



## أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء

دراسة حالة مؤسسة حجار السود - سكيكدة

*The Impact of Organizational Change on Promoting a enhancing trend for Green Minds*

*Cas Study Of Hadjar Al-Soud Company- Skikda*

د. أميرة عبد الباقي<sup>1</sup>/مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، a.abdelbaki@univ-skikda.dz.

د. إكرام بودبزة/مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، i.boudebza@univ-skikda.dz.

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/09/30

تاريخ الأرسال: 2022/03/11

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود -سكيكدة، تم جمع المعلومات اللازمة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة؛ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الايجابي للعقول الخضراء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية) فيما عدا متغير المؤهل العلمي. الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ العقول الخضراء؛ البيئة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ مؤسسة حجار السود سكيكدة.

تصنيف JEL : D23 ; O44 ; F64 ; M14 ; L2.

### **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of organizational change on enhancing the positive trend of green minds at the Hajar Al-Soud Cement Corporation - Skikda. The necessary information was collected by designing a questionnaire and distributing it to a sample of the study population. The study concluded that there is a statistically significant effect of organizational change on enhancing the positive orientation of green minds in the institution under study; There were no significant differences in the opinions of the study sample members about the impact of organizational change on promoting the positive attitude of green minds due to demographic variables (gender, age, professional experience), except for the educational qualification variable..

**Keywords:** organizational change; green minds; The environment; Social Responsibility; Hajar Al-Soud Skikda.

**Jel Classification Codes :** D23 ; O44 ; F64 ; 14 ; L2.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: أميرة عبد الباقي، الإيميل: a.abdelbaki@univ-skikda.dz

## I - تمهيد:

تزخر الجزائر بتنوع بيئي ضخم وبالرغم من أنها مازالت من دول العالم الثالث والتي لا تملك قاعدة مصانع كبيرة تضاهي الدول المتقدمة إلا أن اقتصادها قائم على الذهب الأسود والذي يشكل موجة من الانبعاثات والتلوث جراء عمليات التنقيب والإنتاج التي تضر بالبيئة وتقضي على جميع الكائنات الحية. إن الارتفاع الكبير والواضح في نسبة التلوث، يعد ذا أهمية كبيرة فقضية البيئة لم تعد قضية خاصة بفئة معينة فقط بل هي قضية عامة تهم الأفراد قبل المؤسسات، وبالتالي يتوجب البحث عن سبل لتغيير العقول التقليدية التي تهدف إلى تحقيق المنفعة الخاصة إلى عقول تعمل لتحقيق المنفعة العامة ضمن متغير مهم وهو الحفاظ على البيئة، من خلال وضع خطط هادفة تضمن تحقيق الاستدامة المستقبلية. ويعد التغيير التنظيمي من بين الآليات المهمة التي يمكن استغلالها لترسيخ مفهوم العقول الخضراء لدى الأفراد وعكس نتائجه على الواقع الملموس، وهذا يتطلب تغيير شامل وموجه بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات الجديدة كتغيير الأساليب والسياسات التقليدية وتوفير الإمكانيات والكفاءات البشرية والإمكانيات التنظيمية والتكنولوجية التي تعتبر من أهم المقومات القادرة على التأثير في تفكير الأفراد وتغيير سلوكياتهم وتوجهاتهم التقليدية نحو أفكار حديثة تتوافق ومتطلبات الاستدامة البيئية للمؤسسات، التي أصبحت تهتم بشكل كبير بتأثير القضايا البيئية على قدرتها التنافسية خاصة في ظل المنافسة الشديدة والعولمة التي تشهدها بيئة الأعمال. الأمر الذي جعل من التوجه نحو كل ما هو أخضر نقطة اهتمام وتركيز كبير لدى المؤسسات لضمان حقوق الأجيال القادمة والحفاظ على البيئة.

وبغرض تحديد أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، فقد اخترنا تطبيق هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

### 1.I- إشكالية البحث :

وبناء على ما سبق؛ يمكن تحديد إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه إلى مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية)؟

### 2.I- فرضيات البحث :

بغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة ارتأينا صياغة الفرضية التالية: "لا يوجد أثر للتغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء". وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة ؛

■ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء في مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

#### 3.I- أهداف البحث :

يكمّن الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، ويتفرع هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

■ تحليل الأثر الكلي للتغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء في مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة ؛

■ تحليل الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء في مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

#### 4.I- أهمية البحث :

استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، والذي يبين واقع التغيير في الأفراد، الهيكل التنظيمي وكذا التكنولوجيا في مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وأهميته في توجيه عقول الأفراد نحو المحافظة على البيئة.

#### 5.I- الدراسات السابقة:

رغم الأهمية الكبيرة للعقل الأخضر في توجيه سلوك الأفراد نحو حماية البيئة التي أصبحت متغير مهم لضمان بقاء واستمرار البشرية، إلا أن الدراسات في هذا الموضوع قليلة جدا، ومن بينها نجد:

NawalEsaYazidEsa (2021), **Green Mind-Set Factors Towards Social Innovation: The Malaysian Consumer Perspective**, ALBUKHARY SOCIAL BUSINESS JOURNAL, 2(1).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم العقلية الخضراء التي تساهم في الابتكار الاجتماعي من منظور المستهلكين في ماليزيا، ينصب التركيز على استكشاف عوامل العقلية الخضراء التي تشمل الضمير الأخضر والقيم الراعية والتدين التي ستؤثر على المستهلكين لتطوير الابتكار الاجتماعي ويعمل سلوك الشراء الاستهلاكي كوسيط، وقد تم استخدام الاستبيان الالكتروني لجمع البيانات، ومن بين نتائجها وجود تأثير للعقلية الخضراء على الابتكار الاجتماعي.

MuoIk, Adebayo AdepojuAzeez (2020), **Organizational Green Behavioural Change: The Role of Change Management**, International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 10(10).

تهدف هذه الدراسة لتوضيح دور إدارة التغيير في التسليم الناجح للتغيير في السلوك التنظيمي الأخضر مقابل مقاومة التغيير، وتشير النتائج إلى أن مديري التغيير المؤسسي يحتاجون إلى دعم الخبراء من أجل التغيير في السلوك التنظيمي الأخضر المرجو بكفاءة، كما تسلط الورقة الضوء على الحاجة إلى وجود رابط حقيقي بين إدارة التغيير وتغيير السلوك التنظيمي الأخضر للإدارة الفعالة لمقاومة التغيير أثناء تغيير السلوك التنظيمي الأخضر.

## II-التأصيل النظري للدراسة:

إن الطموح المستمر لتحسين القدرة الإنتاجية تسبب في ثورة معرفية وتكنولوجية. أصبحت اليوم للأسف سلاح ذو حدين يسعى إلى تحقيق الرفاه للمجتمع من جهة ويهدد استمرار البشرية من جهة أخرى. لذا من الضروري تفعيل مفهوم العقول الخضراء الصديقة للبيئة، التي تنعكس نتائجها إيجاباً على الفرد، المؤسسة والمجتمع.

### II-1- التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً، ويعتبر الباحثين "R. Blake & B. Moutton" أول من استخدم هذا المفهوم بجامعة تكساس عام 1956 أثناء قيامهما بتدريب حول العلاقات الإنسانية واستخدمه بعدها كل من "R. Blake & H. Shpard"، وأثناء تدريب مجموعات العمل استخدم كل من "Mc Gregor & R. Bechard" مصطلح التطوير الذي عرفاه على أنه جهد منظم وشامل للتغيير (عبد الباقي، 2001، صفحة 338).

ومن منطلق آخر عرف "Pierre Collettere et autre" التغيير بأنه "كل انتقال من حالة إلى أخرى، وأن يكون ملاحظاً أو ملموساً في بيئة العمل ومستدام نسبياً" (Collerette, Delisle, & Perro, 2002, p. 20). أي أن التغيير شيء مادي أو معنوي يمكن ملاحظته أو لمسه في بيئة العمل ويتميز بالاستدامة النسبية. فالتغيير هنا ليس أنياً وإنما هو مستمر نسبياً.

وقبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي تجدر الإشارة إلى وجود فرق جوهري بين التغيير التنظيمي الذي يعتبر ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية. قد تنجم عن تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها أو مخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فيعتبر تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل (عبوي، 2007، الصفحات 21-22)، فالتغيير يتم بصورة طبيعية وعشوائية نتيجة للتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين التغيير التنظيمي يحدث بصورة مخططة ومقصودة داخل المؤسسة.

مما سبق؛ يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية إدارية مخططة ومستمرة للتحول بالمؤسسة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أفضل، عبر مراحل متعاقبة وبأدوات وأساليب محددة، وذلك بإجراء تعديلات في جزء أو جميع عناصر المؤسسة (الأفراد، الهيكل التنظيمي والتكنولوجي) بهدف التكيف ومواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بها (الداخلية والخارجية) (بودبزة، 2020-2021، الصفحات 7-8).

إن التغيير لا يحدث من العدم فهو نتيجة حتمية لمجموعة من الأسباب والمؤثرات التي توضح للمؤسسة حاجتها للتعديل والتجديد، وتساعد على تقييم وضعها ومعرفة الاختلالات التي تعترضها وتحديد توقيت إجراء التغييرات اللازمة، والتي تنقسم إلى قوى خارجية تؤثر على وجود المؤسسة، وقوى داخلية ناجمة عن تطور وتنامي آفاق وتطلعات الموارد البشرية والتغيرات التي تواجهها الإدارة من مشاكل واضطرابات داخل المؤسسة (بودبزة، 2020-2021، الصفحات 10-11).

ويمكن حصر أبعاد التغيير التنظيمي في العناصر التالية:

- التغيير في الأفراد: وذلك من خلال تجديد مهارات وقدرات المورد البشري، بالاعتماد على برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين، ويشمل التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عنهم أو إحلال بعضهم محل بعض: التغيير النوعي للأفراد برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكهم من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية ونظم المكافآت (تيقاوي، 2011، صفحة 8)؛
- التغيير في الهيكل التنظيمي: توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، ويتم التغيير الهيكلي من خلال إعادة توزيع الوظائف، تحديد المسؤوليات، تفويض الصلاحيات، إعادة توزيع بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع بعضها البعض، تحديد نظم الرقابة وتقييم الأداء ... الخ (بودبزة ويوب، 2019، صفحة 27)؛
- التغيير في التكنولوجيا: وذلك من أجل مواجهة التطورات الجديدة باقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة، كتحسين جودة منتجاتها وتخفيض التكاليف، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة وذات تكنولوجيا متطورة وتطوير طرق ووسائل الاتصال (دودين، 2015، صفحة 76).

## II-2- العقل الأخضر:

امتلاك العقلية الصحيحة يمثل تحدياً، فبالرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت العقول الخضراء إلى أن هذا المفهوم مازال محدوداً بالنظر إلى حالة العالم الذي يعاني من تأثير التلوث (Esa & Esa, 2021, p. 64).

وقد اهتم العديد من الباحثين بتقديم مفهوم للعقل من خلال عاداته، فقدم "Costa and Kallick" مفهوماً يعتبره بأنه "أنماط الأداء العقلي الثابت والمستمر في العمل من أجل الوصول إلى سلوك ذكي وعقلاني لمواجهة مواقف الحياة المختلفة"، وآخرون عرفوه بأنه "مجموعة من المهارات والاتجاهات والقيم التي تمكن الفرد من بناء تفضيلات من الأداء والسلوكيات الذكية، بناء على المثيرات والمنبهات التي يتعرض لها، بحيث تقوده إلى انتقاء عملية ذهنية أو أداء سلوك من مجموعة خيارات متاحة أمامه لمواجهة مشكلة ما أو قضية ما أو تطبيق سلوك بفاعلية" (أبو زيد، 2022، صفحة 67)، وانطلاقاً من التعريف الأخير الذين يبين أن العقل البشري هو عبارة عن مجموعة من المهارات والاتجاهات التي تنعكس في سلوكيات الأفراد والتي تكون كنتيجة لوجود مشكلة قائمة أو قضية ما، وتعد القضية البيئية أهم المشاكل التي يجب البحث عن حلول جذرية لها في ظل الزحف التكنولوجي والبحث المتواصل عن تحقيق المصالح والأرباح، ومشكلة البيئة لا تعد وليدة الحاضر بل تم الإشارة لها منذ عقود من الزمن، وأهمها "قمة الأرض" خلال مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (UNCED)، الذي انعقد في ريو دي جانيرو يونيو 1992، والذي يحتوي على مبادئ أساسية يمكن للدول أن تبني عليها قراراتها وسياساتها المستقبلية، مع مراعاة الآثار البيئية المترتبة على تلك التنمية الاجتماعية والاقتصادية (THE RIO DECLARATION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1992, p. 6)، إلا أن مفهوم الاقتصاد الأخضر بمختلف أبعاده ومضامينه ورغم أهميته البالغة لم يجذب الاهتمام الدولي إلا بعد عشرين سنة (بن جلول، بخاخشة، و بضياف، 2018، صفحة 3)، أين أصبح التطور التكنولوجي يشكل تهديداً لوجود البشرية، ومن هنا يمكن القول أن مصطلح العقل الأخضر هو مجموعة التوجهات والمنطلقات التي تعمل على خلق أفكار غير تقليدية توجه سلوك الأفراد بما يخدم المصالح البيئية،

وهنا يبقى التحدي في كيفية غرس هذا المصطلح أي فكرة أن الانسان عامة والعاملين خاصة بمختلف المستويات مسؤولين بيئياً.

تقترح نظرية العقل الأخضر أن البيئة تشكل الأجسام والعقول، والعقول بدورها تغير سلوكيات الأجسام التي تشكل البيئة الخارجية. ومن هنا فإن النظرية توفر طرقاً لتحسين الرفاهية الفردية مع بناء مؤسسات بل اقتصاديات أكثر خضرة يمكن أن تحمي مستقبل الكوكب، (Pretty, Rogerson, & Barton, 2017, p. 3)، وبالتجربة وجد أن جميع الأفراد يستجيبون بشكل إيجابي لأسلوب الحياة الخضراء، ومن هذا المنطلق تمت صياغة عبارة جديدة هي "جرعة الطبيعة" للتعبير على أن التعرض للون الأخضر يماثل جرعة طبية للجسم مما يحسن الصحة العقلية، كما أن له آثاراً إيجابية قصيرة وطويلة المدى على العاملين الذين يتعرضون لضغوط نفسية في المكاتب (سلامة، 2020)، وبهذا يمكن اعتبار أن الأرباح التي تنجم عن تبني مفهوم العقول الخضراء وتفعيله على أرض الواقع تلغي تماماً تكلفة التلوث وأضراره، فالعقل البشري قادر على التميز والإبداع الدائم والمستمر لكن بشكل يخدم المصالح العامة قبل المصالح الشخصية.

### II-3- التغيير التنظيمي كآلية لتعزيز التوجه الإيجابي للعقل الأخضر في المؤسسات:

إن التلوث البيئي واستنزاف الموارد الطبيعية هو نتاج التطور المستمر للمؤسسات وبحتمها الدائم عن سبل لتحقيق أرباح أكثر، وبالتالي فهذه الأخيرة تقع عليها المسؤولية الأكبر لترسيخ مفهوم العقل الخضراء وتفعيله على أرض الواقع، وهذا يتطلب تغييراً تنظيمياً شاملاً وموجهاً يمس الأفراد بمختلف مستوياتهم، الهياكل التنظيمية وكذا التكنولوجيا.

إن التغيير في الأفراد يعد الأهم، لأن غرس الوعي لدى الأفراد هو البداية الفعلية لعملية التغيير نحو بناء تفكير أخضر صديق للبيئة، وبالتالي جعل الأفراد يتخطون المصلحة الذاتية الضيقة المتعلقة بتحقيق أقصى ربح ممكن نحو الالتزام بالحد الأدنى من المعايير والقوانين التي تفرضها التشريعات البيئية (خامرة و خامرة، 2021، صفحة 74)، فتحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يكون انعكاساً لتحلي الأفراد بها لارتكازها على مبادئ وقيم أخلاقية مسؤولة وواعية، وهذا يتطلب استقطاب الكفاءات المهتمة بالبيئة ودعمهم ببرامج تدريبية متخصصة وكذا تقديم التحفيزات المادية والمعنوية لدعم وتطوير الأفكار الخضراء.

إن التغيير السابق ذكره والذي يركز حول الأفراد يؤدي حتماً إلى التغيير في السلطات، السياسات وإجراءات العمل وبالتالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فهذه الأخيرة يجب عليها التركيز على كيفية الوصول لتحقيق الإنتاج الأنظف، والذي ظهر في منتصف ثمانينات القرن الماضي ليلج محل التكنولوجيا المنخفضة أو عديمة النفايات، وقد تم تطبيق هذه الفكرة من خلال القيام بإجراءات لتحسين الظروف البيئية لكل من العمليات، المنتجات، الخدمات والتأثيرات، كما أن تبنيها يتطلب اعتماد منهجيات معينة لمختلف المواضيع البيئية، وكذا توظيف تطبيقات التحليل والتركيبة للصناعة ومواجهة الإجراءات التقليدية للتصميم والتصنيع والخدمات للمصنع (طرطار و اليازيد، 2021، صفحة 130). وهذا النوع من التغيير سيساهم بشكل إيجابي في تحرير أفكار العاملين من القيود التقليدية التي تهدف فقط لتحقيق الأرباح الشخصية نحو الاهتمام بالبيئة كمتغير رئيسي في كل من الأعمال والمشاريع المستهدفة.

يقصد بالتكنولوجيا استعمال الأدوات والقدرات المتاحة لزيادة إنتاجية الإنسان وتحسين أدائه، فالسعي المتواصل للإنسان لاسد حاجياته أوصله إلى درجة عالية من التقدم الصناعي والتكنولوجي أدت به

لتحقيق اختراعات لم يتمكن من تقدير الآثار المترتبة عنها من تلوث صناعي ونووي (مريوة، 2021، صفحة 793)، وبالتالي أصبح من الضروري إلزام الأفراد بالبحث عن سبل لتخفيف حدة آثار التكنولوجيا أو البحث عن كيفية صناعة التكنولوجيا الخضراء التي أثبتت تأثيرها القوي على الأفراد والمجتمعات، وساهمت بشكل فعال في الترويج الجيد لحماية البيئة، فالجيل الحالي مدرك لأهمية البيئة ويتصرف بشكل مؤيد وصادق لها بشكل كبير، فهم يميلون لشراء المنتجات الخضراء ويشعرون أن هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله، وبالتالي إجبار القادة على تضمين عناصر الضمير الأخضر في استراتيجياتهم الإنتاجية وكذا التسويقية (Esa & Esa, 2121, p. 67)

وفي الأخير يمكن القول أن البحث عن آليات عمل لمعالجة النفايات والانبعاثات المختلفة المترتبة عن الصناعات، والاستنزاف الكبير للموارد الطبيعية، يتطلب انتهاج سياسة وقائية تعتمد على تطبيق تقنيات معينة لمنع التلوث قبل تشكله بدلا من البحث عن حلول لعلاج الحد منه (طرطار واليازيد، 2021، صفحة 130)، وذلك من خلال تركيز المؤسسات على التغيير الشامل في أفرادها وفي هياكلها وكذا التكنولوجيا التي تستخدمها، وذلك لما له من آثار ايجابية على تبني وتطبيق مفهوم العقول الخضراء الصديقة للبيئة، ومن بين أهم الممارسات الخضراء التي يجب على المؤسسة تبنيها لحماية البيئة، نذكر ما يلي (بن داود، 2020، الصفحات 155-156):

- الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية كالأرض والتربة والطاقة والمياه؛
- العمل على خفض نسبة التلوث بأشكاله؛
- الحفاظ على التنوع الحيوي من خلال حماية النباتات والحيوانات والنظام الإيكولوجي؛
- الإبقاء على التراث الثقافي بأشكاله المختلفة؛
- استخدام العمالة والمنتجات المحلية؛
- المشاركة المحلية لكافة شرائح المجتمع في عمليات التنمية؛
- التقليل من المواد الكيماوية الملوثة للبيئة؛
- وضع سياسة تراعي الشروط البيئية في كافة مراحل التنمية السياحية.

### III-الإطار التطبيقي:

#### III-1- منهج الدراسة:

#### مجتمع وعينة الدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وطبيعة البيانات المطلوبة والأهداف المرجو تحقيقها، فقد تم تحديد ميدان الدراسة بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، وعلى هذا الأساس قمنا بمسح شامل لجميع الاطارات العليا بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (69) إطار، في حين تم استرجاع (53) استبانة جميعها صالحة للدراسة.

### أدوات جمع البيانات:

في إطار الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد قسمت أداة الدراسة (الاستبانة) إلى ثلاثة محاور مبينة كما يلي:

- المحور الأول: يحتوي هذا المحور على البيانات الشخصية ويتكون من (04) فقرات؛
  - المحور الثاني: المتعلق بدراسة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال (21) فقرة؛
  - المحور الثالث: تتمحور أسئلته حول التوجه الإيجابي للعقول الخضراء وقد تم تحليلها وفق (15) فقرة.
- وقد كانت الإجابات على كل الفقرات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول (01): مقياس ليكارت الخماسي

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: عز حسن عبد الفتاح (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ط 1، دار الخوارزم العلمية للنشر، السعودية، ص ص 540-541.

### صدق وثبات الاستبانة:

من أجل اختبار الاستبيان والتأكد من إمكانية الاعتماد عليه في اختبار الفرضيات والتحقق من مصداقية النتائج تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل الثبات للمحور الأول التغيير التنظيمي ب (0.826)، في حين قدر نفس المعامل للمحور الثاني التوجه الإيجابي للعقول الخضراء ب (0.666)، أما معامل الثبات الكلي فقد قدر ب (0.836)، وهو ما يبين وجود درجة ثبات عالية ويشير إلى أن الأداة ممتازة وقابلة للتطبيق الميداني.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تتوافق مع أهداف هذه الدراسة، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، اختبار Kolmogorov-Smirnov، مستوى الدلالة الإحصائية Sig، اختبار الانحدار الخطي المتعدد، اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)؛ اختبار F لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

### اختبار التوزيع الطبيعي:

### الجدول رقم (02): اختبار التوزيع الطبيعي

نوع التوزيع	Kolmogorov-Smirnov		المحاور
	مستوى المعنوية	قيمة Z	
توزيع طبيعي	0.079	1.271	التغيير التنظيمي
توزيع طبيعي	0.696	0.709	التوجه الإيجابي للعقول الخضراء
توزيع طبيعي	0.867	0.598	الأداة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يبين الجدول أعلاه والمتعلق باختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة Z المحسوبة للمحورين (التغيير التنظيمي، التوجه الإيجابي للعقول الخضراء) تقدر على الترتيب ب (1.271، 0.709)، بمستوى معنوية (0.079، 0.696)، وهي أكبر من (0.05)، كما قدرت قيمة Z للمحور ككل ب (0.598) بمستوى معنوية (0.867)، وهو ما يبين حسب اختبار Kolmogorov-Smirnov أن البيانات الإحصائية المجمعة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي نستخدم الاختبارات المعلمية.

### III - 2- تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

#### خصائص أفراد عينة الدراسة:

يلاحظ من خلال النتائج وجود فرق بسيط بين نسبة الإجابات للذكور والإناث تقدر ب 56.6% لصالح الذكور، أما الإناث بنسبة 43.4% وهو ما يتناسب ونشاط المؤسسة محل الدراسة.

في حين نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية من "26 سنة إلى 35 سنة" هي الأكبر "43.4%"، تليها الفئة العمرية "من 36 سنة إلى 45 سنة" بنسبة "30.2%"، ونسبة "18.9%" للفئة العمرية "46 فأكثر"، وأخيرا الفئة العمرية "25 سنة فأقل" وهو ما يشير إلى وجود تنوع في الفئات العمرية خاصة الشباب مما يسمح لها بتكوين رأس مال بشري فتي وتنميته بما يتوافق مع المتغيرات البيئية.

كذلك نلاحظ أن نسبة "79.3%" من أفراد العينة حاملين للشهادات الجامعية منهم "75.5%" حاملي شهادة ماستر وماجستير و"3.8%" على شهادة دكتوراه، وهذا ما يؤكد قدرتهم على فهم واستيعاب متغيرات الدراسة، وأيضا يؤكد استهداف المؤسسة واستقطابها للكفاءات البشرية.

ومن بين مميزات أفراد عينة الدراسة أن ما نسبته "60.5%" تفوق خبرتهم 06 سنوات، منهم "41.6%" مناصفة بين الفئتين "من 6 إلى 10 سنوات" وفئة "16 سنة فأكثر"، و"18.9%" تتراوح خبرتهم "من 11 إلى 15 سنة"، وهو ما يعد نقطة ايجابية للمؤسسة وأيضا كمصادقية للنتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة.

#### تحليل النتائج:

من أجل تحليل فقرات الاستبانة والوصول إلى نتائج تعكس الواقع، تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ. تحليل نتائج فقرات المحور الثاني "التغيير التنظيمي": لتحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني "التغيير التنظيمي"، تم استخدام كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): تحليل آراء عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
بعد التغيير في الأفراد		
1.112	3.32	1. توفر المؤسسة برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى العمال.
0.885	3.15	2. توفر المؤسسة نظام حوافز متنوع ومرن للعاملين مقابل الالتزام بالسلوكيات الايجابية.
0.992	2.47	3. تشجع المؤسسة العمل الجماعي لتبادل الخبرات والتجارب لتحسين الأداء.

1.056	3.00	4. تعمل قيادة المؤسسة على نشر القيم الايجابية بين العمال.
0.856	3.18	5. تشجع المؤسسة عمالها على التعلم المتبادل لاكتساب سلوكيات، معارف ومهارات جديدة ونشرها.
0.669	3.88	6. تستقطب المؤسسة الكفاءات التي لديها وعي وخبرة بالممارسات الحديثة والمتميزة.
0.559	3.73	7. تهتم المؤسسة بالقضايا الاجتماعية لتعزيز شعور العاملين بالفخر والاعتزاز والانتماء لها.
0.955	2.83	8. تعمل المؤسسة على ترسيخ الثقة وقيم الالتزام لدى الأفراد بدعم السلوكيات المتميزة.
<b>0.497</b>	<b>3.25</b>	<b>المجموع الكلي لبعء التغيير في الأفراد</b>
<b>بعء التغيير في الهيكل التنظيمي</b>		
0.829	3.24	1. يساعد الهيكل التنظيمي المرن للمؤسسة على سهولة تبادل الأفكار ومواكبة التطورات الحديثة.
1.001	3.18	2. تضع المؤسسة إجراءات لجعل أعضائها على دراية بمختلف القضايا الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.
1.009	3.01	3. يدعم الهيكل التنظيمي السياسات التي تساهم في المحافظة على استقرار البيئة الداخلية والخارجية.
1.028	2.43	4. يتسم الاتصال في المؤسسة بالسرعة والمرونة والدقة.
0.949	3.41	5. تدعم المؤسسة الإجراءات التي تساعد على تحقيق جودة الإنتاج الأنظف.
0.909	3.01	6. يوجد تنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة لنشر الوعي بأهمية القضايا الخارجية
0.786	3.64	7. تعمل المؤسسة على تحقيق سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية.
0.761	3.64	8. يساهم الهيكل التنظيمي في تبسيط الاجراءات والقرارات ويحسن فهم العاملين لها.
<b>0.500</b>	<b>3.15</b>	<b>المجموع الكلي لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي</b>
<b>بعء التغيير في التكنولوجيا</b>		
0.615	3.92	1. تستخدم المؤسسة أنظمة ومعدات حديثة لتخزين المعلومات.
0.952	3.45	2. تدرك المؤسسة اهمية اقتناء المعدات الحديثة لتحسين جودة المنتجات وكسب رضا المتعاملين.
0.849	3.67	3. تعتمد المؤسسة في أنشطتها على مواد قابلة لإعادة التدوير.
0.601	3.84	4. تستخدم المؤسسة شبكة معلومات تربط جميع المستويات الإدارية بهدف تبادل البيانات والمعلومات.
0.556	3.81	5. تعمل المؤسسة بشكل مستمر لتطوير التكنولوجيا النظيفة.
0.539	3.74	<b>المجموع الكلي لبعء التغيير في التكنولوجيا</b>
<b>0.411</b>	<b>3.32</b>	<b>المجموع الكلي لمحور التغيير التنظيمي</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

بتحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بفقرات المتغير المستقل، نلاحظ أن الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة ايجابي حول مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بوسط حسابي كلي بلغ قدره (3.32) تتوافق مع درجة الحياد 3، وانحراف معياري (0.411). ومن خلال هذه النتائج نستخلص ما يلي:

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بعء التغيير التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة قدر ب (3.25) بدرجة موافقة متوسطة. وانحراف معياري قدره (0.497)، محققا بذلك المرتبة الأولى من حيث الأبعاد الأكثر تطبيقا في المؤسسة، وهذا يدل على مواكبة المؤسسة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي تشهده بيئة الأعمال المعاصرة. حيث أجمع أفراد عينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بتوفير مختلف الأنظمة والمعدات المتعلقة بأنظمة المعلومات وأجهزة الاتصال اللازمة لأداء مهامها، وهذا ما تؤكد الفقرتين (1 و4) التي حققت درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.92 و3.84)

على التوالي. بالإضافة إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإنتاج الأنظف للمحافظة على البيئة، مما يشير إلى سعي المؤسسة لتحمل مسؤولياتها البيئية اتجاه مختلف عملياتها وأنشطتها للحد من مستوى التلوث.

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بعد التغيير في الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة قدرت ب (3.25) بدرجة موافقة متوسطة، بانحراف معياري قدره (0.497). ليحقق هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة لأبعاد التغيير التنظيمي من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على إدراك المؤسسة لأهمية المورد البشري وسعيها لإحداث التغيير النوعي والمادي لأعضاء المؤسسة. حيث أجمع أفراد عينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بعملية الاستقطاب من أجل تحقيق التغيير المادي السليم لهذا العنصر الهام، وذلك بالتركيز على الكفاءات المتميزة من خريجي الجامعات والمعاهد للاستفادة من قدراتهم وأفكارهم المواقبة لمختلف التطورات الحديثة، إضافة إلى الحفاظ على المكانة الاجتماعية وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة مما يساهم في بروز علاقات عمل جيدة تساعد على التغيير والتفكير الإيجابي والمبدع، وهذا ما تؤكد الفقرتين (6 و 7) التي حققت درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.88 و 3.73) على التوالي. بالإضافة إلى الاهتمام بتوفير البرامج التدريبية التي تساعد على اكتساب مهارات وقدرات جديدة، ووضع نظام حوافز متنوع لدعم الكفاءات البشرية والمحافظة عليها.

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بلغ (3.15) بدرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره (0.500). ليحقق هذا البعد المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية المعطاة لأبعاد التغيير التنظيمي من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المبحوثين، مما يشير إلى الاهتمام النسبي الذي توليه المؤسسة لتوفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قدرته على استيعاب مختلف التعديلات التي يمكن إجراؤها لدعم السياسات والإجراءات التي تساهم في الاستجابة لتغيرات بيئة العمل والتكيف معها بما يمكن العمال من أداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، ويضمن كفاءة الاتصال وتداول المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية. وهذا ما تؤكد الفقرتين (7 و 8) التي حققت درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.64) مناصفة.

ب. تحليل نتائج فقرات المحور الثالث "التوجه الإيجابي للعقول الخضراء": تم تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث "التوجه الإيجابي للعقول الخضراء" باستخدام كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تحليل آراء عينة الدراسة حول التوجه الإيجابي للعقول الخضراء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1.067	3.52	1. تبحث المؤسسة عن سبل لتطوير وتنمية المهارات اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا النظيفة.
0.985	2.90	2. تحفز العاملين على التطوع لتنفيذ المبادرات الخضراء في المؤسسة.
1.037	2.96	3. تدعم المؤسسة القيم الأخلاقية وتركز على نشرها بين العاملين.
0.679	4.00	4. تشجيع العاملين على تقديم المبادرات وخلق الأفكار المبتكرة لتحسين الممارسات البيئية في المؤسسة.
0.939	3.66	5. تسعى المؤسسة دائما لتنمية مهارات وقدرات العاملين للمساهمة في إنتاج أفكار صديقة للبيئة.
1.274	3.09	6. تنمي المؤسسة الشعور بالفخر والاعتزاز بالأهداف المؤسسة الساعية للحفاظ على البيئة والمجتمع.
1.082	2,98	7. تكافئ المؤسسة السلوكات المسؤولة بيئيا وتعاقب غير المسؤولة.

0.576	3.77	8. يعد خلق الأفكار الخضراء استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة للمؤسسة.
0.823	3.49	9. تساهم الممارسات البيئية الايجابية إلى تعزيز مكانة الأفراد والمؤسسة في المجتمع.
0.948	2.84	10. تلزم المؤسسة عمالها بالقوانين والتشريعات التي تساهم في الحفاظ على البيئة.
0.921	2.18	11. يساهم الاهتمام بالقضايا الخضراء من تحقيق الرضا والإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة.
0.945	2.62	12. تساهم القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة على تعزيز العقول الخضراء.
0.921	2.35	13. تحفز المؤسسة العاملين على خلق الأفكار الخضراء وتدعم تطبيقها.
0.876	2.03	14. تعمل المؤسسة على نشر الثقافة الخضراء باستخدام مختلف قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
0.843	2.56	15. تقدم المؤسسة معلومات سنوية حول الأنشطة الحالية والمستقبلية التي تهدف للمحافظة على البيئة.
<b>0.390</b>	<b>3.00</b>	<b>المجموع الكلي لمحور التوجه الإيجابي للعقول الخضراء</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بأراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور "التوجه الإيجابي للعقول الخضراء" إيجابية النتائج المتحصل عليها، حيث تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة بلغ (3.00) بدرجة موافقة متوسطة، بانحراف معياري قدره (0.390) أي بدرجة تشتت ضعيفة. وعلى صعيد فقرات هذا المحور نجد أن الفقرة 4 حققت أعلى متوسط حسابي بلغ قدره (4.00)، وهذا يبين مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لأراء عمالها ودعمهم لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم الجديدة والمبتكرة التي تعالج القضايا البيئية وذلك من أجل تبني سلوكيات وممارسات بيئية أكثر وعياً.

عموماً ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز التوجه الإيجابي نحو كل ما هو أخضر، وذلك من خلال دعم وتشجيع أعضائها على الالتزام بالسلوكيات البيئية والاهتمام بالقضايا البيئية، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم فيما يتعلق بالممارسات الخضراء، والالتزام بالمبادرات الخضراء والمساعدة البيئية، وهذا ما يشير إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة لنشر الوعي البيئي وتنمية السلوكيات الخضراء مما يساهم في تعزيز العقل الأخضر لدى المورد البشري في المؤسسة.

اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تحاكي الواقع، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار T للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق الإحصائية.

أ. اختبار الفرضية الأولى: تم اختبار الفرضية الأولى للدراسة "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة"، وذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y = \alpha + (B1*x1) + (B2*x2) + (B3*x3) + \epsilon_i$$

الجدول رقم (05): تحليل الارتباط بين التغيير التنظيمي والتوجه الإيجابي للعقول الخضراء

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0.509	0.259	0.214	0.34617

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي (المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة) والتوجه الإيجابي للعقول الخضراء متوسط وقدره (0.509)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرات، أي كلما ارتفع تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة.

وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب (0.259) وتدل على أن (25.9%) فقط من التغيرات الحاصلة في التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة تفسره أبعاد التغيير التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى. كما تفسر قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج والذي كانت قيمته منخفضة إذ بلغت (0.34617)، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة. وهذا ما يؤكد الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.052	3	0.684	5.709	0.002
الخطأ	5.872	49	0.120		
المجموع الكلي	7.924	52	-		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يتضح من خلال الجدول أن قيمة F بلغت (5.709) بمستوى دلالة قدرها (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الدراسة، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو واحدة منها على الأقل لها تأثير معنوي في المتغير التابع. والجدول التالي يوضح لنا قيمة هذا الأثر ودرجة تأثير كل متغير من متغيرات التغيير التنظيمي في تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة، والنتائج موضحة كالآتي:

الجدول رقم (07): معاملات الانحدار الخطي المتعدد لقوة تأثير أبعاد التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعلمية		النموذج	
		المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		
		قيمة Beta	Std. Error	B	
0.000	4.070	-	0.398	1.621	الثابت
0.235	1.203	0.198	0.129	0.155	التغيير في الأفراد
0.006	2.877	0.405	0.110	0.316	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.771	-0.293	-0.045	0.111	-0.033	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

نتائج الجدول أعلاه توضح قوة تأثير كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة، ومن بين أبعاد التغيير التنظيمي يوجد بعدي التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا اللذان حققا معامل انحدار غير معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية لإحصائية T المحسوبة (0.235) و (0.771) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا لا يؤثران في التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يبين الجدول أن التغيير في الأفراد معنوي بقيمة احتمالية قدرها (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل بأن له تأثيراً معنوياً ودالاً إحصائياً في التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى معامل الانحدار Beta الذي بلغت قيمته (0.405). وعليه نرفض الفرض الصفري "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة"، ونقبل الفرض البديل القائم على وجود أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 1.621 - 0.155 x_1 + 0.316 x_2 - 0.033 x_3$$

ب. اختبار الفرضية الثانية: تم اختبار الفرضية الثانية للدراسة "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية)". وذلك باستخدام اختبار T للعينات المستقلة لتحديد الفروق الإحصائية حسب متغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق الإحصائية لباقي المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

ب1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس". ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): اختبار (Independent Simple T Test)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	30	3.15	0.340	0.902	0.905
أنثى	23	3.24	0.356		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل الفروق بين آراء أفراد العينة حول محوري الدراسة تبعا لمتغير الجنس، تبين أن قيمة t بلغت (0.902) وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى دلالتها (0.905) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء في مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس، مما يعني قبول الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس"، وبالتالي رفض الفرضية البديلة.

ب2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لأراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية

سكيدة تعزى للمتغير الديموغرافي العمر". ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): اختبار (One Way ANOVA)

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.668	0.524	0.462	3.37	04	25 سنة فأقل	العمر
		0.310	3.18	23	من 26 إلى 35 سنة	
		0.305	3.20	16	من 36 إلى 46 سنة	
		0.459	3.11	10	46 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تباين الفروق تبعا لمتغير العمر، يتضح قيمة F بلغت (0.524) وهي غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة (0.668) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغير الديموغرافي العمر"، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة.

ب3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي". ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): اختبار (One Way ANOVA)

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.045	3.304	0.341	3.42	11	ثانوي	المؤهل العلمي
		0.331	3.13	40	جامعي	
		0.274	3.11	02	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تباين الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، يتضح أن قيمة F بلغت (3.304) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة (0.045) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي"، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.

ب4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية

سكيدة تعزى للمتغير الديموغرافي الخبرة المهنية". ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): اختبار (One Way ANOVA)

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.651	0.549	0.292	3.22	21	5 سنوات فأقل	الخبرة المهنية
		0.335	3.11	11	من 6 إلى 10 سنوات	
		0.446	3.12	10	من 11 إلى 15 سنة	
		0.377	3.26	11	16 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تباين الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية، يتضح أن قيمة F بلغت (0.549) وهي غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة (0.651) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيدة تعزى للمتغير الديموغرافي الخبرة المهنية"، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة.

#### IV- تفسير النتائج:

سيتم التركيز على مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لأثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، وذلك من خلال تحليل الأسباب التي ساهمت في الوصول إلى هذه النتائج.

#### IV-1- النتائج المتعلقة بواقع التغيير التنظيمي:

كشفت النتائج المتعلقة بواقع التغيير التنظيمي عن وجود مستوى متوسط للتغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا) وهو ما ينطبق مع دراسة (Muo, Adepoju, 2020)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.32)، ويفسر ذلك بحرص المؤسسة على خلق بيئة عمل ملائمة من أجل تحسين أدائها والتكيف مع التطور التكنولوجي والثورة المعرفية والمعلوماتية التي تتميز بها بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك من خلال:

- تكوين رأس مال بشري مؤهل بالاعتماد على البرامج التدريبية والتعلم المتبادل والتطوير الذاتي لجميع العمال باختلاف مستوياتهم وتوفير نظام حوافز كفو، وتعزيز الثقة والتعاون بين العمال وبين العمال والمسؤولين؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة من أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال عملها؛
- توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قدرته على استيعاب مختلف التغييرات التي تسمح للعمال بأداء مهامهم والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

#### IV-2- النتائج المتعلقة بواقع التوجه الإيجابي للعقول الخضراء:

كشفت النتائج المتعلقة بواقع التوجه الإيجابي للعقول الخضراء عن وجود مستوى متوسط حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.00)، ويمكن تفسير ذلك بأنه على الرغم حرص المؤسسة على تعزيز السلوكيات الخضراء في المؤسسة إلا أنها لازالت لم ترق للمستوى المتوقع رغم أهميتها، وقد يرجع ذلك لأن هذا التشجيع يقوم به أفراد معينون دون الآخرين وبالتالي فهو مجرد سلوك فردي لم يرق لمستوى الممارسات الجماعية في المؤسسة، وهو عكس نتائج دراسة (Esa, Esa, 2021) التي بينت وجود اتجاه ايجابي.

#### IV-3- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة (0.509) بين التغيير التنظيمي وتعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، وهو ما يؤكد بأن مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يؤثر في التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، والذي يتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية التي خلصت إلى أن التغيير التنظيمي يعزز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، كما يساهم في ترسيخ القيم الايجابية لدى العمال من خلال تعزيز ارتباط العمال بالقضايا البيئية والالتزام بالمبادرات الخضراء بالاعتماد على البرامج والدورات التدريبية التي تحسن مهارات وقدرات العاملين، وأخذ اقتراحاتهم ومبادراتهم بعين الاعتبار من أجل خلق بيئة عمل ملائمة والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل مسؤولياتهم البيئية:

وقد أسفرت نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد عن وجود قوة تفسيرية ضعيفة للتغيير التنظيمي في تفسير التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة، والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهو ما يدل وجود أثر معنوي ودال إحصائياً لأبعاد التغيير التنظيمي التي تفسر ما نسبته (25.9%) فقط من التغيرات الحاصلة في تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء؛

يوضح التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على التوجه الإيجابي للعقول الخضراء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، والخبرة المهنية) بمؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية يملكون تصورات متشابهة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، وهذا يرجع إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية التغيير التنظيمي في تعزيز وتوجيه سلوكيات الأفراد وتحسين مهاراتهم ومعارفهم، مما يسمح لهم بالمبادرة وتحمل مسؤولياتهم اتجاه القضايا البيئية.

كما وضع نفس التحليل وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي على التوجه الإيجابي للعقول الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي أن أفراد عينة الدراسة يملكون تصورات مختلفة حول أثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء تبعاً لمؤهلاتهم العلمي.

## V- الخاتمة:

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز التزامهم تجاه البيئة المحيطة، ويرتكز ذلك على التغيير المادي والنوعي لمواردها البشرية من خلال التدريب والتحفيز والاستقطاب الجيد بالإضافة إلى بناء علاقات إنسانية جيدة بين أعضائها، وتجديد هياكلها التنظيمية لمواكبة مختلف التطورات والتغيرات في بيئة العمل، وكذا مواكبة التطور التكنولوجي من أجل توفير أحدث الأجهزة التكنولوجية وأفضلها، واستغلالها لتحسين ممارستها وبالأخص الممارسات البيئية من خلال تعزيز التوجه نحو التفكير الأخضر "العقل الأخضر".

### 1.V. نتائج البحث:

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة عن وجود اتجاه ايجابي لدى المؤسسة محل الدراسة نحو تطبيق التغيير التنظيمي باعتباره منهجا إداريا لتحسين الأداء الفردي والجماعي والانتقال نحو الأفضل، وذلك من خلال إحداث تعديلات في الجانب البشري من الناحية المادية والنوعية للحصول على كادر بشري كفاء ومؤهل، إضافة إلى تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي مما يجعله مرنا ليتكيف مع مختلف متغيرات بيئة العمل، وكذلك التغيير التكنولوجي باقتناء أحدث المعدات والتجهيزات التي تستخدم في مجال عمل المؤسسة؛
- أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود توجه ايجابي نحو تعزيز العقول الخضراء في المؤسسة محل الدراسة، ويظهر ذلك من خلال حرص المؤسسة على تشجيع عمالها للالتزام بالمبادرات الخضراء وتقديم الأفكار الصديقة للبيئة والالتزام بالتكنولوجيا النظيفة، وتحسين قنوات الاتصال لنشر الثقافة الخضراء؛
- كشفت النتائج كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل التغيير التنظيمي على المتغير التابع التوجه الإيجابي للعقول الخضراء، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة؛
- بينت نتائج تحليل الفروق لأثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة عدم وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر والخبرة المهنية؛
- بينت نتائج تحليل الفروق لأثر التغيير التنظيمي على تعزيز التوجه الإيجابي للعقول الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة وجود اختلاف في آراء أفراد العينة المدروسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 2.V. مقترحات البحث:

إن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة التطبيقية تقودنا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات

وهي:

- تعزيز نقاط القوة في تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة والبحث عن آليات جديدة لتحسين وتفعيل تطبيق هذا الأسلوب بما يعزز التوجه الايجابي للموارد البشرية نحو كل ما هو أخضر للحفاظ على البيئة وضمان الاستدامة:
- تعزيز سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة، والتركيز على البرامج التدريبية التي تهتم بتعزيز المهارات والتوجه الأخضر للعاملين، إضافة إلى وضع برامج لتطوير وتحسين سلوكيات واتجاهات الأفراد:
- توسيع الاهتمام بتوفير أحدث التقنيات والأجهزة النظيفة بيئياً؛
- ضرورة تفعيل الأفكار الخضراء للعاملين من أجل حثهم على الحفاظ على البيئة.

## VI- الإحالات والمراجع :

### 1.VI. باللغة العربية :

#### المؤلفات:

1. دودين، أحمد يوسف، (2015)، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية، الأردن.
2. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
3. عبوي، زيد منير، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.

#### الأطروحات:

1. بودبزة، إكرام، (2020-2021)، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قائمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.

#### المقالات:

1. أبو زيد أراس فاضل، (2022)، درجة توظيف طلبة كلية التربية في جامعة زاخو لعادات العقل في حياتهم الجامعية، مجلة نوميروس الأكاديمية، 3(1)، 62-105؛
2. بن داود سفيان، (2020)، الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي كسبيل لتحقيق تنمية سياحية مستدامة - دراسة حالة: فندق إيبس " ibis "مطار الجزائر- ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، 149-174؛
3. بودبزة إكرام، يوب أمال، (2019)، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، 24-39؛
4. خامرة الطاهر، خامرة السعيد، (2021)، تحليل أنماط سلوك حماية البيئة في المؤسسة الناشئة بقطاع الطاقة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 10(2)، 71-86؛

5. طرطار حنان، اليازيد علي، (2021)، دور استراتيجية الإنتاج الأنظف في حماية البيئة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة النبراس للدراسات القانونية، 6(2)، 129-142؛
6. مريوة صباح، (2021)، حماية البيئة من أثار الاستخدام السيء للتكنولوجيا، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 6(2)، 790-809.

#### المدخلات:

1. بن جلول، خالد، بخاخشة، موسى، بضياف، عبد المالك، (10-11 ديسمبر 2018)، الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر آليات فعالة للتخفيف من حدة الفقر وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لسياسات الانتقال والآثار في ضوء بعض التجارب الدولية، الملتقى الدولي حول: الجزائر وحتمية التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر؛
2. تيقاوي، العربي، (18-19 ماي 2011)، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

#### مواقع الانترنت:

1. عبد المحسن سلامة، (2020)، نظرية "العقل الأخضر"،  
<https://gate.ahram.org.eg/daily/NewsPrint/788625.aspx> (consulté 03/03/2022)

#### VI. 2. باللغة الأجنبية:

#### Ouvrages :

1. Pierre, Collette Gilles Delisle, Perron, Richard, (2002), Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique, Presses de L'université du Québec, Québec, Canada.

#### Revues :

1. Esa Nawal, Esa Yazid, (2021), Green Mind-Set Factors Towards Social Innovation: The Malaysian Consumer Perspective, ALBUKHARY SOCIAL BUSINESS JOURNAL, 2(1), 63-78.
2. Jules Pretty, Mike Rogerson, Jo Barton, (2017), Green Mind Theory: How Brain-Body-Behaviour Links into Natural and Social Environments for Healthy Habits, Int. J. Environ. Res. Public Health, 14(07), 1-19.

#### Site Web:

1. THE RIO DECLARATION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, (1992), The United Nations Conference on Environment and Development,
2. [https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/rio\\_e.pdf](https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/rio_e.pdf) (consulté 15/02/2022)