرا لطبيعة مجتمعنا اضافة الى كون المرأة مناسبة لبعض التخصصات في المستشفى .

الشكل رقم (III-2): نسب سن العينة

جدول (III - 6): توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	21	32%
من 30 إلى 40 سنة	18	27%
من 41 إلى 50 سنة	11	17%
أكثر من 50 سنة	16	24%
المجموع	66	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

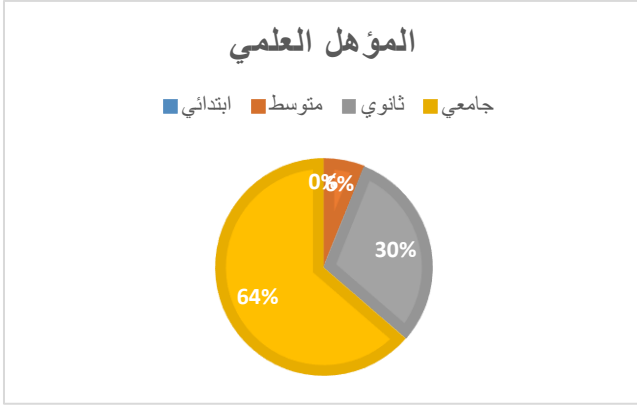
التعليق

تبين من الجدول رقم (III - 6): أن نسبة 32% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة ، ونسبة 27% أعمارهم من 30 إلى 40 سنة ، أما نسبة 17% أعمارهم من 41 إلى 50 سنة و نسبة 24% أعمارهم أكثر من 50 سنة .

نلاحظ أن النسبة المرتفعة من عينة الدراسة هم شباب أقل من 40 سنة تقريبا ، وهذا راجع إلى السياسات المتبعة في الآونة الأخيرة من قبل الدولة و الرامية إلى الاهتمام بتوظيف فئة الشباب في جميع القطاعات ولا سيما القطاع الصحي و كذا استقطاب خريجي المعاهد و الجامعات .

الشكل رقم (III-3): نسب المؤهل العلمي للعينة

جدول رقم (III-7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



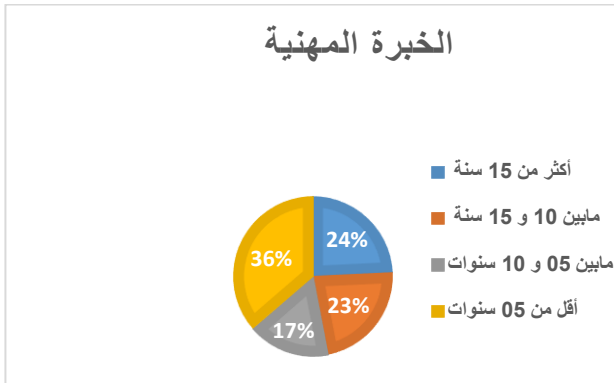
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	04	06%
ثانوي	20	30%
جامعي	42	64%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق

تبين نتائج الجدول رقم (III-7): أن نسبة 00% من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مستوى الابتدائي ، ونسبة 6% حاصلين على مستوى المتوسط، ونسبة 30% على المستوى الثانوي أما الجامعيين بنسبة 64% و نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الجامعيين وتليها نسبة المستوى الثانوي وهذا راجع لشروط الالتحاق بالمناصب في المجال الصحي سواء إداريين أو الشبه الطبي أو أعوان تمريض أو أطباء .

جدول رقم (III-8) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية الشكل رقم (III-4): نسب الخبرة المهنية للعينة



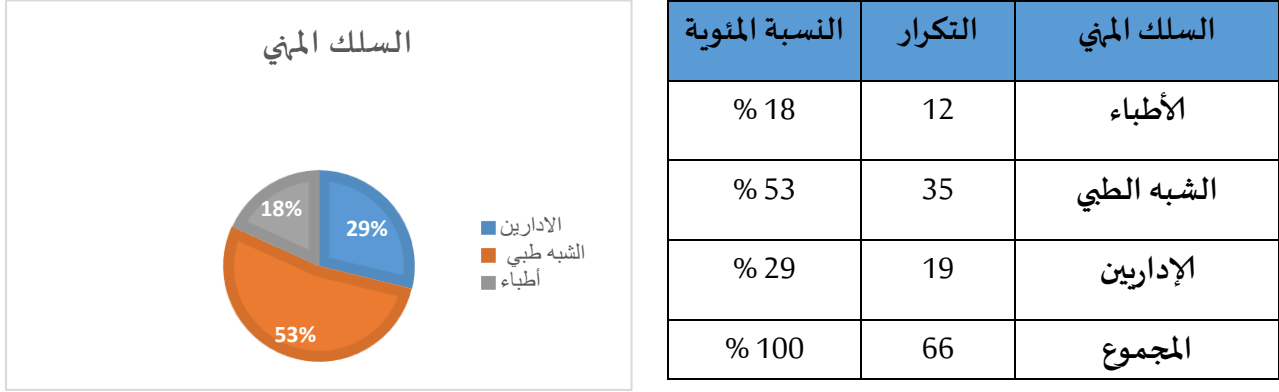
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	24	36%
ما بين 05 و 10 سنوات	11	17%
ما بين 10 و 15 سنة	15	23%
أكثر من 15 سنة	16	24%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق

تبين نتائج الجدول رقم (III-8) أن 36% من أفراد عينة الدراسة حاصلين على خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بينما 17% ما بين 05 و 10 سنوات تليها نسبة 23% ما بين 10 و 15 سنة وأكثر من 15 سنة تقدر بنسبة 24% ، وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة كانت بنسبة كبيرة شباب ومناصب شغل جديدة أي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات ، كما نوه بأن وحدة مستشفى خروبة بالمركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم فتحت مؤخرا لذا جل المناصب جديدة ومعظم الموظفين خبرتهم أقل من 05 سنوات كما أن ما نسبته 24% هي لفئة الأكثر من 15 سنة خبرة وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على الاحتفاظ بذوي الخبرة الطويلة و الذين يمكن لهم أن يساهموا في سقل المعارف و المهارات للموظفين الجدد.

جدول رقم (9 - III) : توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني الشكل رقم (III-5): نسب السلك المهني للعينة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق

تبين نتائج الجدول رقم (9 - III) أن 18% من أفراد عينة الدراسة هم أطباء ، 53 % طاقم الشبه طبي و 29 % إداريين ، حيث يتضح أن أكبر نسبة هي نسبة الطاقم الشبه الطبي وهذا نظرا للكم الهائل لهذه الفئة نظرا لتعدد المصالح والوحدات بالمركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم وكذا الإقبال الكبير للمرضى مما يستدعي تواجد الطاقم الشبه الطبي للضرورة الملحة لكل مصلحة لتغطية الرعاية الصحية للمرضى و قيام الطاقم الشبه الطبي بعدة مهام .

ثالثا: أدوات الدراسة :

أ- الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في Excel، والاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20 (Statistical Package for Social Science) حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها :

- 1- قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل الفا كرومباخ.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- 3- معامل الارتباط بيرسون واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ب- أدوات جمع البيانات :

من أجل جمع كل البيانات اعتمدنا على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما :

➤ المقابلة: لقد ساعد أسلوب المقابلة على الحصول على معلومات حول المؤسسة المبحوثة ، وكذا المقابلة مع المبحوثين وشرح القحو الاستبيان ومحاولة فتح باب للنقاش مع بعضهم حتى تساعدنا المعلومات في تحليل البيانات . و بالتالي كخلاصة ساعدتنا الادوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية على تحديد أفراد مجموعة الدراسة بالدرجة الأولى ، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول اليها عن طريق الاستبانة من ناحية ، ومن ناحية أخرى محاولة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الاستبانة ، تم إجراء مقابلات مع ذوي الاختصاص مدير المديرية الفرعية

للموارد البشرية وكذا مدير المديرية الفرعية للنشاطات الطبية والشبه طبية وكذا الموظفين في شكل أسئلة متنوعة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى فعاليتها في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي وهذا ما ساعدنا في الحصول على بعض الاقتراحات والحلول قصد تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ، إجراء مقابلات مع ذوي الاختصاص مدير المديرية الفرعية للموارد البشرية وكذا مدير المديرية الفرعية للنشاطات الطبية والشبه طبية وكذا الموظفين في شكل أسئلة متنوعة بالمركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم،

➤ الاستبيان : حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات ، حيث تم إعداده بمساعدة الأستاذة المؤطرة حيث يتكون من مقدمة تتضمن عنوان البحث وكيفية الإجابة و محورين أساسيين ومعلومات شخصية متعلقة بالمبحوثين (أنظر الملحق رقم 04).

✓ معلومات شخصية: تتضمن البيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ، السلك المهني .

✓ محاور البيانات الموضوعية: وشمل في المجموع على(25) فقرة ، مقسمة أساسا وفق محورين المحور الأول يتمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتكون من 4 أبعاد هي : - التوظيف الأخضر - التدريب الأخضر - تقييم الأداء الأخضر - الاندماج الأخضر ، أما المحور الثاني فهو الأداء البيئي ويتكون من 3 أبعاد هي: - نشر السلوكيات الخضراء - الفعالية البيئية - الكفاءة البيئية كما هو مبين بالجدول أدناه :

جدول رقم (III - 10) : محاور استمارة الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور

اسم المحور	البعد	عدد الفقرات	النسبة
إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	3	12 %
	التدريب الأخضر	4	16 %
	تقييم الأداء الأخضر	3	12 %
	الاندماج الأخضر	3	12 %
الأداء البيئي	نشر السلوكيات الخضراء	5	20 %
	الفعالية البيئية	3	12 %
	الكفاءة البيئية	4	16 %
المجموع		25	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

وتم استخدام مقياس ليكترت "Likert" خماسي التدرج الذي يحدد درجة الموافقة (غير موافق بشدة، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة) والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم :
جدول رقم (III - 11) : درجات مقياس ليكترت

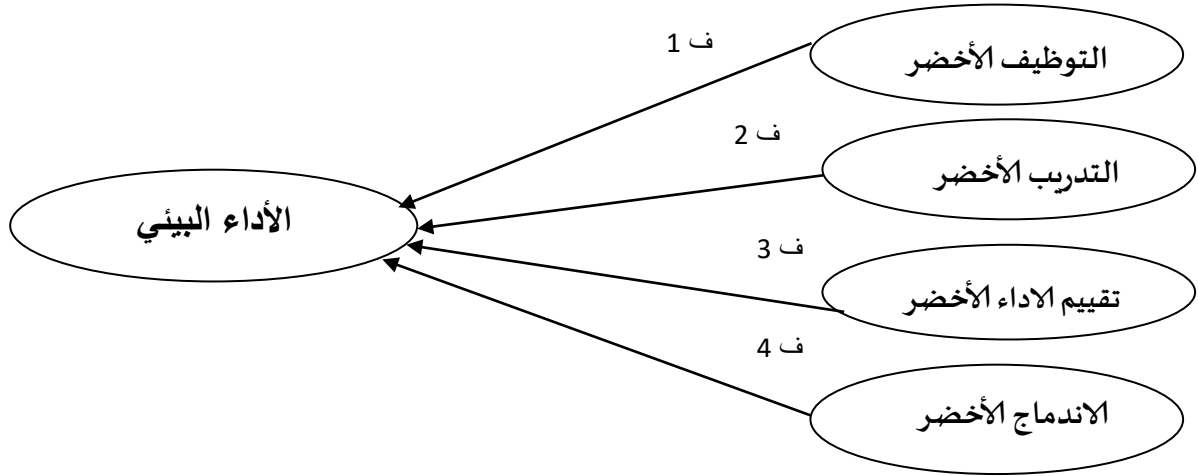
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

رابعاً: النموذج النظري للدراسة:

تم بناء المخطط الفرضي للدراسة من أجل إيجاد علاقة التأثير والارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي وإيجاد حل لمشكلة البحث، كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (III - 6) : النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل البيانات

1. دراسة استطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية (صدق وثبات فقرات الاستبيان):

✓ صدق أداة الدراسة: عُرض الاستبيان على محكمين من جامعة مستغانم (خروية)، وقد تمت

الاستجابة لأرائهم، وقمنا بالتعديل المطلوب وبعدها تم إعداد النموذج النهائي والجدول الموالي يبين

المحكمين:

جدول رقم (III - 12) : الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الملاحظة
01	قصاص زكية	أستاذة من جامعة مستغانم (خروبة)	مستغانم (خروبة)	موافق بعد التعديل
02	طاري عبد القادر	أستاذ من جامعة مستغانم (خروبة)	مستغانم (خروبة)	موافق بعد التعديل

المصدر: من إعداد الطالبان

ثبات أداة الدراسة: فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به درجة الاتساق الداخلي ما بين فقرات و عبارات الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه بحساب معامل الثبات بطريقتين مختلفتين باستخدام برنامج SPSS 20. (Statistical Package for Social Science)

➤ طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

➤ طريقة التجزئة النصفية بتقسيم كل محور إلى فقرات فردية وزوجية ثم حساب معامل الارتباط

بيرسون بينهما.

وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (III - 13) : معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات	
ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,917	25

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III - 13) أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية تقدر بـ 0,917 أي بنسبة 91,7 % وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر بـ 60 %، ودلالة هذه النسبة هو أن المبحوثين يفهمون العبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

التجزئة النصفية : توجد 25 فقرة، منها 12 فقرة زوجية و 13 فقرة أخرى فردية :

جدول رقم (III - 14):معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية Split-Half Coefficient				
عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط بين الفقرات	معامل الارتباط المصحح	
12	0.829	0.881	0.935	الفقرات الفردية
13	0.858			الفقرات الزوجية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

التفسير : تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للفقرات الزوجية والفردية الكلي ، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان براون للتصحيح وباستخدام برنامج SPSS 20. حصلنا على معامل الثبات عالي جداً لفقرات الاستبيان مقدر بـ 0.937 و بعد تصحيحه قدر بـ 0.935 وهذا يدل على صدق أداة الدراسة

2- اختبار فرضيات الدراسة :

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistique Package for Social Science) SPSS 20 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ ؛ معامل ارتباط بيرسون؛
- ✓ معادلة التصحيح سيرمان براون للثبات؛
- ✓ اختبار One way (تحليل التباين الأحادي وحيد الاتجاه ANOVA).

➤ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء البيئي والجدول الموالي يبين ذلك :

جدول رقم (III - 15) : معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي

الأداء البيئي			المتغير التابع
حجم العينة	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	المتغير المستقل
66	0,000	0,570**	التوظيف الأخضر
66	0,000	0,537**	التدريب الأخضر
66	0,000	0,443**	تقييم الأداء الأخضر
66	0,000	0,354**	الاندماج الأخضر
66	0,000	0,623**	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق على الفرضية الرئيسية: من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (III - 15) معامل الارتباط (0,623)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0,01)، وعليه يتم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي ككل ، وتؤكد هذه النتيجة أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم، (أنظر الملحق رقم 05) الذي يبين معامل الارتباط بين أبعاد المحورين معا (إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي)، نلاحظ بأنه جميع معاملات الارتباط لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كبيرة بدرجة كافية بالإسهام في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم، ويتضح من خلال الملحق رقم (05) أن التوظيف الأخضر سجلاً أعلى معامل ارتباط في تحسين الأداء البيئي.

➤ الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وتحسين الأداء البيئي كما هي موضحة في الجدولين التاليين :

• يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والأداء البيئي :

جدول رقم (III - 16) : معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والأداء البيئي

معامل الارتباط Person Corrélation	الإحصاءات	التوظيف الأخضر والأداء البيئي
66	حجم العينة	
0,570**	معامل الارتباط	
0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

- الجدول الموالي يبين مصفوفة الارتباط بين التوظيف الأخضر وأبعاد الأداء البيئي :

جدول رقم (III - 17) : مصفوفة الارتباط بين التوظيف الأخضر وأبعاد الأداء البيئي

حجم العينة	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	أبعاد الأداء البيئي	التوظيف الأخضر
66	0,000	0,626**	السلوكيات الخضراء	
66	0,000	0,511**	الفعالية	
66	0,000	0,430**	الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق على الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (III - 16) بلغ معامل الارتباط (0,570)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,000) أقل من (0,01)، وعليه يتم تأكيد صحة الفرضية الأولى والتي تفرض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والأداء البيئي في المركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين التوظيف الأخضر والأداء البيئي ، وحسب الجدول رقم (III - 17) الذي يبين مصفوفة الارتباط بين التوظيف الأخضر وأبعاد الأداء البيئي فإن أعلى معامل ارتباط كان بين التوظيف الأخضر والسلوكيات الخضراء بلغ (0,626) عند مستوى (اقل من 0,01)، وهو أعلى معامل بالنسبة للتوظيف الأخضر وتؤكد هذه النتيجة مدى أهمية التوظيف الأخضر في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم

➤ الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر وتحسين الأداء البيئي :

- الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والأداء البيئي:

جدول رقم (III - 18) معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والأداء البيئي

معامل الارتباط Person Corrélation	الإحصاءات	التدريب الأخضر والأداء البيئي
66	حجم العينة	
0,537**	معامل الارتباط	
0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

- أما الجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين التدريب الأخضر و الأداء البيئي:
جدول رقم (III - 19) مصفوفة الارتباط بين التدريب الأخضر وأبعاد الأداء البيئي

حجم العينة	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	أبعاد الأداء البيئي	التدريب الأخضر
66	0,000	0,588**	السلوكيات الخضراء	
66	0,000	0,507**	الفعالية	
66	0,004	0,354**	الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق على الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (III - 18) حيث يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر والأداء البيئي لأن معامل الارتباط (0,537)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,000) (اقل من 0,01) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ونلاحظ وجود علاقة ارتباط معتبرة بين التدريب الأخضر والأداء البيئي حيث بلغ معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والسلوكيات الخضراء (0,588) عند مستوى الدلالة (اقل من 0,01)، وهو أعلى معامل بالنسبة للتدريب الأخضر ، وتؤكد هذه النتيجة مساهمة التدريب الأخضر في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم .

➤ الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتحسين الأداء البيئي:

- جدول الموالي يوضح معامل الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر والأداء البيئي:

جدول رقم (III - 20) : معامل الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر والأداء البيئي

معامل الارتباط Person Corrélation	الإحصاءات	تقييم الأداء الأخضر والأداء البيئي
66	حجم العينة	
0,443**	معامل الارتباط	
0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

- أما الجدول الموالي يبين مصفوفة الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر و الأداء البيئي :
جدول رقم (III - 21) : مصفوفة الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر وأبعاد الأداء البيئي

حجم العينة	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	أبعاد الأداء البيئي	تقييم الاداء الأخضر
66	0,000	0,476**	السلوكيات الخضراء	
66	0,003	0,359**	الفعالية	
66	0,050	0,243*	الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق على الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (III - 20) نلاحظ وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تقييم الأداء الأخضر والأداء البيئي عند معامل الارتباط (0,443)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,000) (اقل من 0,01) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ، ومن خلال مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (III - 21) حيث بلغ اعلى معامل الارتباط بين تقييم الاداء والسلوكيات الخضراء 0,476 عند مستوى الدلالة (0,000) (اقل من 0,01)، وتؤكد هذه النتيجة أن تقييم الأداء الأخضر لا يساهم بدرجة كافية في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم .

- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الأخضر وتحسين الأداء البيئي :
• جدول يوضح معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والأداء البيئي:

جدول رقم (III - 22) : معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والأداء البيئي

معامل الارتباط Person Corrélacion	الإحصاءات	الاندماج الأخضر والأداء البيئي
66	حجم العينة	
0,354**	معامل الارتباط	
0,004	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج Spss

• أما الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والأداء البيئي :

جدول رقم (III - 23) : مصفوفة الارتباط بين الاندماج الأخضر وأبعاد الأداء البيئي

حجم العينة	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	أبعاد الأداء البيئي	الاندماج الأخضر
66	0,006	0,336**	السلوكيات الخضراء	
66	0,018	0,290*	الفعالية	
66	0,015	0,299*	الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق على الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (III - 22) نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاندماج الأخضر والأداء البيئي لأن معامل الارتباط (0,354)، عند مستوى الدلالة 0.004 (اقل من 0,01) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تفرض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الأخضر والأداء البيئي، كما تبين مصفوفة الارتباط بين الاندماج الأخضر وأبعاد الأداء البيئي أن معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والسلوكيات الخضراء 0,336 عند مستوى الدلالة (0,006) (اقل من 0,01)، وهو اعلى معامل بالنسبة الاندماج الأخضر ، وتؤكد هذه النتيجة أن وجود علاقة ضعيفة بين الاندماج الأخضر والأداء البيئي ، والاندماج الأخضر لا يساهم بدرجة قوية في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم .

إختبار تحليل التباين:

الجدول رقم (III - 24) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الدلالة الإحصائية	المحسوبية (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,003	2,667	126,500	20	2529,998	ما بين المجموعات
		47,433	45	2134,487	داخل المجموعات
		65		3853,933	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS

التحليل:

اختبار تحليل التباين حسب الجدول رقم (III-23) يتضح أن مجموع المربعات ما بين المجموعات قدره 2529,998 مع تباين ما بين المجموعات بقيمة (126,500) عند درجة حرية (20)، أما داخل المجموعات فهناك مجموع المربعات بقيمة (2134,487) و تباين داخل المجموعات بقيمة (47,433) عند درجة حرية (45) ، بينما اختبار تحليل التباين (ف) فهناك قيمة (2,667) عند درجة حرية (65) ودلالة إحصائية بقيمة (0,003) وهي أصغر من مستوى الدلالة (اقل من 0,01) وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية .

المطلب الثالث: استخلاص النتائج واختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا قمنا من التأكد من الفرضيات المطروحة سابقا ولقد توصلنا إلى:

✓ ثبات صحة أو خطأ الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء البيئي حيث أنه من خلال مصفوفة الارتباط وجدنا أن العلاقة بين المتغيرات بشكل عام هي علاقة طردية وقوية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية ، كما أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبنّاة تُسهم في تحسين الأداء البيئي بشكل عام بالمركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم وذلك من خلال تبني السياسات والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق هذه السياسات على أرض الواقع تدريجياً من خلال التدريب المستمر وتغيير ثقافة المنظمة لتشمل العمل الأخضر في كل المجالات الإدارية والتشغيلية بالمركز الاستشفائي الجامعي ، مما تساعد على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة بها، كما نرى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد وسيلة جيدة لتوحيد الجهود في المؤسسة وإحداث تغيير في سلوك العاملين فيها نحو الأفضل بالنسبة للعمل الأخضر وتؤكد النتيجة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بصورة إيجابية على المركز الاستشفائي الجامعي حيث أن هذا الأخير يسعى من خلال هذه الممارسات إلى تقليل العبء الإداري المتمثل في استعمال الطرق التقليدية في التوظيف والتكوين والاتجاه إلى العمل الإلكتروني والذي يتناسب تماماً مع التوجهات العالمية في سبيل المحافظة على البيئة و يتم توظيف ممارسات التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لأداء أنشطة العمل والتدريب يجب أن يكون متاحا للموظفين لتثقيفهم حول استخدام الطاقة والحد من النفايات وغيرها، الملاحظ أن المؤسسة تضع معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، كما يتم من خلاله نشر الوعي البيئي داخل المنظمة ، وتشير نتيجة هذا البحث إلى أن هنالك وعي كبير لدى المؤسسات الاستشفائية بالسلوكيات الخضراء والأداء البيئي ، فضلا عن أن المؤسسات الاستشفائية تقع تحت تأثير القوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة .

وعلى الرغم من أن نتيجة بعض مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت في (المتوسط أو الضعيف)، إلا أنه من الملاحظ أن هنالك وعي وإمام كامل بمحاور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء و دراية بأنظمة الإدارة البيئية في مؤسساتهم المعنية وأن الشركات تتبنى ممارسات مختلفة لتحقيق التنمية المستدامة حيث أنه ربما ينعقد هذا الوعي في المؤسسات العاملة في القطاعات الأخرى، وتعتبر هذه النتيجة جيدة ونتوقع زيادة هذه المستويات في السنوات المقبلة نظرا للاهتمام البالغ الذي توليه السلطات الجزائرية للمحافظة على البيئة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزبيدي (2016) ، ودراسة (Levy & Marans,2012)،(Renwick al;2012) والتي أظهرت نتائجها أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دورا هاما في تطوير الممارسات الصديقة للبيئة، وإن المورد البشري هو الذي يحفز الممارسات الموجهة نحو تحسين الفعالية البيئية للمنظمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arulrajah,2015) والتي أظهرت نتائجها أنه يمكن للمؤسسات تحسين الأداء البيئي بطريقة أكثر استدامة، من خلال التكييف مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، ومع دراسة (Paille

(et al,2013) والتي أظهرت نتائجها الحاجة إلى التركيز أكثر على اختيار الموظفين وتدريبهم ومكافأهم على الممارسات الصديقة للبيئة من أجل توليد ثقافة حماية بيئية مفيدة للأداء البيئي للمؤسسة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Bombiak & Kluska,2018) والتي أظهرت نتائجها أن المؤسسات لا تستخدم النطاق الكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء،

✓ ثبات صحة أو خطأ الفرضية الفرعية الأولى:

نعم يوجد تأثير للتوظيف الأخضر على تحسين الأداء البيئي حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي ، وأن هناك علاقة قوية وطردية بين التوظيف الأخضر وبعدي الكفاءة والفعالية ، وكذلك السلوكيات الخضراء حيث بلغ معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والسلوكيات الخضراء 0,626 وهو أعلى معامل ارتباط بالنسبة للتوظيف و في المرتبة الثانية معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والفعالية بقيمة 0,511 وفي المرتبة الأخيرة معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر والكفاءة حيث بلغ 0,430، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى ، وهذا دليل على أن المركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم عند القيام بعملية التوظيف يتم التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصرا رئيسيا و اكتساب سمعة "موظف أخضر" باعتبارها وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة، وفقا لممارسات التوظيف يمكن أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة من خلال التأكد من أن العاملين الجدد على دراية بالثقافة البيئية للمنظمة وقادرة على الحفاظ على قيمتها البيئية ، أيضا الموظفين متحمسين إلى العمل من أجل شركة صديقة للبيئة الخضراء ، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التوظيف الأخضر في تحسين الأداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم ، ذلك للاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة والسياسات والاستراتيجيات البيئية، حيث يسهم التوظيف الأخضر وإجراءاته المختلفة الهادفة إلى الاعتماد على التكنولوجيا والإنترنت باستقطاب الكفاءات الملمين بعناصر التكنولوجيا الحديثة و التي تعني وجود خلفية متطورة لدى الموظف القادم للتعين كما يخلق صورة ذهنية لدى الموظف الجديد بأنه مقبل على عمل في المؤسسة ذات احترافية عالية مما يجعله يعمل على التطوير من مهاراته وأدائه ليوكب الموظفين الموجودين حاليا وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (السكرانه,2017) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التوظيف مرتفعا.

✓ ثبات صحة أو خطأ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير للتدريب الأخضر على تحسين الأداء البيئي ومن خلال الدراسة نستنتج أن لبعده تقييم الأداء الأخضر في المؤسسة تقديرا معتبرا في مستوى التبني، حيث بلغ معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والسلوكيات الخضراء 0,588، وهو أعلى معامل بالنسبة للتدريب الأخضر وجاء في المرتبة الثانية معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والفعالية بقيمة 0,507 وفي المرتبة الأخيرة معامل الارتباط بين التدريب الأخضر والكفاءة حيث بلغ 0,354، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية ، نستنتج أن لبعده التدريب والتطوير الأخضر في المؤسسة تقديرا معتبرا في مستوى التبني ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة تقدم حوافز معنوية للعاملين ، و تعمل على تحليل وتحديد احتياجات

العاملين فيما يتعلق بالتدريب البيئي وتعمل على تنمية مهارات الموظفين والمعرفة التي تتعلق بكفاءة محددة ، وهذا ما يقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ويوفر القدرة على التفاعل بسهولة في حل المشاكل ، وتعمل على تنمية وعي العاملين ومهاراتهم التدريبية ومعرفتهم العملية، والتدريب والتطوير من خلال البرامج التدريبية وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Rawashdeh,2018) والتي أظهرت نتائجها أن البرامج التدريبية تساهم في تقليل الأخطاء البيئية في المؤسسات الصحية ومع دراسة (الزيدي2016) ومن أهم نتائجها أن التدريب الأخضر هو أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة .

✓ ثبات صحة أو خطأ الفرضية الفرعية الثالثة :

نعم يوجد دلالة احصائية لتقييم الاداء الأخضر على تحسين الأداء البيئي ومن خلال الدراسة وجدنا أن معامل الارتباط بين تقييم الاداء والسلوكيات الخضراء 0,476 وهو أعلى معامل بالنسبة لتقييم الاداء وجاء في المرتبة الثانية معامل الارتباط بين تقييم الاداء والفعالية بقيمة 0,359، وفي المرتبة الأخيرة معامل الارتباط بين تقييم الاداء والكفاءة حيث بلغ 0,243 ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة حيث نستنتج وجود علاقة متوسطة لتقييم الاداء الأخضر على تحسين الاداء وأيضا تقييم الاداء الأخضر له دور في تحسين الاداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعمل على دمج المعايير البيئية ومؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم ووضعها موضع التنفيذ رغم أن العلاقة بين تقييم الاداء والكفاءة جاءت بدرجة ضعيفة إلا أنها لا تؤثر في العلاقة الكلية لتقييم الاداء الأخضر والأداء البيئي ، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة تقوم بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بتقييم سلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة إذ تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسة على تشجيع العاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة ، كما تقوم بعملية تقييم الاداء البيئي للعاملين من دمج المعايير البيئية في عملية تقييم اداء العاملين ويمكن أن يتم ذلك من خلال تشجيع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية واستخدام معايير الاداء البيئي وتطوير نظم المعلومات الخضراء.

✓ ثبات صحة أو خطأ الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاندماج الأخضر على تحسين الاداء البيئي ومن خلال دراستنا نستنتج أن معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والسلوكيات الخضراء 0,336 وهو أعلى معامل بالنسبة الاندماج الأخضر وجاء في المرتبة الثانية معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والكفاءة بقيمة 0,299 وفي المرتبة الأخيرة معامل الارتباط بين الاندماج الأخضر والفعالية حيث بلغ 0,290، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة ، وتؤكد هذه النتيجة أن الاندماج الأخضر ليس له دور في تحسين الاداء البيئي للمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم ، رغم أن العلاقة بين الاندماج الأخضر والكفاءة وكذا الفعالية هي علاقة متوسطة وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تشجع المشاركة الخضراء من خلال تقديم رؤية تنموية واضحة لتوجيه سلوكيات العاملين نحو الممارسات الخضراء وحل المشكلات والقضايا البيئية حيث لا تقوم باشارك

العاملين في تطبيق الممارسات الإدارية تجاه البيئة وكذا توليهم مسؤولية منع أي تلوث وتحديد القضايا البيئية في العمليات التشغيلية علاوة على ذلك لا تعلم كيفية التعاون مع زملاء فريق العمل في تطوير ممارسات وسلوكيات المواطن الخضراء في المنظمة والحفاظ على الطاقة ومعالجة أسباب التدهور البيئي وبالتالي فرصة مشاركة الموارد البشرية في حل المشاكل البيئية وهذا دليل على غياب الرقابة في الاندماج وأن الموظفين لا توجد لديهم نية صافية في المواطنة الخضراء .

خلاصة :

على الرغم من المحاولات الرامية لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصحية ، إلا أنها تصطدم بالكثير من التحديات والصعوبات فيجب عليها الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الخضراء قصد تحسين أدائها البيئي حيث هدفت دراستنا إلى اختبار العلاقة بين توجه الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي من خلال هذا الفصل و بعد معالجتنا للبيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة و التي من خلالها تحصلنا على نتائج تفيد بوجود تفاوت في ردود الفعل بين الايجابية أحيانا و سلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه أن هناك حالة تمثلت في تدني و ضعف مستوى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيرها على تحسين الأداء البيئي و في المقابل هناك ارتفاع في مستوى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء على تأثيرها على الأداء البيئي .

وما تم استخلاصه أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصحي عامة والمركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم خاصة تؤثر إيجابا على تحسين الأداء البيئي.

الخاتمة

العامّة

أصبح من الضروري على المؤسسات الصحية الاهتمام بتأثيرات أنشطتها وعملياتها المختلفة على البيئة وهذا ما يعظم من قيمتها ويجعلها أكثر ابتكاراً من خلال حرصها على البيئة ، ولقد بات واضحاً أن العمليات التي تقوم بها المؤسسات الصحية ينتج عنها آثار خارجية كثيرة مما يتسبب في أحداث مشاكل واختلالات بيئية كثيرة ، لا يمكن إغفال أن المورد البشري داخل المؤسسة هو الركيزة الأساسية لرفع كفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام والأداء البيئي بشكل خاص ، شريطة أن تتم تنمية هذا المورد وتحفيزه ورفع وعيه البيئي وتأهيله للمشاركة في قضايا البيئة وتوجيه مسؤوليته نحو البيئة داخل المؤسسة الصحية وخارجها، ليساهم بذلك في تحسين الأداء البيئي، ولقد بات من الضروري دمج الاعتبارات البيئية ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أداء بيئي جيدة يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز وسط عالم الأعمال الذي أصبح شعاره الرئيسي " البيئة أولاً" ومن خلال ما سبق في هذه الدراسة اتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء عامل أساسي وضروري لا يمكن الاستغناء عنه لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصحية لذلك ينبغي عليها الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتساعد على تنميتها حيث يرتكز نجاح أو فشل المؤسسات الصحية على مدى تمكّنها واهتمامها وتأييدها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعاً وبالشكل الذي يزيد من فعاليتها فاهتمام المؤسسات الصحية بأدائها البيئي والتركيز على سبل تحسينه يفعل من المسؤولية البيئية المستدامة فيما يساهم في حماية البيئة ، ومن أجل الحصول على مورد بشري فعال وذو كفاءة عالية ولديه سلوكيات خضراء قادر على تحسين الأداء البيئي ، لذلك تتوجب أن تكون هناك إدارة خضراء لهذه الموارد فاعلة ومنظمة ومخططة تتماشى على معطيات حقيقية مدروسة، وكلما كانت هناك إدارة للموارد البشرية الخضراء كانت هناك نتائج جيدة تنعكس من خلال وجود مورد بشري هو أساس كل نجاح من خلال مساهمته في تحقيق التنمية وذلك بأحسن الطرق وأنجعها من أجل تحسين كفاءته وفعاليتته في ظل العولمة وموجات الأفكار المتلاطمة والمتشابكة في علم الإدارة والأبحاث المهمة بإدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالأداء البيئي.

النتائج العامة للدراسة :

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :
- اهتمام المؤسسات الصحية بإدارة الموارد البشرية الخضراء مما يشير إلى توجيهها نحو تحسين الأداء البيئي.
 - وفي إطار حماية البيئة والمحافظة عليها، توجب على المؤسسات الصحية الاهتمام بالأداء البيئي وفي سبيل تحقيقه سعت هذه المنظمات إلى التوسع في اعداد مخططاتها وضبط السياسات التي تعمل على حماية البيئة وذلك للحد من المشاكل البيئية والتوجه نحو تحقيق تنمية مستدامة .
 - كما بينت الدراسة أن الموارد البشرية الخضراء تحتل موقعا مهما في البنية التنظيمية لأي مؤسسة وهي بذلك فاعل أساسي في عملية التنمية، كما أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثير قوي على أدائها البيئي .

- يؤدي تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين في القطاع الصحي إلى رفع أدائهم البيئي، ويعد التوظيف الأخضر من أهم عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تعزز أداء الموارد البشرية، إضافة إلى التدريب والتقييم والأخضر فيما لم يكن للاندماج الأخضر أثر مهم.
- تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المتطلب المعاصر لتحقيق الاستدامة البيئية في كافة موارد المؤسسة .

التوصيات:

- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة، وضرورة وجود دور لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصحية في اختيار العاملين.
- تعزيز تضمين الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي للأنشطة في المؤسسات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في المؤسسات الصحية من خلال تضمين المتطلبات الخضراء.
- إعداد خطط مستقبلية للتوظيف تتضمن استقطاب واختيار وتعيين العاملين على أساس الوعي البيئي.
- الاهتمام بإقامة الدورات التدريبية والورشات حول مفاهيم وأبعاد توجه الموارد البشرية الخضراء.
- تصميم برامج تدريب إلكترونية تساعد على تخفيض التكاليف وتقليل استخدام الورق والتي من شأنها أن تغير سلوكيات واتجاهات العاملين تجاه الممارسات الخضراء.
- على الإدارات العليا أن تمد جسور التعاون ما بين مؤسساتهم والمؤسسات العلمية كالجامعات والمعاهد بغية الاستفادة من خبراتها لتعزيز الممارسات الخضراء في المؤسسات الاستشفائية .
- العمل على خلق نظام اتصال فعال بين الإدارات العليا والأقسام التشغيلية التنفيذية وكسر حاجز تعزيز الاهتمام بالممارسات الخضراء والمحافظة على البيئة في المؤسسات الصحية، وذلك من خلال تضمينها في التقييم السنوي للعاملين كأن تضاف فقرة عن مدى مساهمة العاملين في المحافظة على بيئة العمل في استمارة التقييم السنوي .
- ضرورة زيادة الاهتمام والمحافظة على بيئة العمل والاستدامة البيئية في المؤسسات الصديقة للبيئة.
- تعزيز المرونة في العمل لبعض الأنشطة كممارسة النشاط من البيت وبخاصة للأنشطة الإدارية التي لا تتطلب الحضور إلى المؤسسات التي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في المؤسسات الاستشفائية وتشجيع العاملين على استخدام الحاسوب في المراسلات بين الأقسام المختلفة.
- مشاركة العاملين في استراتيجيات المؤسسة وحل المشكلات المتعلقة بالقضايا الخضراء.
- ضرورة اشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في المؤسسات الصديقة للبيئة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في المؤسسات الاستشفائية وتعزيز تبني النهج الأخضر في العمل وتوضيح أهميتها في الأنشطة.

- أهمية تبني الممارسات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات في مدى التزامها بالممارسات الخضراء وتعزيز ذلك بالحوافز المالية والمعنوية وبالإمكان جعل هذه المبادرات فصلية أو سنوية.
- العمل على زيادة وعي العاملين باستخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة.

أفاق البحث:

- أخيرا وبعد الانتهاء من بحثنا هذا والمتمثل في "تقييم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصحية بالجزائر" يجدر لنا إظهار بعض النقاط التي تحتاج إلى مواصلة البحث فيها وهي:
- اجراء الدراسة بنفس المتغيرات في قطاعات أخرى.
 - دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء عل متغيرات مختلفة مثل المسؤولية الاجتماعية أو الشراء الأخضر.
 - أثر التدريب الأخضر على دعم التنمية المستدامة .

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبكان للنشر، الرياض، السعودية، 2008
- الشريعة عطا الله، سنجد غالب، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، فلسطين، 2005
- المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- دوناتو رومانو: الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة مشروع GCP/SYR/006/ITA وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي المركز الوطني للسياسات الزراعية بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والتعاون الإيطالي، دمشق، سوريا، 2003.
- رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية والأيزو 14000، دار الرضا للنشر، طبعة 1، سوريا، دمشق، 2001
- محمد صالح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البيئية و المواصفات القياسية، الإصدار الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2006
- محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية إيزو 14000، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 2، القاهرة، 2006
- حمزة الجبالي، الأمن البيئي وإدارة النفايات البيئية، دار الأسرة ميديا ودار الثقافة للنشر، عمان (الأردن)، 2016.
- أمين السيد أحمد لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- لطفي أمين السيد، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

ب - المذكرات والاطروحات:

- فطيمة زرع ، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016/2017
- علاء ميشيل الحداد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2020

- رنا خليل التعمري اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الأعمال, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الاسراء, الاردن, 2021
- جدو إشراق ،لعياضي مارية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال جامعة محمد البشير الإبراهيمي ،برج بوغريج ، 2021/2020
- الهام شيلي ،دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2014/2013
- فارس طلوش، دور التسويق في التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ،أم لبواقي، الجزائر، 2017
- عصماني مختار دور الجباية البترولية في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام في الجزائر من خلال البرامج التنموية مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،، 2014 .
- عبدو مصطفى ،تأثير الفساد السياسي في التنمية المستدامة (حالة الجزائر 1995-2006) مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد الحاج لخضر ،باتنة ،الجزائر، 2008 ,
- العقون آمنة «اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي» ،مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019،
- رشيد غلاب، "نظم الإدارة البيئية ISO14000، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2017/2016 .
- رشيد غلاب، "نظم الإدارة البيئية ISO14000، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2017/2016 .
- بوحفص رواني، "المراجعة البيئية في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2007
- علي عبد هللا أحمد الجبري «إطار مقترح لتكوين دور المراجعة الداخلية لمراجعة الأداء البيئي " ،مذكرة ماجستير في المحاسبة والمراجعة ،غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس مصر ، 2007

ت - المجالات:

- غني دحام تناي الزبيدي، محمد فليح حمزة، "تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث و الستون بغداد، 2021،
 - بصير خلف خزعل، لمياء محمد جاسم المشهداني، أحمد راكان محمد الطيار، "ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 15، العدد 03، جامعة الموصل، بغداد، 2020
 - زينب اسماعيل الغرابيل، علي احمد عبد القادر، برهنا فطين يحيي " واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41. العدد 03، مصر، سبتمبر 2021
 - المعزز بالله البرنس محمد خليفة «دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة»، المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية. المجلد الثاني العدد الثاني الجزء الثالث جامعة دمياط مصر، 2021
 - 1 محمود الصاوي تماضر الدباغ «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية»، المجلة العربية للإدارة، كلية المدينة الجامعية بعجمان، المجلد 41 العدد 02 الإمارات العربية المتحدة، 2021
 - جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، " دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق «، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 08 العدد 01 جامعة دهوك التقنية، العراق، 2020،
 - أحمد بلالي «ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية»، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة حماة لخضر، الوادي، 2018،
 - جمانة بشير أبو رمان، عبدالرحمان غسان الصديقي، " أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 38، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019
 - مصطفى ماهر محمد الجمل «إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة تفشي كورونا»، كلية التجارة، قسم إدارة، الاعمال، مجلة. ssrn. جامعة طنطا، مصر، 20 افريل 2020، متوفر على الموقع
- Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3580982>**
- مناف عبد المطلب احمد، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، الأنبار، العراق، 2019

- زينب إسماعيل الغرابيل، علي احمد عبد القادر، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر»، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 41، العدد 03، كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة سبتمبر 2021
- مناف عبد المطلب احمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر اراء في تحسين أداء المنظمة، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، جامعة الانبار /كمية الإدارة والاقتصاد، العراق، سنة 2019
- برحمون حياة، الاقتصاد الأخضر: مسار لتحقيق التنمية المستدامة- تجربة الإمارات-، مجلة علمية محكمة، العدد 21 جامعة البويرة، ديسمبر 2016.
- عبد الرزاق قاسم الشحادة، " القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 1، سوريا، 2011.
- نادية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2، مصر، ديسمبر 2005،
- عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية -حالة الجزائر-"، مجلة القانون العام الجزائري المقارن، المجلد الخامس العدد 02 جامعة سطيف، ديسمبر 2019
- أمال حفناوي، "تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال"، مجلة التمكين الاجتماعي جامعة العربي التبسي، المجلد 1 العدد 4، تبسة 15 ديسمبر 2019
- علاوي صفية"، سياسة تحسين الأداء البيئي كمدخل لتحقيق الإنتاج الأنظف في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور 8 العدد 23 المجلد 2 الجلفة أوت 2015
- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، «الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة»، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة 2 الموصل، المجلد 32، العدد 100 العراق، 2010.
- نصيرة يحيواوي، مهدي مراد، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات آلية لتدعيم نظم الإدارة البيئية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7 العدد 32 جامعة عمار ثليجي الاغواط، 21 جانفي 2019.
- جمانة بشير أو رمان، عبد الرحمن غسان الصديقي، "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف"، مجلة دراسات اقتصادية العدد 2 السعودية 28 أوت 2019.

- سراي أم السعد ، بوقرة رايح، "الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصحية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف ، المجلد 11 العدد 02. المسيلة. ديسمبر 2018.
- مهاوات لعبيدي وآخرون، "الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية بين الواقع ومتطلبات التنمية المستدامة –دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسطيف-، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 02 الجزائر. ديسمبر 2015 .
- لطفي ليلي عبد الحميد "دراسة تحليلية للاتفاقيات الدولية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، القاهرة، 2002
- أحمد فيصل الحايك، "التدقيق الداخلي البيئي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 40، العدد: 2، مجلة دراسات الأردن، 2013.
- غالب عوض صالح إسماعيل محمود، " دور مدقق الحسابات في حماية البيئة، دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2 ، دمشق، سوريا 1999
- مهاوات لعبيدي «المراجعة البيئية بين المفهوم وصعوبات التنفيذ من منظور المراجع الخارجي»، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي-العدد الثامن-المجلد الثاني الوادي، 2015.
- احمد محمد لطفي، "اطار مقترح للمراجعة البيئية بمنظمات الاعمال في ظل التغيرات المعاصرة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2000.

ث - الملتقيات والمحاضرات :

- زين الدين بروش، جابر الدهيمي «دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة شركة الاسمنت" ، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ، 22_23 نوفمبر 2011
- حسين رحيم، رشيد مناصرية، "أثر تطبيق الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الإيزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011 ،
- سميرة صالح «التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22/23 نوفمبر 2011
- سمية عباس مجيد الربيعي الموارد البشرية الخضراء وصناعة السعادة محاضرة

متوفرة على الموقع <https://uomustansiriyah.edu.iq>

ج – القوانين:

المادة 03 من القانون 10-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى لعام 1424 الموافق ل 19 يوليو سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة العدد 43 ، بتاريخ 20 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 20 يوليو سنة 2003 .

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Opatha, H.H.D.N.P. & Arulrajah, Anton (2014), Green Human Resource Management : Simplified General Reflections, International Business Research, Vol.7, No.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). "Organizational culture and human resources in the Environmen Literature internatiol Journal of Human Resource Management, 14(4),
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1-14.
- Olsson, Lennart & Hourcade, Jean Charles & Jonathan Kohler (2014), Sustainable Development in a Globalized World, Journal of Environment & Development , Vol. 23 , No.
- Tatyna .p.soubbotiva، beyond economic growth، the world bank second edition Washington 2004.
- Beat Burgenmeier : Politiques Economique du développement durable. édition de boeck, 1er édition, 2008.
- Ludovic schneider: 100 questions pour comprendre et agir, le développement durable territorial, édition Afnor, France, 2010 .
- Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée; la responsabilité d'entreprise; éditions la découverte; Paris; 2007
- H. N. Rothberg and G. S. Erickson: From knowledge to intelligence, Elsevier , Amsterdam. 2017.
- Christian Tahon, Evaluation des performances des systèmes de production, Lavoisier, paris, 2003.
- Lawrence B. Cahill and others, "Environmental Audits", Government Institute, American 1999.
- Ouvrage collectif sous la direction de Gabriel Wakerman, Le développement durable, Ellipses édition marketing , 2008

الملاحق

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الصحة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 5-112 و 141 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 18-11 المؤرخ في 18 شوال عام 1439 الموافق 2 يوليو سنة 2018 والمتعلق بالصحة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-275 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1442 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-281 المؤرخ في 26 ذي القعدة عام 1442 الموافق 7 يوليو سنة 2021 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، المتمم، لا سيما المادتان 2 و 6 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تتم قائمة المراكز الاستشفائية الجامعية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 والمذكور أعلاه، كما يأتي :

التسمية	المقر	التركيبة البنوية
.....(بدون تغيير).....(بدون تغيير).....
المركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم	مستشفى مستغانم	2 وحدة مستشفى مستغانم - وحدة مستشفى الخروبة

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حزّ بالجزائر في 11 ربيع الأول عام 1443 الموافق 18 أكتوبر سنة 2021.

أيمن بن عبد الرحمان

الوطني رقم 36 لأولاد فايت والطريق الدائري الثاني الجنوبي (زرالدة)، كالاتي :

- الخط الرئيسي : 6,3 كيلومترا،

- المقطع الجانبي : 2x2 مسلك + الشريط الأرضي الوسطي + حواف الطريق، بعرض إجمالي قدره 16 مترا،

- عدد مفترقات الطرق الدورانية : ثلاثة (3).

المادة 5 : يجب أن تتوفر الاعتمادات الضرورية للتعويضات الممنوحة لفائدة المعنيين، وتودع لدى الخزينة العمومية، فيما يخص عمليات نزح الأملاك العقارية والحقوق العينية العقارية بعنوان العملية المتعلقة بإنجاز ازدواج الطريق الولائي رقم 233 على طول 6,3 كلم بين نفق الطريق الوطني رقم 36 لأولاد فايت والطريق الدائري الثاني الجنوبي (زرالدة).

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حزّ بالجزائر في 11 ربيع الأول عام 1443 الموافق 18 أكتوبر سنة 2021.

أيمن بن عبد الرحمان

*

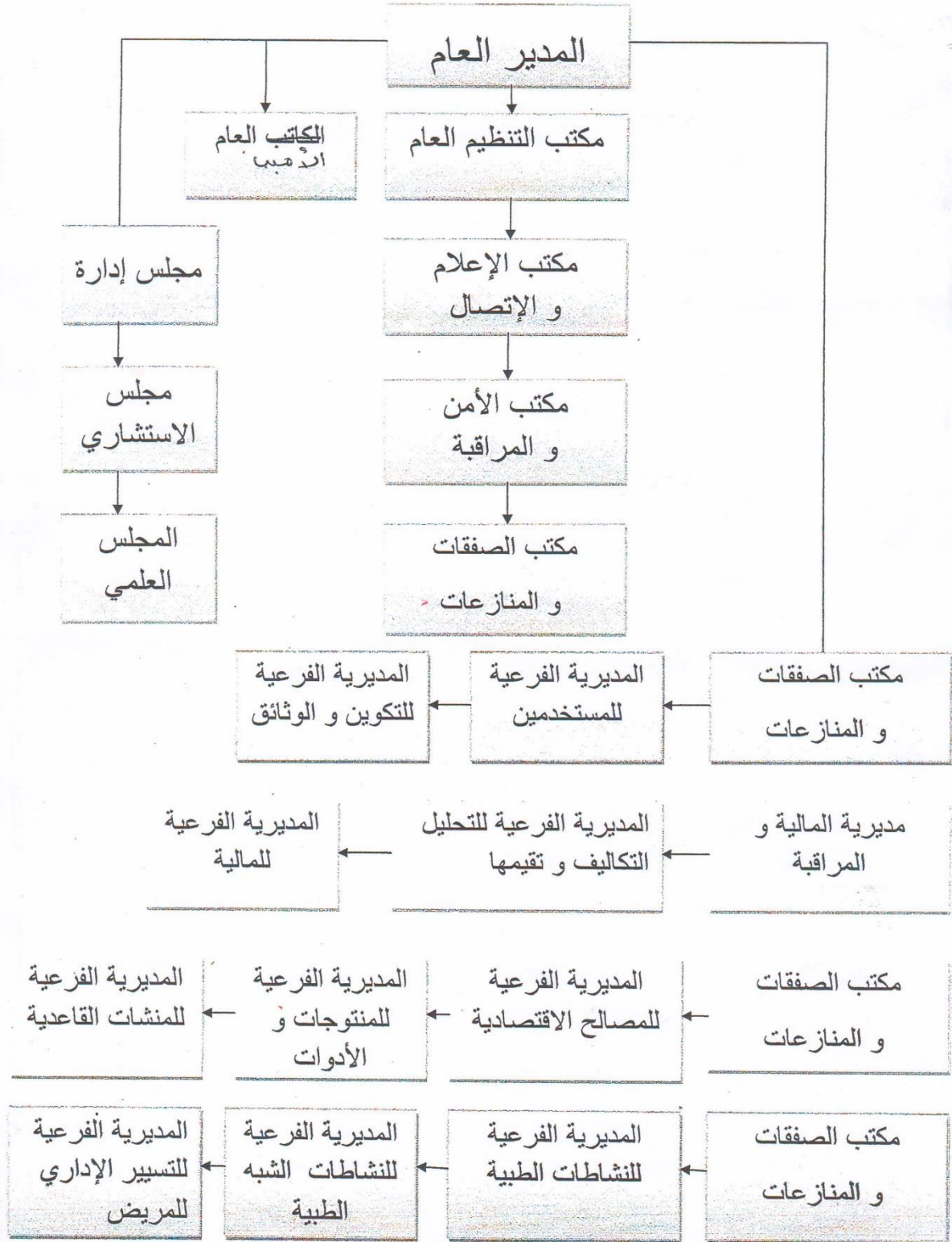
مرسوم تنفيذي رقم 21-397 مؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1443 الموافق 18 أكتوبر سنة 2021، يتم قائمة المراكز الاستشفائية الجامعية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها.

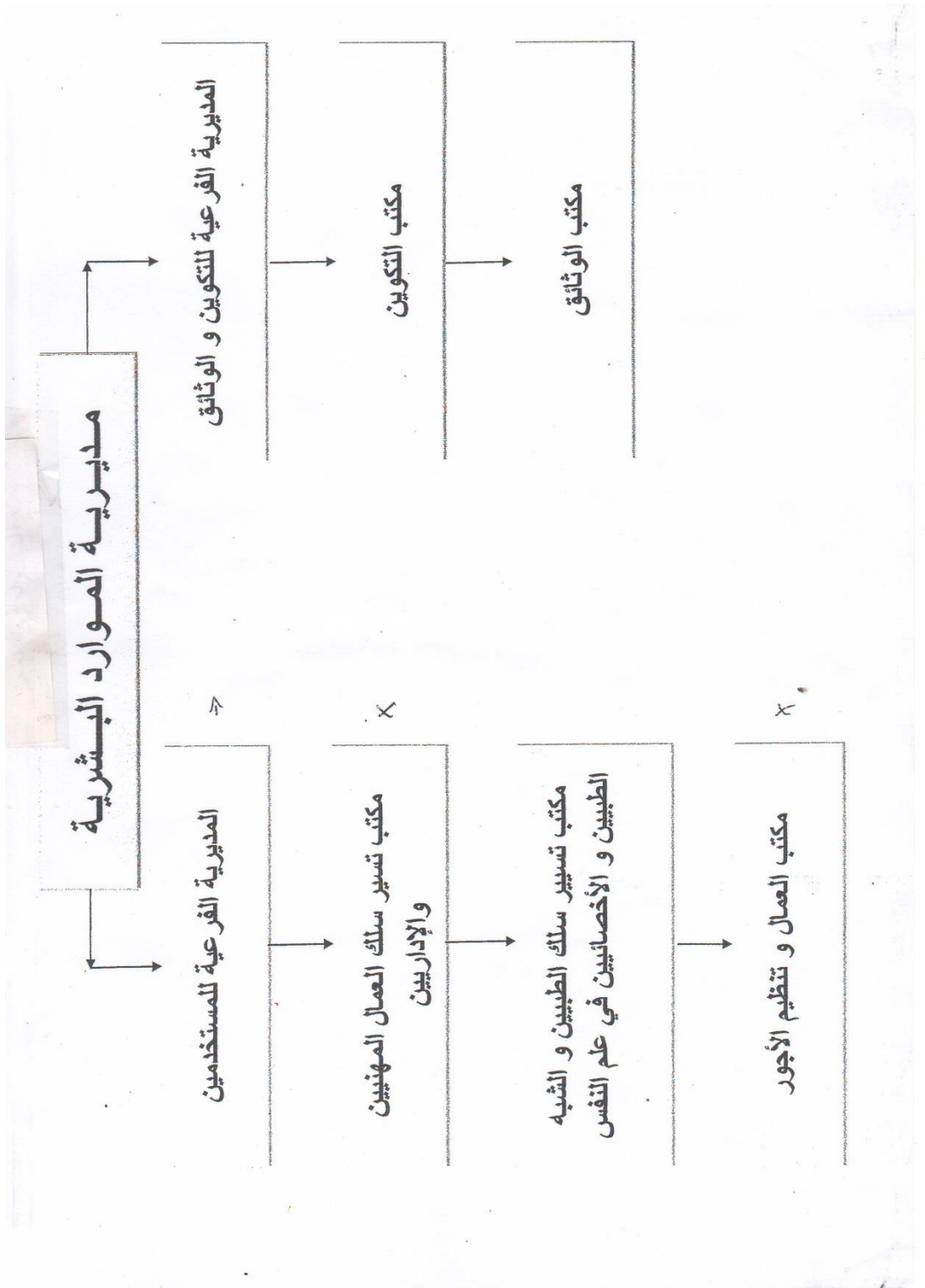
إن الوزير الأول،

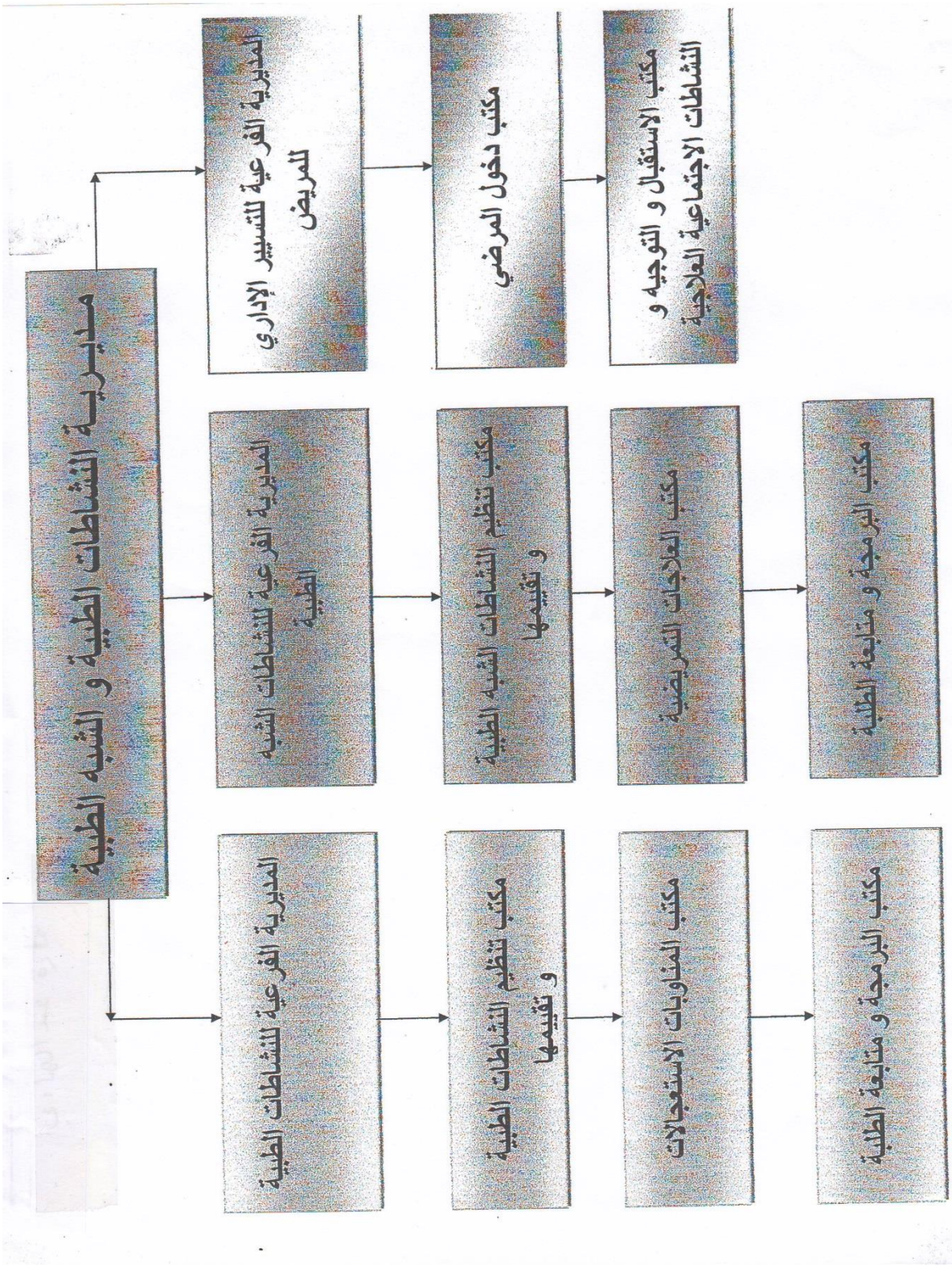
المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيما منها أحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

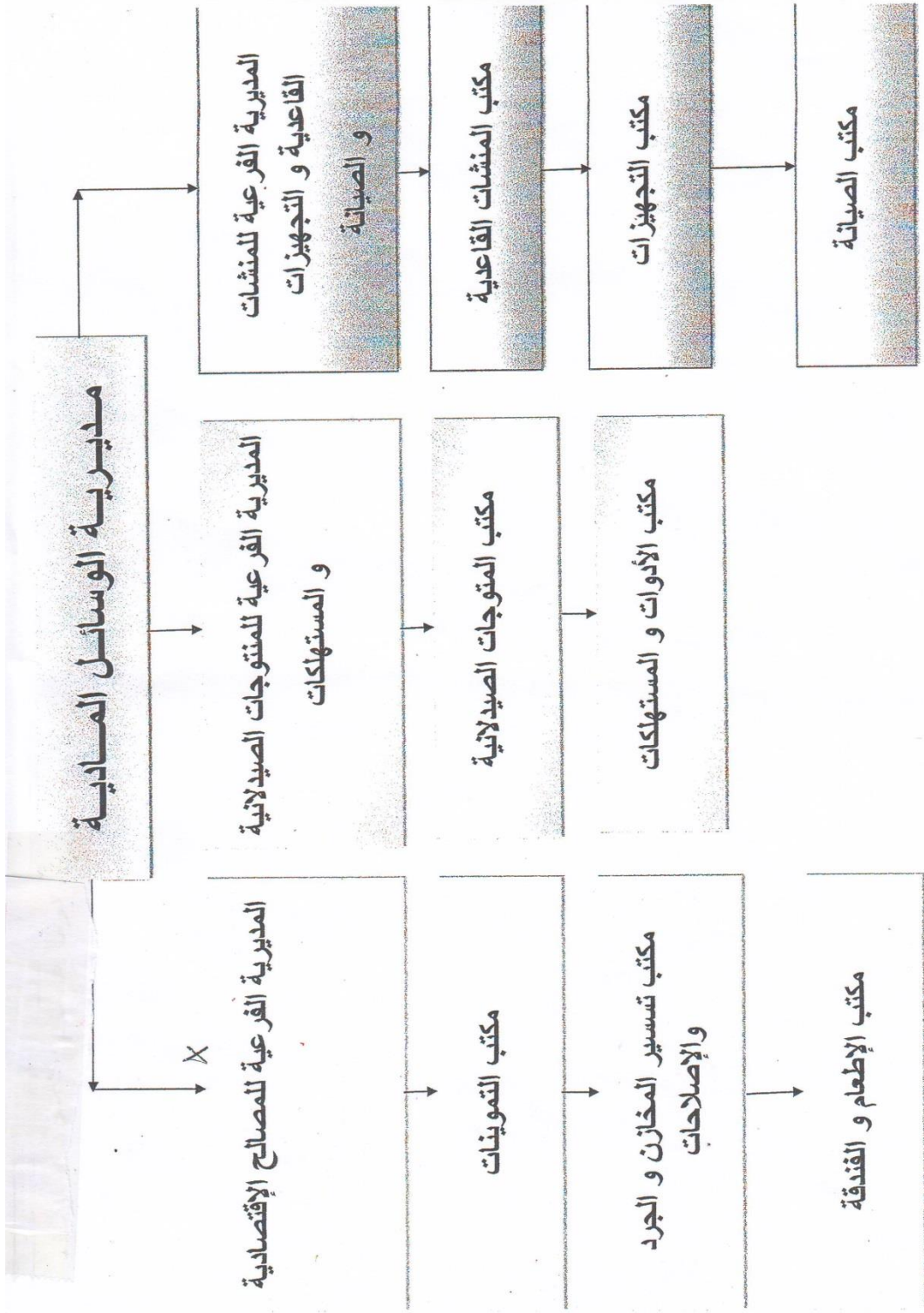
المخطط التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي

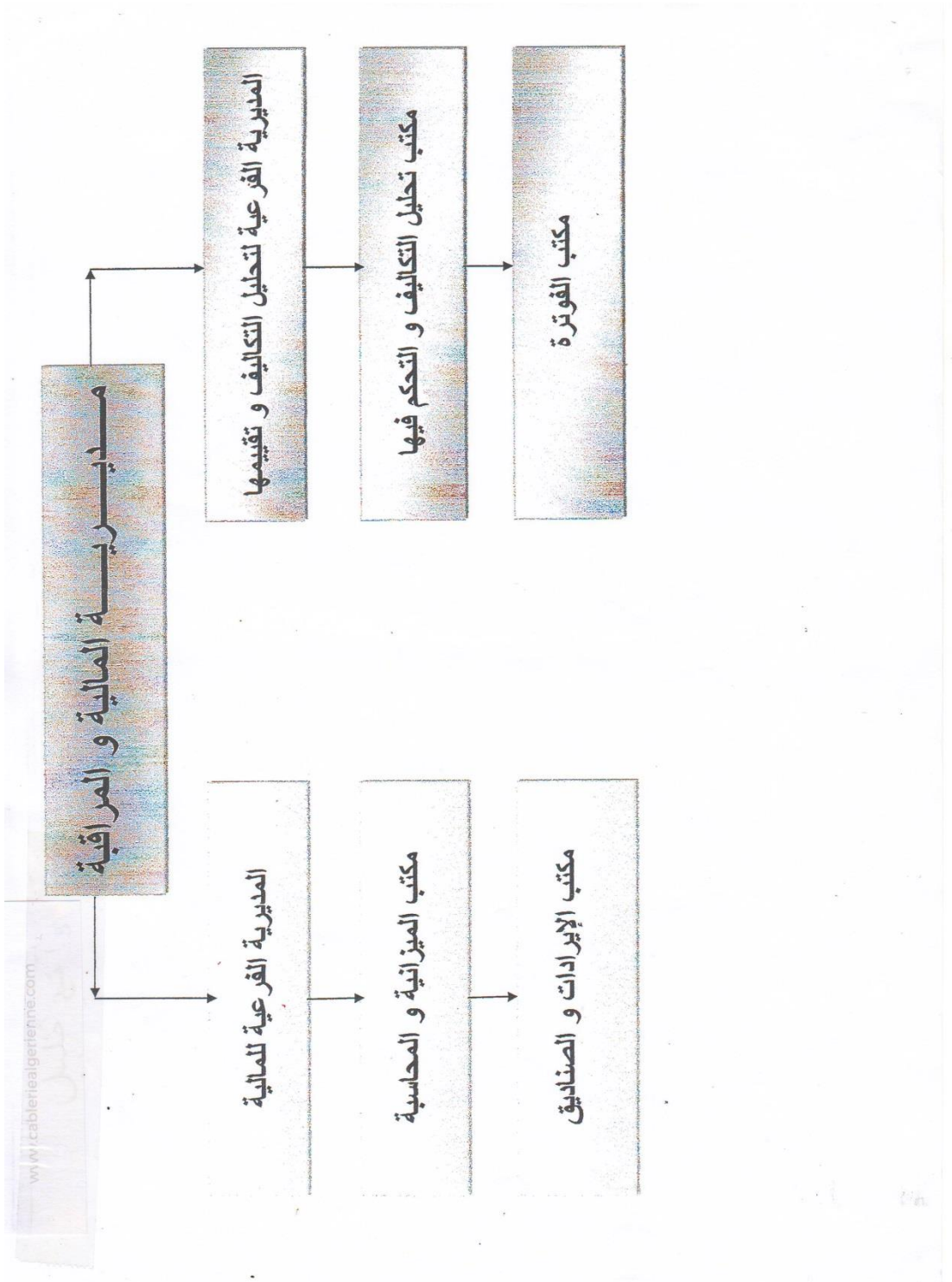
مستفانم











République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de la Santé
Centre Hospitalo-Universitaire de Mostaganem

Mostaganem le 27 Mars 2022

Procès-Verbal de la réunion du Conseil Scientifique du CHU de Mostaganem

En ce jour du vingt-sept Mars de l'an deux mille vingt-deux à quatorze heures s'est réuni le conseil scientifique du CHU de Mostaganem en séance extraordinaire au niveau de la direction générale de l'hôpital de Mostaganem « Che Guevara ».

Etaient présents :

- Pr Benchikh Nasr-Eddine : Président du conseil scientifique
- Pr Benkada Mohamed Benamar : Chef de service de chirurgie générale
- Pr Benbernou Soumia : Chef de service par intérim du service d'anesthésie réanimation
- Pr Bentata : Chef de service par intérim du service de pneumologie
- Pr Aoun Fadéla : Chef de service par intérim du service des UMC
- Pr Zidane : représentant du Chef de service par intérim du service d'oncologie médicale
- Dr Kella Amel : représentante du Chef de service de médecine interne
- Dr Belgaid Youcef Chafik : Chef de service par intérim du service de néphrologie
- Dr Mohammedi Yahia : Chef de service par intérim du service ORL
- Zouaoui Mounir : Chef de service par intérim du service de médecine légale
- Dr Iles Sofiane : membre élu du conseil scientifique
- Dr Bellaled Abderrahmane : membre élu du conseil scientifique
- Dr Settache Naima : Chef de service par intérim du service de gastro-entérologie
- Dr Réhimi Faiza : Chef de service par intérim du service des maladies infectieuses
- Dr Sadjelmaci Faiza : Chef de service par intérim du service SEMEP
- Dr Belbachir Nasr-Eddine : Chef de service par intérim du CTS
- Dr Cherfaoui Mohamed : représentant le Chef de service par intérim du service OTR
- Dr Bahafid Saliha : Chef de service par intérim du service de médecine de travail

Etaient absents :-

- Pr Mohamed Riad Mokhtar : Doyen de la faculté de médecine (en mission)
- Pr Hakem Djennette : Chef de service de médecine interne (en mission)
- Pr Kouadria Rabeh

Ordre du jour : Organigramme des services et unités du CHU de Mostaganem

Après une prise de parole par le président du conseil scientifique pour souhaiter la bienvenue aux membres présents et de l'énoncé des points à l'ordre du jour, la séance a débuté.

Après un débat où les membres ont présenté leurs points de vue, il a été décidé comme suit :

Services	Unités	Nombre de lits	Lieu d'activité
Anatomie pathologique	<ul style="list-style-type: none"> • Pathologies digestives • Pathologies pulmonaires • Pathologies gynécologiques 		Hôpital de Kharrouba
Anesthésie et réanimation	<ul style="list-style-type: none"> • Anesthésie • Réanimation • Douleur • SSPI 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Cardiologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme • Cardiologie interventionnelle 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Chirurgie générale	<ul style="list-style-type: none"> • Chirurgie générale • Chirurgie oncologique • Chirurgie du foie et du pancréas 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Chirurgie infantile	<ul style="list-style-type: none"> • Chirurgie urologique • Chirurgie orthopédique • Chirurgie digestive • Urgences chirurgicales 	40 Lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Chirurgie neurologique	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme • Hospitalisation pédiatrique 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Chirurgie orthopédique et traumatologique	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme • Chirurgie de prothèse • Chirurgie de la main 	40 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Chirurgie thoracique	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme • Chirurgie oncologique thoracique 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Dermatologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation • Consultations et explorations 	20 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Epidémiologie	<ul style="list-style-type: none"> • Veille sanitaire • Hygiène hospitalière 		Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Hépatogastroentérologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme • Endoscopie digestive et explorations 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Hématologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation • Hôpital de jour • Oncologie hématologique 	30 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »

Laboratoire central	<ul style="list-style-type: none"> • Biochimie • Hémiobiologie • Microbiologie • Immunologie • parasitologie 		Hôpital de Kharrouba
Maladies infectieuses	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme 	40 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Médecine interne	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme • Explorations • Pied diabétique 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Médecine légale	<ul style="list-style-type: none"> • Thanatologie • Expertise médico-judiciaire 		Hôpital de Kharrouba
Médecine de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance périodique des travailleurs • Surveillance médicale du personnel de la santé 		Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Néphrologie et hémodialyse	<ul style="list-style-type: none"> • Hémodialyse aigue • Hémodialyse chronique • néphrologie et transplantation rénale 	60 lits	Hôpital de Kharrouba
Neurologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation • Maladies neurodégénératives • Maladies neuro-vasculaires 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Oncologie médicale	<ul style="list-style-type: none"> • Soins palliatifs • Hôpital de jour • Soins à domicile 	30 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Ophthalmologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation • Explorations • Ophthalmologie pédiatrique 	40 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
ORL	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation • Oncologie ORL • Surdité et implantologie • explorations 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Pédiatrie	<ul style="list-style-type: none"> • Pédiatrie du petit enfant • Pédiatrie du grand enfant • Urgences pédiatriques • Explorations 	40 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Pneumologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation • Hôpital de jour • Explorations 	40 lits	Hôpital de Kharrouba
Radiologie	<ul style="list-style-type: none"> • Radiologie • IRM et scanner 		Hôpital de Kharrouba
Radiothérapie	<ul style="list-style-type: none"> • Physique médicale • Hospitalisation • Explorations 	20 lits	Hôpital de Kharrouba

Réanimation pédiatrique	<ul style="list-style-type: none"> • Réanimation médicale • Réanimation chirurgicale • Anesthésie 	30 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Rééducation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Rééducation fonctionnelle • Explorations 		Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Rhumatologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation • Consultations 	20 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Urgences médico-chirurgicales	<ul style="list-style-type: none"> • Tri et orientation • Urgences médicales • Urgences chirurgicales • Bloc opératoire et SSPI • Réanimation médicale 	50 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »
Urologie	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homme • Hospitalisation femme • Oncologie urologique 	40 lits	Hôpital de Mostaganem « Che Guevara »

La séance a été levée à Dix Sept heures trente minutes.

**Président du Conseil Scientifique
du CHU de Mostaganem**

الرئيس الاستشفائي الجهوي - مستغانم
الأستاذ بن شيخ نصر الدين
رئيس المجلس العلمي

الملحق رقم (04)

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الهياكل الاستشفائية

إستمارة إستبيان

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تحت عنوان " دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الإستشفائية " ، تم تصميم هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الاداء البيئي في المركز الإستشفائي الجامعي - مستغانم - يشرفنا مشاركتكم في الإجابة عن أسئلة الاستبيان المقدم، علما ان البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
للإجابة على الاستبيان ضع علامة (X) .
من إعداد الطالبتان : -بن عطية فتيحة - لاغواطي مليكة تحت إشراف الأستاذة : ز.قصاص

نتوجه بالشكر والتقدير على تعاونكم لإكمال هذا البحث وتشجيعكم للبحث العلمي، تفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير.

السلم					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<u>01-التوظيف الأخضر</u>	
					تؤكد الإدارة العليا على اعتماد السياسات البيئية كأساس في عملية التوظيف	01
					تعرف المستشفى في إعلانات التوظيف عن القيم البيئية وأهمية توفيرها للمتقدمين للوظائف	02
					التوظيف الإلكتروني وملء إستمارات التوظيف بالإنترنت	03
					<u>02-التدريب الأخضر</u>	
					توجد برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجوانب البيئية	01

					تعد البرامج التدريبية الخضراء من أهم أسس استراتيجيات المستشفى	02
					تساهم برامج التدريب في تقليل الأخطاء البيئية	03
					تشجع المنظمة على استخدام سيارات النقل الجماعي والعام للموظفين	04
03- تقييم الأداء الأخضر						
					تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ضرورية وملحة في عملنا	01
					لدى ادارة الموارد البشرية الخضراء في المشفى مؤشرات للأداء الاخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الاداء	02
					يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم ووضعها موضع التنفيذ	03
04- الاندماج الأخضر						
					إشراك الموظفين في تطبيق الممارسات الإدارية تجاه البيئة	01
					تشجع العمال على تولي مسؤولية منع أي تلوث وتحديد القضايا البيئية	02
					يستخدم المستشفى قنوات الاتصال المختلفة التي توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية	03

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

المحور الثاني: الأداء البيئي

السلم					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01- نشر السلوكيات الخضراء	
					يحرص المستشفى على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة ويتحمل كامل مسؤولياته عن الأثر البيئي الناتج عن عمله	01
					يرتكز المستشفى على تثقيف الموظفين للمساهمة في تقليل النفايات والتخلص منها بشكل آمن وسليم	02
					يساهم الموظفون بتقديم حلول في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين الأداء البيئي	03
					يعمل المستشفى على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق	04
					تشجيع العاملين على السلوكيات الخضراء (إطفاء الأضواء وإيقاف الأجهزة) عند الخروج	05
02- الفعالية البيئية						
					ينسق المستشفى ويتعاون مع الجهات ذات الصلة بتطوير منتجات صديقة للبيئة	01

					يساهم نظام تقييم الأداء الأخضر في تعزيز المهارات والقدرات لتحقيق الأهداف البيئية الخضراء	02
					تحقق برامج التدريب والتطوير المعتمدة في المستشفى المهارات التي تحقق الانسجام بين الموظف والبيئة	03
03-الكفاءة البيئية						
					يقوم المدراء في المستشفى بوضع الأهداف والغايات الخضراء	01
					يلتزم المستشفى بالتشريعات القانونية المتعلقة بالمحافظة على البيئة	02
					يراعي المستشفى البعد البيئي عند تقييم أداء الموظفين	03
					تحد إجراءات الرقابة التي يتبناها المستشفى من مخالفات بيئية	04

معلومات شخصية :

- 01-الجنس ذكر أنثى
- 02- السن أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 03-المؤهل العلمي إبتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 04- الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات ما بين 05 و 10 سنوات ما بين 10 و 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 05- السلك المهني الأطباء الشبه الطبي الإداريين

(05) الملحق رقم

COMPUTE RecrutementV=i1+i2+i3.

EXECUTE.

COMPUTE FormationV=i4+i5+i6+i7.

EXECUTE.

COMPUTE EvaluationPerforV=i8+i9+i10.

EXECUTE.

COMPUTE FusionV=i11+i12+i13.

EXECUTE.

COMPUTE GRHVert=RecrutementV+FormationV+EvaluationPerforV+FusionV.

EXECUTE.

COMPUTE ComportementVert=i14+i15+i16+i17+i18.

EXECUTE.

COMPUTE EfficacitéEnvr=i19+i20+i21.

EXECUTE.

COMPUTE CompétanceEnv=i22+i23+i24+i25.

EXECUTE.

COMPUTE PerformanceEnver=ComportementVert+EfficacitéEnvr+CompétanceEnv.

EXECUTE.

ANOVA

GRHVert

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2529,998	20	126,500	2,667	,003
Within Groups	2134,487	45	47,433		
Total	4664,485	65			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,829
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	,858
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		25
Corrélation Between Forms			,881
Spearman-Brown Coefficient	Échelle Length		,937
	Unequal Length		,937
Guttman Split-Half Coefficient			,935

a. The items are: i1, i3, i5, i7, i9, i11, i13, i15, i17, i19, i21, i23, i25.

b. The items are: i25, i2, i4, i6, i8, i10, i12, i14, i16, i18, i20, i22, i24.

Corrélations

		GRH	Performance
		Vert	Enver
Sup GRH Vert	Corrélations Coefficient	1,000	,623**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
Term	N	66	66
ans	Corrélations Coefficient	,623**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
rho Performance Enver	N	66	66

** Corrélation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		GRH Vert	Comportement Vert	Efficacité Envr	Compétance Env
GRH Vert	Correlation Coefficient	1,000	,659**	,558**	,442**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Comportement Vert	Correlation Coefficient	,659**	1,000	,702**	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	66	66	66	66
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,558**	,702**	1,000	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	66	66	66	66
Efficacité Envr	Correlation Coefficient	,442**	,689**	,611**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	66	66	66	66
Compétance Env	Correlation Coefficient	,442**	,689**	,611**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	66	66	66	66

Correlations

		Performance Enver	Recrutement V	Formation V	Evaluation PerforV	Fusion V	
Spearman's rho	Perform anceEn ver	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 66	,570** ,000 66	,537** ,000 66	,443** ,000 66	,354** ,004 66
	Recrute mentV	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,570** ,000 66	1,000 . 66	,707** ,000 66	,456** ,000 66	,243* ,049 66
	Formati onV	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,537** ,000 66	,707** ,000 66	1,000 . 66	,557** ,000 66	,421** ,000 66
	Evaluati onPerfo rV	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,443** ,000 66	,456** ,000 66	,557** ,000 66	1,000 . 66	,238 ,054 66
	Fusion V	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,354** ,004 66	,243* ,049 66	,421** ,000 66	,238 ,054 66	1,000 . 66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		GRH Vert	Recrutement V	Formation V	Evaluation PerforV	FusionV	Performance Enver	Comportement Vert	Efficacité Envr	Compétence Env
Spearman's rho	GRHVert									
	Corrélation Coefficient	1,000	,826**	,921**	,711**	,520**	,623**	,659**	,558**	,442**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Recrutement V									
	Corrélation Coefficient	,826**	1,000	,707**	,456**	,243*	,570**	,626**	,511**	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,049	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Formation V									
	Corrélation Coefficient	,921**	,707**	1,000	,557**	,421**	,537**	,588**	,507**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Evaluation Perfor V									
	Corrélation Coefficient	,711**	,456**	,557**	1,000	,238	,443**	,476**	,359**	,243*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,054	,000	,000	,003	,050
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
	Fusion V									
	Corrélation Coefficient	,520**	,243*	,421**	,238	1,000	,354**	,336**	,290*	,299*
	Sig. (2-tailed)	,000	,049	,000	,054	.	,004	,006	,018	,015
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Performance Enver										
Corrélation Coefficient	,623**	,570**	,537**	,443**	,354**	1,000	,909**	,845**	,870**	

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	.	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Comportement Vert	Corrélation	,659**	,626**	,588**	,476**	,336**	,909**	1,000	,702**	,689**
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	,000	.	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Efficacité Envr	Correlation	,558**	,511**	,507**	,359**	,290*	,845**	,702**	1,000	,611**
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,018	,000	,000	.	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Compétence Env	Correlation	,442**	,430**	,354**	,243*	,299*	,870**	,689**	,611**	1,000
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,050	,015	,000	,000	,000	.
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66

** . Corrélation is signifiant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Corrélation is signifiant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		GRHVert	NiveauScolaire	Fonction	Age	Sexe
GRHVert	Correlation Coefficient	1,000	,060	,045	,224	,076
	Sig. (2-tailed)	.	,632	,723	,071	,545
	N	66	66	66	66	66
NiveauScolaire	Correlation Coefficient	,060	1,000	-,312 [*]	-,539 ^{**}	,341 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,632	.	,011	,000	,005
	N	66	66	66	66	66
Spearman's rho Fonction	Correlation Coefficient	,045	-,312 [*]	1,000	,216	,084
	Sig. (2-tailed)	,723	,011	.	,082	,505
	N	66	66	66	66	66
Age	Correlation Coefficient	,224	-,539 ^{**}	,216	1,000	-,194
	Sig. (2-tailed)	,071	,000	,082	.	,118
	N	66	66	66	66	66
Sexe	Correlation Coefficient	,076	,341 ^{**}	,084	-,194	1,000
	Sig. (2-tailed)	,545	,005	,505	,118	.
	N	66	66	66	66	66

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

			Performance Enver	Niveau Scolaire	Fonction	Age	Sexe
Spearman's rho	PerformanceEnver	Correlation Coefficient	1,000	-,276*	,048	,411**	-,122
		Sig. (2-tailed)	.	,025	,705	,001	,331
		N	66	66	66	66	66
	NiveauScolaire	Correlation Coefficient	-,276*	1,000	-,312*	-,539**	,341**
		Sig. (2-tailed)	,025	.	,011	,000	,005
		N	66	66	66	66	66
	Fonction	Correlation Coefficient	,048	-,312*	1,000	,216	,084
		Sig. (2-tailed)	,705	,011	.	,082	,505
		N	66	66	66	66	66
	Age	Correlation Coefficient	,411**	-,539**	,216	1,000	-,194
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,082	.	,118
		N	66	66	66	66	66
Sexe	Correlation Coefficient	-,122	,341**	,084	-,194	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,331	,005	,505	,118	.	
	N	66	66	66	66	66	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملخص :

مستقبل البشرية مرتبط بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة وحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة، وبما أن القطاع الصحي من القطاعات المهمة في هذا النطاق للدور الكبير الذي يلعبه الأفراد في التطبيق بهذا المجال وما له من تأثير على الأداء البيئي . تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي بالمؤسسات الاستشفائية ، وقد تم دراسة حالة : المركز الاستشفائي الجامعي بمستغانم من خلال استمارة استبيان موزعة على (66) موظف وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) (Statistical Package for Social Science) .

أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء البيئي هذه الأبعاد تشمل التوظيف الأخضر ، التدريب الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر و كذا الاندماج الأخضر، وبالتالي يجب التركيز على تبني السياسات والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيق هذه السياسات على أرض الواقع وتغيير ثقافة المنظمة لتشمل العمل الأخضر في كل المجالات الإدارية والتشغيلية .

- الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء ، الأداء البيئي ، المسؤولية الاجتماعية ، الدراسة الامبريقية .

Abstract :

The future of humanity is closely related to the extent of the ability of current generations to preserve the environment and holds them responsible for delivering a clean and green environment for future generations, and since the health sector is one of the important sectors in this scope, the great role that individuals play in the application in this field and its impact on environmental performance .

The study aims to highlight the role of green human resources management in improving the environmental performance of hospital institutions. A case study was conducted: The University Hospital Center in Mostaganem through a questionnaire distributed to (66) employees. The data was analyzed using the Statistical Packages Program for Social Sciences (Statistical Package for Social Science) (SPSS 20) .

The results of the study confirmed the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of green human resource management and environmental performance improvement. These dimensions include green employment, green training, green performance assessment and green integration, and therefore focus must be placed on adopting appropriate policies and strategies for managing green human resources and applying these policies. On the ground and changing the culture of the organization to include green work in all administrative and operational fields.

- **Key Words:** Green Human Resource Management , environmental performance, Social Responsibility , empirical study .