

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء  
ودورها في تحقيق التنمية المستدامة  
دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات

دكتور / أيمن حسن علي

مدرس إدارة الأعمال – الكلية العسكرية لعلوم الإدارة  
البريد الإلكتروني : Ayman.h.aly.98@gmail.com

### ارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات

**ملخص الدراسة :** يتمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية, وطبقت الدراسة على عينة قوامها (١٥٣) مفردة من مديري الموارد البشرية بالشركات الصناعية بمدينة السادات. وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة, كما تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والتي تم تصنيفها إلى مجموعتين, الأولى تتعلق بكيفية تحقيق التنمية المستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء, بينما الثانية تتعلق بالجانب الأكاديمي.

**الكلمات المفتاحية :** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء, التنمية المستدامة.

**Green Human resources management practices and its role in  
achieving sustainable development  
An applied study on industrial companies in Sadat City**

**Abstract:** The general objective of the study is identifying the role of Green Human resources management practices and its role in achieving sustainable development. The study used descriptive analysis as a method of study in addition to the field study; the study was applied on a sample of (153) of the human resources managers in industrial companies in Sadat City. The study used the surveys to collect data. And the results of the study showed a relation with a statistical significance between the practices of green human resources Management and sustainable development, as well as the influence of aspects of practices of human resources management on the sustainable development. The researcher reached a group of suggestions which is divided into two groups, the first group is related with the process of how to achieve the sustainable development through the practices of Green Human resources management, whereas the second group is related to the academic side.

**Key words:** Practices of Green Human resources management, sustainable development.

١- المقدمة : لقد كان لقيام الثورة الصناعية وما رافقها من زيادة في الإنتاج وتعدد في الصناعات العديد من الآثار والتبعات أهمها التلوث البيئي. كما أن حالات الحرائق الكثيرة وقلة الغطاء الأخضر إضافة إلى الأوبئة المنتشرة حالياً، أيضاً يبدو أن بعض الناس في أجزاء معينة من العالم يهتمون بتلبية احتياجاتهم الحالية المختلفة غير المحدودة على حساب قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة بهم، وعلى الأقل احتياجاتهم الأساسية، كل ذلك دفع الكثير من المنظمات الدولية إلى تقديم الكثير من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها، حيث يرتبط مستقبل البشرية بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة وتحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة (الحداد، ٢٠٢٠)، (أحمد، ٢٠١٩). ويؤكد (دوجلاس، ٢٠٠٠) على ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق بشكل متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل. وضمن هذا السياق تحاول منظمات الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية احتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات من خلال الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة، والمواءمة ما بين البعدين الاقتصادي والبيئي في آن واحد ( بلالي، وسملالي، ٢٠١٨).

وظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية، واتساع نطاق الأعمال العالمي، وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت في زيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام (Sakhawalkar and Thandani, 2013).

تعد الممارسات الخضراء البرامج الفعلية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي العمليات والتقنيات التي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة ودعم الجوانب الإيجابية، حيث أن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، وفي السياق العالمي فإن العديد من المنظمات تطبق ذلك لتنمو في ظل أنظمة بيئية سليمة (Arulrajah and others, 2015). كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها لا تقتصر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فحسب بل تعدى هذا المفهوم إلى مفهوم التحفيز في كل ممارسات منظمات الأعمال إذ يمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة (زيدان، ٢٠٢٠). وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء من المفاهيم الحديثة التي تم اعتمادها من قبل المنظمات لما لها من دور في استدامة البيئة وعدم التأثير سلباً عليها (حسناوي, ٢٠١٩).

وبناءً على ما سبق يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

٢- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة : قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة, والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضياتها, وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة, بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٥٠) من مديري الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة.

- وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة فقد توصل الباحث إلى مايلي : تواجه المنظمات اليوم ضغوطاً كبيرة من قبل الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية نحو القضايا البيئية والتحول نحو البيئة الخضراء. وتزداد هذه الضغوط نحو المنظمات الصناعية نتيجة الانعكاسات السلبية للتلوث الصناعي والنفايات والهدر الجائر للموارد الطبيعية. ومن ناحية أخرى يوجد العديد من المنظمات الصناعية لديها الرغبة في التحول نحو البيئة الخضراء. وقد أفرز الاهتمام بقضايا البيئة من قبل المنظمات الدولية والحكومات وأيضاً الرغبة من قبل هذه المنظمات نحو التحول إلى البيئة الخضراء ودعم وتعزيز التنمية المستدامة إلى جعل التوجه الأخضر نقطة تركيز ومحور اهتمام المنظمات الصناعية. كما أن حداثة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها والاهتمام العالمي بها، أدى إلى تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وأرغمها على تبني ممارسات صديقة للبيئة ممثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والتي أسفرت عن زيادة الكفاءة, وخفض التكاليف, واستقطاب الكفاءات وتحسن الإنتاجية في المنظمات (Sudin, 2011). ولما كان لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دور كبير في دعم التنمية المستدامة. فإنه يمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة من خلال فهم وتوسع نطاق وعمق الممارسات

الخضراء لإدارة الموارد البشرية، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر أدوات قوية لجعل المنظمات وعملياتها خضراء (Arulrajah et al., 2016). ولكن على الرغم من وجود أدبيات تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير إلا أنه لا يزال هناك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للشركات الخضراء (Ahmad, 2015). أيضاً الأدبيات المتعلقة بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتوسع من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أن إدارة الموارد البشرية لديها المزيد من الإمكانيات والنطاق لتحسين الأداء البيئي للمنظمة وتحقيق الأداء البيئي المستدام للمنظمات (Arulrajah and others, 2016).

- وقد أشارت نتائج المقابلات إلى عدم الإدراك الكافي لدى مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية محل الدراسة لمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (وفقاً لإجابات ٣٩ من العينة وبنسبة ٧٨٪)، ومفهوم وأبعاد التنمية المستدامة (وفقاً لإجابات ٤١ من العينة وبنسبة ٨٢٪) ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة (وفقاً لإجابات ٤٤ من العينة وبنسبة ٨٨٪) وبعد شرح مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتوضيح دورها في تحقيق التنمية المستدامة أفاد عدد (٣٦ من العينة وبنسبة ٧٢٪) أن الشركات تقوم بتطبيق بعض هذه الممارسات من خلال إدارات الموارد البشرية.

- واستناداً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية من وجود قصور في فهم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أيضاً مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي أشارت إلى أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات؟ وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي :

(١) ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة السادات؟

(٢) ما مستوى تحقق التنمية المستدامة بأبعادها في الشركات الصناعية بمدينة السادات؟

(٣) هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات

الصناعية بمدينة السادات لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

- (٤) هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تحقق التنمية المستدامة؟
- (٥) ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات؟

### ٣- الإطار النظري والدراسات السابقة وفرضيات الدراسة :

١/٣ إدارة الموارد البشرية الخضراء : تشكل الممارسات الخضراء الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية والمصدر الرئيس لتزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والأداء المتميز نحو حماية البيئة ( خزعل وآخرون، ٢٠٢٠).

١/١/٣ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء : إن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة. إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الاجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. ويرى (بلالي، وسملالي، ٢٠١٨) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء قد ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، مثل التسويق الأخضر، وإدارة العمليات الخضراء، وإدارة التوريد الأخضر. ويعد (Wehrmeyer, 1996) أول من استخدم مصطلح إدار الموارد الخضراء عام ١٩٩٦ ضمن كتابه ( Greening people: human resources and environment managemet) الذي حاول فيه ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية (Jackson and others, 2011). ويميل أغلب الباحثين إلى استخدام هذا المصطلح ضمن تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التي تفرض على المنظمات بذل مزيد من الجهد لتحسين الأداء البيئي التنظيمي والحد من التأثيرات السلبية على البيئة. ولقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ورغم تنوعها إلا أن بينها قاسماً مشتركاً تمثل في تركيز أغلبها على ارتباط ممارسات تلك الإدارة بالأداء البيئي. حيث يرى (Jackson and others, 2011) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت. وعرفها (2013) ،

(Marhatta and Adhikari) بأنها ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من إرتباط العاملين مع منظماتهم. كما عرفها (Peerzadah and others, 2018) بأنها توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في زيادة رضا ومعنويات العاملين. كما أشار إليها (Mishra and others, 2014) بأنها الممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الإستدامة البيئية. ويرى (Opatha and Arulrajah, 2014) أنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف الى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة. كما يرى (Fayyazi and others, 2015) أن الموارد البشرية الخضراء هي تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال، وبشكل أعم تعزز قضية الاستدامة البيئية .

٢/١/٣ أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: يتمثل الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام، من خلال سياسات فعالة تعمل على زيادة وعي العاملين بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها (Ahmed, 2015). وبالإضافة لذلك تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وزيادة اندماج العاملين ضمن البرامج الخضراء الهادفة إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة (Nijhawan, 2014). كما يتم ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والتعويض وفق أسلوب يساهم في إيجاد قوة عمل تتقهم وتشجع السلوك الأخضر في المنظمة (Mathapati, 2013). ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء القيام بدور هام ضمن مختلف الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء الهادفة إلى تغيير الممارسات الموجودة إلى ممارسات جديدة تساهم في تحسين بيئة المنظمة (Mishr and others, 2014). كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً هاماً في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب العاملين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة (السكارنة، ٢٠١٧). ويرى (Cherian and Jacob, 2012)، (Marhatta and others, 2013) أهمية إدارة

الموارد البشرية الخضراء في تحقيقها للعديد من المزايا لمنظمات الأعمال وهي : تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين, تحسين صورة الشركة لدى الجمهور, تحسين عملية جذب أفضل للموظفين, تحسين الإنتاجية والاستدامة وتخفيض الأثر البيئي للشركة, تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام, تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين, الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة, الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية. كما أنه هناك العديد من المزايا التي يحققها العاملون عن طريق تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل (خزل, وآخرون, ٢٠٢٠) : تطوير في أداء الموظفين, تغيير في الربحية, الاستخدام السليم للأصول والموارد, انخفاض الممارسات التي تسبب تلف مكان العمل, زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية. وأشار (Yusoff and others, 2018) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة, لذلك تعتبر جزء هام من أجزاء استراتيجيات العمل في المنظمة. كما تعمل على تحسين معنوية الأفراد العاملين, وهذا بدوره يعكس مردوداً إيجابياً على العاملين والمنظمة في نفس الوقت. ويرى (Nejati and others, 2017) أنها تعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمنظمة.

٣/١/٣ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : يرى (Arulrajah and others, 2016) في دراستهم والتي هدفت إلى استعراض واستكشاف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إلى أن الأدبيات الموجودة بشكل عام يجب أن تتوسع من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث ركز عدد قليل من البحوث على وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف, والتدريب والتطوير, وتقييم الأداء, وإدارة المكافآت فيما يتعلق بدمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية لديها المزيد من الإمكانيات والنطاق لتحسين الأداء البيئي للمنظمة. كما أشارت الدراسة إلى أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار الاثنى عشر وظيفة لإدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف, تحليل الوظائف, تخطيط الموارد البشرية, الاستقطاب, الاختيار, الترقية, تقييم الأداء, التدريب, التطوير, إدارة المكافآت, إدارة الانضباط, إدارة الصحة والسلامة وعلاقات العاملين, تساهم في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي المستدام للمنظمات. وبناءً على ذلك سوف يقوم الباحث بعرض لمساهمات

العديد من الباحثين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها ليستقر على الممارسات التي سوف يتم استخدامها في إجراء الدراسة الميدانية.

فقد هدفت دراسة (جودت, ٢٠٢١) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر, التدريب والتطوير الأخضر, إدارة وتقييم الأداء الأخضر, التعويضات الخضراء, الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية, وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية في الإمارات. توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية. كما توصلت لوجود تقارب في إدراك العاملين لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء طبقاً للعوامل الديموجرافية (النوع, المؤهل, سنوات الخبرة, المستوى الإداري) ولا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بينهم.

وهدفت دراسة (أدهام, ٢٠٢١) إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء, والعلاقة بينها وبين القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال العراقية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية جزئية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر, الاستقطاب الأخضر, التدريب والتطوير الأخضر, الصحة والأمان الأخضر, التعويضات الخضراء) والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال, وتطبق الشركة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة (خزعل وآخرون, ٢٠٢٠) إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر, التوظيف الأخضر, تقييم الأداء الأخضر, المكافآت الخضراء) والقدرات الجوهرية الخضراء في رئاسة جامعة الموصل. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج لعل أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية الخضراء, وجود مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

في حين هدفت دراسة (الحداد, ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص السوري. وتناولت الدراسة الممارسات التالية: حفظ الطاقة, تقييم الأداء الأخضر, التدريب الأخضر, التوظيف الأخضر. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توافرت إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط. كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن خلال بُعد التوظيف الأخضر تؤثر على أداء الموارد البشرية.

وتناولت دراسة (Song et al., 2020) دور رأس المال البشري الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر وذلك بالتطبيق على ١٤٣ شركة صينية . وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال توسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر . واهتمت داسة (زيدان, ٢٠٢٠) بالتعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية. وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية، ويوجد دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها ( تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة) على الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية. كما تناولت دراسة (الطاهر وآخرون، ٢٠١٩) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي بالسودان. وتوصلت النتائج لوجود علاقة إيجابية جزئية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية. كما توصلت إلى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير. وتمثل الهدف الرئيس من دراسة (جاد الله، وإبراهيم، ٢٠١٩) في معرفة أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لأبعاد توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء ( حفظ الطاقة، التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) على إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.

وحاولت دراسة (Halawi, 2018) استكشاف موقف الشركات اللبنانية من مسؤولية الموارد البشرية الخضراء من خلال أخذ نموذج لشركتين لبنانيتين تمثلان صناعات متنوعة (جامعة وبنك)، وتناولت الدراسة الممارسات التالية (تحليل الوظائف، التعيين والاختيار التدريب والتطوير، التقييم، الأجور والمكافآت). وأكدت الدراسة على أن التحديات الخارجية تتطلب تقييم المسؤولية الخضراء للشركات اللبنانية الخاصة في إعداد موظفيها لمواجهة هذه التحديات. وأشارت الدراسة إلى أن الشركات اللبنانية يمكن أن تكتسب ميزة إضافية عند تبني مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

واختبرت دراسة (Kanapla, 2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموظف في مؤسسات الرعاية الصحية. وأظهرت النتائج وجود تأثير معتدل لممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين، الأجور والمكافآت) على أداء الموظف. كما بينت النتائج توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة. وتناولت دراسة (Alruwaili, 2018) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الثقافة الخضراء بين الموظفين والتي سوف تؤثر على أداء وسلوكيات الموظفين في منظمات القطاعين العام والخاص السعودي. وتوصلت النتائج لوجود تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على خلق السلوك الأخضر من خلال تسهيل الحصول على الموظفين الذين يتميزون بالمعارف والمهارات الخضراء والتي تمكن المنظمة من العمل في بيئة خضراء من خلال الأساليب والممارسات المطبقة. واختبرت دراسة (السكرانه, 2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان. ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات المبحوثة، وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وسعت دراسة (Sivasubramanaian, 2016) إلى التحقق من درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، مشاركة الموظف) على أداء شركات الصناعات التحويلية في ولاية كيرالا. وتوصلت الدراسة لوجود تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الشركات.

واستهدفت دراسة (Gupta and Sharma, 2016) التعرف على مدى مساهمة الموظفين في مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات العاملة في القطاع التكنولوجي، والتعرف على الاختلافات بين الجنسين في مدى مساهمتهم في تلك المبادرات. وتوصلت الدراسة لوجود اختلافات بين الجنسين نحو إسهامهم في مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأوصت الدراسة بمراعاة الفوارق بين الجنسين في مكان العمل.

كما استهدفت دراسة (Yusoff and others, 2015) تحديد المعنى المفاهيمي التجريبي لطبيعة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات متعددة الجنسيات في ماليزيا، إذ اتبعت الدراسة المنهج التجريبي واعتمدت على إجراء مقابلات مع مديري إدارات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مكانة عالية تعكس خمسة مفاهيم أساسية في الموارد

البشرية الخضراء وهي المسؤولية المجتمعية للشركات، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الموازنة بين الحياة والعمل، السياسات الخضراء، وبرامج العناية الفائقة. وحددت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها حقل جديد.

أما دراسة (Cheema and others, 2015) فقد هدفت إلى دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان، وكذلك بيان أثر هذه الممارسات على أداء العاملين. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تؤثر على أداء العاملين في الشركات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة لوجود اختلافات نحو ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتعلق بالخبرة والجنس.

في حين استهدفت دراسة (Popli, 2014) دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء ومدى الوعي بها وتنفيذها في الشركات الصناعية في ناسيك الهندية. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الهندية في ناسيك لديها دراية جيدة عن مفهوم الموارد البشرية الخضراء ودوره في الحفاظ على البيئة الخضراء، ولكن لا يزال عدد قليل من تلك الشركات غير قادرة على وضعه موضع التطبيق، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية تنفذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة.

أما دراسة (Sakhawalkar and Thandani, 2013) فقد هدفت إلى فحص مستوى الوعي بين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة بيون الهندية حول الموارد البشرية الخضراء، كما هدفت إلى فحص مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء المختلفة في الشركات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود وعي لدى العاملين، وجود مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، كما يوجد فاعلية لهذه الممارسات في منظمات تكنولوجيا المعلومات.

وبناء على ما سبق فسوف تتناول الدراسة الممارسات التالية لإدارة الموارد البشرية الخضراء :

(١) تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر : تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على الربط بين تحليل وتصميم الوظيفة مع المعايير البيئية والاجتماعية وذلك عن طريق تحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات الخضراء بغية الوصول إلى حماية البيئة وإنجاز الأهداف البيئية التي تشهدها المنظمة، إذ تكون المخرجات المنشودة من التحليل والتصميم الوظيفي منسجمة مع الاداء البيئي المطلوب تحقيقه ومع الدور الاجتماعي الذي تسعى إليه المنظمة فالعديد من المنظمات اليوم تورد

مهاماً ومسؤوليات في وصفها الوظيفي وفي محددات وخصائص طالب الوظيفة (الكفاءات الخضراء)، هدفها الحفاظ على البيئة والمجتمع وتصمم فيها وظائف العمل الجماعي بوصفها الأمثل للأداء البيئي، وتسعى المنظمات إلى استحداث وظائف جديدة تصمم لتحقيق الجوانب البيئية للمنظمة (الزبيدي، ٢٠١٦)، (Milliman, 2013). وقد أكد (Arulrajah and others, 2015) على أنه يمكن استخدام توصيف الوظائف لتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة. كما أشار (Renwick and others, 2013) إلى قيام العديد من الشركات بدمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية قدر الإمكان في كل مهمة من أجل حماية البيئة.

(٢) **تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء:** يختص تخطيط الموارد البشرية الخضراء بتحليل وتقدير احتياجات المنظمة كماً ونوعاً من العاملين المعنيين بتنفيذ المبادرات والأنشطة البيئية المدرجة تحت الإدارة البيئية للمنظمة، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء ربط أهدافها البيئية بأهداف المنظمة الاستراتيجية، خاصة وأن مبادرات الإدارة البيئية للمنظمات تتطلب وظائف جديدة ومجموعة محددة من المهارات التي يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقديرها بشكل دقيق وبما يحقق الأهداف البيئية المنتظرة (Arulrajah and others, 2015).

(٣) **الاستقطاب الأخضر:** يتمثل الاستقطاب في البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الخالية ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة (Ahmed, 2015). إن تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب استقطاب قوة عاملة موجهة نحو البيئة، وهو أمر استباقي من شأنه أن يجنب المنظمة التكاليف الناجمة عن التدريب والتطوير الأخضر باعتبار ما لدى المستقطب من إمكانات واستعدادات خضراء مسبقاً، الأمر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة ضمن سياستها للاستقطاب والتوظيف (بلالي، سملاي، ٢٠١٨).

(٤) **الاختيار الأخضر:** إن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والتوجهات الخضراء يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك الأهداف المتعلقة بالاستدامة البيئية، وقد أشار (Wehrmeyer, 1996) إلى أنه يجب أن تكون مقابلات التوظيف متناسقة لتقييم التوافق المحتمل للمرشحين مع برامج تخضير المنظمة. وفي نفس السياق أشار (Abdull and others, 2015) إلى أنه عند إجراء مقابلات مع المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الخضراء يجب أن تحتل الأسئلة المتصلة بالبيئة جانباً رئيساً من عملية تقييم المرشحين.

(٥) **التدريب والتطوير الأخضر** : ينطلق التدريب والتطوير الأخضر في إدارة الموارد البشرية من رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثقافتها ذات الأبعاد البيئية والاجتماعية وتقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للتحليل والتصميم الوظيفي وبفترة مبكرة تتزامن مع التعيينات الجديدة حيث تقوم بتعريفهم بالأنشطة البيئية والاجتماعية التي تمارسها المنظمة وتسعى إلى تطويرها ابتداءً بالعاملين والمختصين بالشؤون البيئية والاجتماعية وانتهاءً بالمديرين (Renwick and others, 2013), (الزبيدي, ٢٠١٦). ويشير (Patil and Sarode, 2018) إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة ولذا يجب تقدير الاحتياجات التدريبية في المجال البيئي بجمع المعلومات عن البيئة التنظيمية وتحليل العمليات والوظائف الخضراء وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى العاملين بالمنظمة مما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد من هم بحاجة إلى تلك البرامج. ويؤكد (Zoogah, 2011) على أن التدريب والتطوير الأخضر يركزان على تحسين المعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في منع التدهور البيئي، وزيادة القدرة على حل المشكلات البيئية.

(٦) **إدارة وتقييم الأداء الأخضر** : يتطلب نجاح نظم إدارة الأداء الأخضر ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، ويكتنف استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن الأداء في المجالات البيئية (Margaretha and Adhikari, 2013). وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من جانب المديرين (Renwick and others, 2013).

(٧) **التعويض الأخضر** : إن دمج عناصر الإدارة الخضراء ضمن برنامج التعويضات بالمنظمة يعتبر أمراً حاسماً في الأداء البيئي، فقد أشار (Forman and Jorgensen, 2001) إلى وجود تأثير إيجابي لهذه التعويضات على الأداء الأخضر للموظف. ووجدت دراسة (Berrone and Gomez, 2009) التي أجريت على (٤٦٩) شركة أمريكية تعمل في صناعات عالية التلوث أن الشركات التي لديها أداء صديق للبيئة دفعت لمديريها تعويضات أكثر مما دفعت الشركات غير الصديقة للبيئة.

واسترشاداً بما سبق، يمكن صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية : لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى

تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر)، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية).

### ٢/٣ التنمية المستدامة

١/٢/٣ مفهوم التنمية المستدامة : عرفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل Bruntland Gro Harlen على أنها تلك التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتهم (Anne, 2012). يرى (Corinne, 2005) أنها التنمية التي تأخذ بعين الإعتبار البيئة والمجتمع والإقتصاد. ويرى (Beat, 2005) أنها تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح بإستنزافها أو تدميرها جزئياً أو كلياً، أي ضرورة ترشيد استخدامها. ويعرفها (عبد الخالق, ١٩٩٣) بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالرفاهية الإجتماعية أكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة. ويرى (دوجلاس, ٢٠٠٠) بأنها ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق بشكل متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل. ويشير (Assen, 2007) إلى أن التنمية المستدامة اليوم هي خطوة صغيرة نحو الإنسان من جهة، وهي قفزة عملاقة نحو البشرية من جهة أخرى.

٢/٢/٣ أبعاد التنمية المستدامة: تتميز التنمية المستدامة بأبعاد متعددة ومختلفة تتداخل فيما بينها، وتشير العديد من الدراسات إلى وجود ثلاث أبعاد هي البعد الاقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي، وذلك حسب دراسات (علي، وآخرون، ٢٠٢١)، (إسماعيل، ٢٠١٩)، (يوريد، ٢٠١٩)، (صالح، ٢٠١٧)، (شليبي، ٢٠١٤). وقد أضاف (الإدريسي، ٢٠١٨) البعد الأخلاقي، بينما أضاف (عبد الله، محمد، وآخرون ٢٠١٥) البعد التكنولوجي، أما (أحمد، ٢٠٢٠) فقد أضاف البعد التكنولوجي مع دمج البعد الإداري، في حين أضاف (بوهزة، وبن سديرة، ٢٠٠٨)، (زمران، ٢٠٠٩) البعد السياسي والبعد التكنولوجي. وبناءً على ذلك سوف يقوم الباحث بعرض مساهمات بعض الباحثين بصورة أكثر تفصيلاً فيما يتعلق بالتنمية المستدامة وأبعادها ليستقر على الأبعاد التي سوف يتم استخدامها في إجراء الدراسة الميدانية.

فقد تناولت دراسة (علي, وآخرون, ٢٠٢١) دور السياحة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة. واعتمدت الدراسة على الجمع بين الجوانب النظرية والعملية عن طريق جمع المعلومات والبيانات وعرضها وتحليلها. توصلت النتائج لوجود علاقة طردية بين السياحة البيئية وتحقيق التنمية المستدامة. كما توصلت النتائج إلى أن السياحة البيئية لها أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي على التنمية المستدامة.

أما دراسة (أحمد, ٢٠٢٠) فقد تناولت دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة, وكيف لإدارة الموارد البشرية أن تحقق عمل مؤسسي مستدام. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بين الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة, كما أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وتحويلها إلى عمل مؤسسي قائم يعتمد على حسن إدارتها وتخطيطها بشكل يعطي نتائج حقيقية تظهر من خلال تحسين الكفاءات وتكوينها وتعليمها في مجال التنمية المستدامة.

وتناولت دراسة (يوريد, ٢٠١٩) دور المحاسبة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة, من خلال جانب نظري تناول فيه المحاسبة الخضراء والتنمية المستدامة والربط بينهما, وجانب تطبيقي تطرق فيه إلى دراسة وبيان دور المحاسبة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بدراسة ميدانية. وتوصلت نتائج الجانب النظري إلى أن تأثير المحاسبة الخضراء أو تحمل التكاليف البيئية من طرف المؤسسة يكون إيجابياً في تحقيق التنمية المستدامة بتحقيق البُعد الأساسي للتنمية المستدامة وهو البُعد البيئي. وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن المحاسبة الخضراء تساهم في تحقيق التنمية المستدامة, وتعد أحد متطلبات التنمية المستدامة وتساهم في تحقيق البُعد الأساسي للتنمية المستدامة وهو البُعد البيئي. أما دراسة (الإدريسي, ٢٠١٨) فقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تعزيز التنمية المستدامة, ومعرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة, ومستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية. توصلت النتائج لوجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها في تعزيز التنمية المستدامة, كما كشفت النتائج عن وجود مستوى عالٍ من تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام.

وهدفت دراسة (صالح, ٢٠١٧) إلى التعرف على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة, وتقديم دليل على أهمية البُعد البشري في التنمية المستدامة في ظل الاختلالات

المتسارعة التي يشهدها العالم. وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تعتبر من مقومات تحقيق التنمية المستدامة التي باتت تشكل ثروة الأمم في زمن العولمة، وقد اكتسبت تنمية الموارد البشرية أهمية خاصة كأساس لتحقيق التنمية المستدامة. وأكدت الدراسة على أهمية التعليم والتدريب للموارد البشرية لكونها تساهم في اكتساب مهارات ومعارف كبيرة وهو ما تحتاج إليه عملية التنمية المستدامة.

وسعت دراسة (عبد الله، وآخرون، ٢٠١٥) إلى تطبيق مفاهيم التنمية المستدامة على القطاعات الاقتصادية مع بيان دور الأطراف الفاعلة في التنمية المستدامة والاستفادة من تجارب الشعوب المتقدمة لتحقيق تنمية مستدامة للموارد الطبيعية والبشرية. وتوصلت إلى إظهار أربعة أبعاد للتنمية المستدامة هي: البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، والبعد التكنولوجي.

أما (Raja, 2014) فقدم دراسة مفاهيمية هدفت إلى إدخال برنامج بحثي محتمل يجمع رأس المال الاجتماعي في مفهوم التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين المفهومين وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي هو أحد العناصر الثلاثة لرأس المال البشري ولذا فهو يتوافق مع قيم الأسرة (القيم الأسرية) والمجتمع. وأكدت الدراسة على ضرورة التماسك الاجتماعي وتعزيز المؤسسات غير الرسمية والامتثال للإطار القانوني المؤسسي (الرسمي) لأن التنمية المستدامة تقوم على الاحتياجات البيئية والاقتصادية والثقافية وبالتالي الاجتماعية .

وسعت دراسة (شيلي، ٢٠١٤) إلى إبراز كيفية تحقيق إستدامة للمؤسسات الاقتصادية بالإعتماد على أسلوب إستراتيجية الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، كما توصلت لوجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق كل من البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي للتنمية المستدامة. وبناء على ما سبق سوف تتناول الدراسة الحالية خمسة أبعاد للتنمية المستدامة وهي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي والإداري، والبعد الأخلاقي.

(١) البعد الاقتصادي : تتطلب عملية التنمية الاقتصادية استخدام المزيد من الموارد وعلى أساسها يتحدد تأثير التنمية الاقتصادية على البيئة من حيث تدهورها أو تلوثها، وحين نتكلم عن الاستدامة فهي استمرارية وتعظيم الرفاهية الاقتصادية لأطول فترة زمنية ممكنة من خلال توفير مقومات الرفاهية الإنسانية بأفضل نوعية مثل الطعام والمسكن والملبس والصحة والتعليم (ناصر، ٢٠١٠).

كذلك تعني تزويد الأجيال القادمة بمقدار من رأس المال بقدر ما كان متاح للأجيال الحالية أن لم يكن أكثر (سلام، وعلي، ٢٠١٤). كما ينطوي البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على زيادة الدخل القومي الحقيقي للدولة خلال فترة ممتدة من الزمن بحيث يفوق معدل التنمية معدل زيادة السكان بما يحقق زيادات متتالية ومستمرة في متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الحقيقي (عبد العزيز، وقاسم، ٢٠١١).

(٢) **البعد الاجتماعي**: يشير هذا البعد من التنمية إلى متطلب العيش الآمن للبشر وفق مستوى مقبول من الرفاهية، ويتحقق ذلك من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية المناسبة، والسعي لتحقيق احترام حقوق الإنسان وتنمية الثقافات المختلفة وتحقيق التنوع والتعددية والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في وضع القرار بما يحقق التنمية الاجتماعية المقبولة (قاسم، ٢٠٠٧). ويرى (الحسن، ٢٠١٤) أن المنظمات لا يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح وحسب، بل يتعدى ذلك إلى تحسين المناخ الداخلي والخارجي من أجل دعم وتحسين الظروف للعمال والمستهلكين، وبالتالي العمل على تحقيق تنمية مستدامة من خلال ما يعرف بتبني المسؤوليات الاجتماعية، وتحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه.

(٣) **البعد البيئي**: يمثل البعد البيئي أهم الأبعاد التي تركز عليهم التنمية المستدامة (أحمد، ٢٠٢٠). وتسمح التنمية المستدامة بالاستخدام الأمثل والعقلاني للأراضي الزراعية والموارد المائية في العالم مما يؤدي إلى مضاعفة المساحات الخضراء على سطح الكرة الأرضية وحماية سلامة النظم الإيكولوجية وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية، ومكافحة التلوث والمحافظة على الموارد غير المتجددة بالعمل على نقل رأس المال الطبيعي للأجيال المقبلة (Jean, 2003).

(٤) **البعد التكنولوجي والإداري**: التنمية المستدامة تهدف إلى تكنولوجيا أنظف وأكفأ، تقلل من استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد ممكن، ومن شأن التعاون التكنولوجي أن يزيد الإنتاجية، وأن يحول دون التدهور في النوعية البيئية (عبد العزيز، وقاسم، ٢٠١١)، كما أن تحقيق التنمية المستدامة والرقي المطرد للمجتمعات ورفع مستوى حياة الأفراد وتأمين حقوقهم الإنسانية وتوفير الإطار الصالح لالتزامهم بواجباتهم تجاه المجتمع والدولة، تتوقف جميعها على مدى نجاح مؤسساتهم وإدارتها في أداء وظائفها ومهامها (سليمان، وبريدة، ٢٠١٩).

(٥) **البعد الأخلاقي**: إن البعد الأخلاقي يشمل في طياته جميع الأبعاد التي سبق ذكرها، بالإضافة إلى الأبعاد الثقافية، والقانونية، والإدارية، والتربوية، والسياسية (الإدريسي، ٢٠١٨). إن المسؤولية

الأخلاقية للمنظمات تعني أن تكون المنظمة مبنية على أسس قيمية وأخلاقية، تحتم عليها الالتزام بالأعمال الصحيحة، والامتناع عن الإضرار بالآخرين فالمنظمة عندما تراعي الأخلاق في قراراتها، فإنها تعمل ما هو صحيح، وحق وعادل، وتتجنب الحاق الضرر بغيرها (الحسن، ٢٠١٤). واسترشاداً بما سبق، يمكن صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية : لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تحقق التنمية المستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي والإداري البعد الأخلاقي) وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية).

### ٣/٣ دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة :

أشارت دراسة (Chaudhary, 2019) إلى دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية، وأكدت على الحاجة الملحة لتضمين بُعد الاستدامة في أنظمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. حيث قد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي للموظفين على وجه التحديد، وذلك بالتطبيق على ثلاثمائة موظف من قطاع السيارات في الهند. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء متوافرة بشكل متوسط.

وتوصلت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودعم التنمية المستدامة في الجامعات الحكومية المصرية. فقد هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والأختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) والتنمية المستدامة في الجامعات الحكومية المصرية. كما توصلت النتائج إلى أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منخفض ومستوى تحقيق التنمية المستدامة أيضاً منخفض. وتوصلت لوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبعض أبعاد التنمية المستدامة باختلاف الخصائص الديموجرافية.

كما توصلت دراسة (الحراشنة، ٢٠١٨) لوجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الكويتية، حيث هدفت الدراسة

إلى التعرف على العلاقة بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة، ودرجة ممارسة مجالات إدارة الموارد البشرية ومستوى التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الكويتية. كما توصلت النتائج إلى أن : درجة ممارسة مجالات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى القادة التعليميين والأكاديميين عن درجة ممارسة مجالات ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص، مستوى التنمية المستدامة متوسط، يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى التنمية المستدامة تعزى الى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص وسنوات الخبرة.

في حين توصلت دراسة (Yusoff and others, 2018) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء وبين الأداء البيئي. كما توصلت الدراسة لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الخضر والأداء البيئي. حيث قد هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تمكن كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من تعزيز أو إعاقة الأداء البيئي للمنظمات.

كما توصلت دراسة (Rawashdeh, 2018) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء) والأداء البيئي في منظمات الخدمة الصحية.

أما دراسة (بلالي, سملاي, ٢٠١٨) فقد توصلت لوجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية المستدامة. فقد هدفت الدراسة إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظيفة الخضراء، تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، الاندماج الاجتماعي الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويض الأخضر، علاقات الموظف الأخضر) وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

وبينت دراسة (قطيشات, ٢٠١٧) وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي والبيئي. حيث قد هدفت الدراسة إلى بين أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركات الأردنية. وأوصت الدراسة متخذي القرار بالسعي نحو

تضمن المعايير والمقاييس البيئية والاجتماعية للممارسات الخضراء لكافة الأنشطة والممارسات العائدة لإدارة الموارد البشرية.

وسعت دراسة (Mishra, 2017) إلى الكشف عن أوضاع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها في القطاع الصناعي بالهند، وتحديد العوامل التي قد تشجع السلوكيات الخضراء. وعلاوة على ذلك، اقترح إطار نظري لسد الفجوات البحثية المحددة من أجل بناء منظمة مستدامة، حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على حالة ممارسات الموارد البشرية الخضراء مثل التدريب البيئي، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء، واندماج العاملين، والتعويضات. وأشارت النتائج إلى أن هناك مجالاً أوسع للإستفادة من الإمكانيات الكاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الإدارات أمران حاسمان لتيسير ممارسة السلوكيات الخضراء بين العاملين.

وبينت دراسة (Masri, 2016) وجود علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. كما حددت العوامل الداعمة والمعوقة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات محل الدراسة. حيث كان الحافز لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاعتبارات البيئية بينما كان المعوق الرئيس لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تكلفة تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمنفعة الرئيسة المتوقعة هي ترويج المسؤولية الاجتماعية نحو البيئة من العاملين.

في حين توصلت دراسة (Renwick, 2013) إلى ضعف الأنشطة الخضراء التي تطبقها إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى ضعف الفاعلية في الجهود الرامية إلى التحسين البيئي المنشود. حيث قد هدفت الدراسة إلى استعراض الدراسات التي تركز على النتائج التطبيقية بإثارة الجانب الفكري المتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالبيئة وخاصة ممارسات التدريب الأخضر، وكذلك الأنشطة والممارسات الخاصة بالحوافز والتعويضات.

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرضية الثالثة في الصورة الآتية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

٤- أهداف الدراسة : يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها على النحو التالي :

(١) التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

(٢) التعرف على مستوى تحقق أبعاد التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

(٣) التعرف على الفروق الفردية بين آراء المستقضي منهم لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية) في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

(٤) التعرف على الفروق الفردية بين آراء المستقضي منهم لمستوى تحقق التنمية المستدامة، وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية) في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

(٥) تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

(٦) تحديد كيفية تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(٧) تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يؤمل أن تستفيد منها الشركات الصناعية في مدينة السادات.

٥- أهمية الدراسة: تسعى الدراسة إلى بحث دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة السادات، حيث اتضح من الدراسات السابقة عدم وجود دراسات - على حد علم الباحث - تناولت بحث دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات، وبالتالي تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال المساهمة المتواضعة التي سوف تقدمها لسد هذه الفجوة البحثية.

٦- منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بجانب الدراسة الميدانية في تناول متغيرات الدراسة. إذ اعتمدت الدراسة على المراجع النظرية من مؤلفات علمية، مقالات، دوريات، وبحوث. وتمت الدراسة الميدانية من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وإعداد قائمة استقصاء التي تعد أحد أساليب القياس التي يُعتمد عليها في جمع البيانات.

## ٧- حدود الدراسة : يمكن توضيح حدود الدراسة كما يلي :

- حدود منهجية : ركزت الدراسة الحالية على توضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر)، على تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، التكنولوجي والإداري، الأخلاقي) في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

- حدود بشرية : ركزت الدراسة على مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

- حدود مكانية : تتمثل في الشركات الصناعية بمدينة السادات في القطاعات التالية (الصناعات الغذائية، الصناعات الهندسية والمعدنية، الكيماويات، مواد التشييد والبناء، الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، الأجهزة الكهربائية والإلكترونية).

- حدود زمنية : تتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من مصادرها المختلفة، وهي شهري يناير وفبراير عام ٢٠٢١.

٨- مجتمع وعينة الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع بيانات حولها (إدريس، ٢٠١٦)، وفي ضوء ذلك يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات ويوضح الجدول التالي رقم (١) عدد هذه الشركات.

جدول رقم (١): عدد الشركات داخل كل قطاع ونسبة القطاع من إجمالي المجتمع

م	القطاع	عدد الشركات داخل القطاع	نسبة القطاع من إجمالي المجتمع
١	الصناعات الغذائية	٧٦	٢٧,٣%
٢	الصناعات الهندسية والمعدنية	٥١	١٨,٣%
٣	الكيماويات	٤٧	١٧%
٤	مواد التشييد والبناء	٤٥	١٦,٢%
٥	الغزل والنسيج والملابس الجاهزة	٣٤	١٢,٢%
٦	الأجهزة الكهربائية والإلكترونية	٢٥	٩%
	الإجمالي	٢٧٨	١٠٠%

المصدر : جمعية مستثمري مدينة السادات، دليل المصانع والشركات ٢٠٢٠.

ويعتمد تحديد حجم العينة المناسبة للبحث على العديد من العوامل مثل : نوع التحليل الإحصائي المستخدم, مستوى الثقة, هامش الخطأ المطلوب, حجم المجتمع. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥%, وحدود خطأ معياري ٥%, وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث هي ٥٠% (حيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن) فإن حجم العينة يكون ١٧٠ مفردة وفقاً للمعادلة التالية (إدريس, ٢٠١٦):

$$n = \frac{N (Z^2 \delta^2)}{N e^2 + (Z^2 \delta^2)}$$

$$n = \frac{278 \{ (1.96)^2 (0.53)^2 \}}{278 (0.05)^2 + \{ (1.96)^2 (0.53)^2 \}} \quad n = 170$$

حيث : (N) حجم المجتمع,

(n) حجم العينة, (Z) القيمة المعيارية لدرجة

الثقة ٩٥%, وهي ١.٩٦, (δ) الانحراف المعياري, (e) خطأ المعاينة وهو ٥.٠٠٥.

ويوضح الجدول التالي رقم (٢) توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات عينة الدراسة, وكذا عدد القوائم الصالحة والتي سوف يتم استخدامها في إجراء الدراسة الميدانية

جدول رقم (٢) : عدد القوائم الموزعة والمستردة والصالحة

م	القطاع	القوائم الموزعة	القوائم المستردة	القوائم الصالحة	النسبة المئوية
١	الصناعات الغذائية	٤٦	٤٣	٤٢	٩١,٣%
٢	الصناعات الهندسية والمعدنية	٣١	٢٨	٢٨	٩٠,٣%
٣	الكيمويات	٢٩	٢٧	٢٧	٩٣,١%
٤	مواد التشييد والبناء	٢٨	٢٤	٢٣	٨٢,١%
٥	الغزل والنسيج والملابس الجاهزة	٢١	٢٠	١٩	٩٠,٤%
٦	الأجهزة الكهربائية والإلكترونية	١٥	١٤	١٤	٩٣,٣%
	الإجمالي	١٧٠	١٥٦	١٥٣	٩٠%

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

#### ٩- متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتم قياسها من خلال (٢٥) عبارة كما يلي:

- (١) تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر : وتم قياسه باستخدام (٥) عبارات.
- (٢) تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء : وتم قياسه باستخدام (٣) عبارات.
- (٣) الاستقطاب الأخضر : وتم قياسه باستخدام (٣) عبارات.
- (٤) الاختيار الأخضر : وتم قياسه باستخدام (٣) عبارات.
- (٥) التدريب والتطوير الأخضر : وتم قياسه باستخدام (٤) عبارات.
- (٦) إدارة وتقييم الأداء الأخضر : وتم قياسه باستخدام (٤) عبارات.
- (٧) التعويض الأخضر : وتم قياسه باستخدام (٣) عبارات.

واعتمد الباحث على مقياس صمم خصيصاً للدراسة الحالية وذلك لقياس البُعد الثاني، أما باقي الأبعاد وهي البُعد الأول، ومن البُعد الثالث إلى البُعد السابع تم الاعتماد على المقاييس التي قدمها (أدهام، ٢٠٢١)، (زيدان، ٢٠٢٠)، (Ahmad, 2015)، (Yusoff and others, 2018) مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

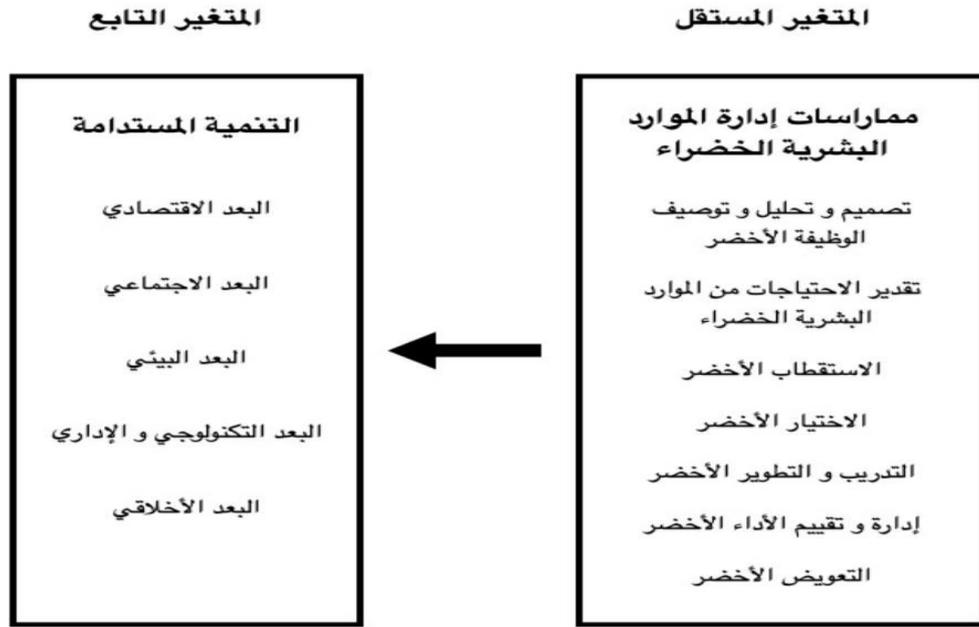
المتغير التابع : التنمية المستدامة وتم قياسها من خلال (١٧) عبارة كما يلي :

- (١) البُعد الاقتصادي : وتم قياسه باستخدام (٣) عبارات.
- (٢) البُعد الاجتماعي : وتم قياسه باستخدام (٣) عبارات.
- (٣) البُعد البيئي : وتم قياسه باستخدام (٤) عبارات.
- (٤) البُعد التكنولوجي والإداري : وتم قياسه باستخدام (٤) عبارات.
- (٥) البُعد الأخلاقي : وتم قياسه باستخدام (٣) عبارات.

واعتمد الباحث على المقاييس التي قدمها (الإدريسي، ٢٠١٨)، (أحمد، ٢٠٢٠) مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

وتم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماماً، بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف، لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتنمية المستدامة، وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية في تفسير اتجاهات عينة الدراسة من خلال المؤشرات التالية من ١ - ١.٨ منخفض جداً، من ١.٨١ - ٢.٦ منخفض، من ٢.٦١ - ٣.٤ متوسط، من ٣.٤١ - ٤.٢

مرتفع، من ٤.٢١ - ٥ مرتفع جداً. وبناءً على ما سبق يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي :



### نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

- ١٠ - أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة: قام الباحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS. Version21).
- أسلوب معامل الارتباط ألفا: للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى.
  - أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: لتحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (التنمية المستدامة) بشكل إجمالي، ثم بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
  - أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: لتحديد الاختلافات بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى تحقق التنمية المستدامة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية).
  - اختبار (ف)، واختبار (ت) المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: لاختبار الفرضية الثالثة، والتي تتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين : لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية للكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الشركات الصناعية محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع).

- اختبار (ف) المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه : للكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الشركات الصناعية محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (سنوات الخبرة المهنية).

١١- التحقق من مستوى الثبات/ الإعتدالية في المقاييس : تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم مستوى الثبات أو الإعتدالية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعاد التنمية المستدامة، ووفقا للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط أقل من (٠.٣٠) بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦)، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٣) :

معامل ألفا	عدد المتغيرات	المقاييس المستخدمة في البحث
٠,٩٢	٥	تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر
٠,٨٥	٣	تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء
٠,٩١	٣	الاستقطاب الأخضر
٠,٧٦	٣	الاختيار الأخضر
٠,٨٤	٤	التدريب والتطوير الأخضر
٠,٨١	٤	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
٠,٦٩	٣	التعويض الأخضر
٠,٨٧	٢٥	إجمالي مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
٠,٦٧	٣	البُعد الاقتصادي
٠,٨٩	٣	البُعد الاجتماعي
٠,٨٩	٤	البُعد البيئي
٠,٩٢	٤	البُعد التكنولوجي والإداري
٠,٨٢	٣	البُعد الأخلاقي
٠,٩١	١٧	إجمالي مقياس التنمية المستدامة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

حيث يتضح أن معامل ألفا لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل (٠.٨٧) وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتدالية. أو بمعنى آخر أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد

عليه في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة السادات. كما يتضح أن معامل ألفا لمقياس التنمية المستدامة ككل (٠.٩١) وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية.

أو بمعنى آخر أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات.

## ١٢ - نتائج الدراسة الميدانية

### ١/١٢ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١/١/١٢ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة السادات : يمكن توضيح مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة السادات من خلال الجدول التالي رقم (٤) حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال سبعة أبعاد (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر)، وبلغ الوسط الحسابي لهذه الأبعاد (٣.١٦)، (٣.٤٣)، (٣.٠٥)، (٣.٣٨)، (٣.٣٤)، (٣.٤٠)، (٣.٠٣) والانحراف المعياري (٠.٨٣)، (٠.٦٨)، (٠.٧٧)، (٠.٧١)، (٠.٨١)، (٠.٧٤)، (٠.٨٩) على الترتيب، وجاءت جميع الأبعاد بمستوى متوسط عدا بُعد تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء فقد جاء بمستوى مرتفع، وعلى المستوى الإجمالي فقد جاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء متوسط وبوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف المعياري (٠.٦٩). وتدل النتائج السابقة على وجود اهتمام من الشركات الصناعية بمدينة السادات بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، في حين لم يظهر هذا الاهتمام في باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول رقم (٤) : مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة السادات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان	مسلسل العبارات
-------------------	---------------	--------	----------------

٠,٨٣	٣,١٦	تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر	٥ - ١
٠,٦٨	٣,٤٣	تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء	٨ - ٦
٠,٧٧	٣,٠٥	الاستقطاب الأخضر	١١ - ٩
٠,٧١	٣,٣٨	الاختيار الأخضر	١٤ - ١٢
٠,٨١	٣,٣٤	التدريب والتطوير الأخضر	١٨ - ١٥
٠,٧٤	٣,٤٠	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	٢٢ - ١٩
٠,٨٩	٣,٠٣	التعويض الأخضر	٢٥ - ٢٣
٠,٦٩	٣,٢٥	إجمالي مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

٢/١/١٢ مستوى تحقق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات: يمكن توضيح مستوى تحقق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات من خلال الجدول التالي رقم (٥) حيث تم قياس مستوى تحقق التنمية المستدامة من خلال خمسة أبعاد (البعد الاقتصادي, البعد الاجتماعي, البعد البيئي, البعد التكنولوجي والإداري البعد الأخلاقي), وجاءت جميعها بمستوى متوسط وبوسط حسابي (٣.١٣), (٣.٠١), (٣.٣٢), (٣.٠٦), (٣.١٧) وانحراف معياري (٠.٩٣), (٠.٨٥), (٠.٩٨), (٠.٨٦), (٠.٩٥) على الترتيب. وعلى المستوى الإجمالي فقد جاء مستوى تحقق التنمية المستدامة متوسط وبلغ الوسط الحسابي (٣.١٤) والانحراف المعياري (٠.٩٤). وتدل هذه النتيجة على وجود اهتمام بدرجة متوسطة من الشركات الصناعية بمدينة السادات لتحقيق التنمية المستدامة.

جدول رقم (٥): مستوى تحقق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات

أرقام العبارات	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٨ - ٢٦	البعد الاقتصادي	٣,١٣	٠,٩٣
٣١ - ٢٩	البعد الاجتماعي	٣,٠١	٠,٨٥
٣٥ - ٣٢	البعد البيئي	٣,٣٢	٠,٩٨
٣٩ - ٣٦	البعد التكنولوجي والإداري	٣,٠٦	٠,٨٦
٤٢ - ٤٠	البعد الأخلاقي	٣,١٧	٠,٩٥
	إجمالي مقياس التنمية المستدامة	٣,١٤	٠,٩٤

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

٢/١٢ اختبار فرضيات الدراسة

١/٢/١٢ إختبار الفرضية الأولى : لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي (النوع). أما المتغير الديموجرافي (سنوات الخبرة المهنية) تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه. وذلك للكشف عن مدى الاختلاف بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية) نحو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذاً بشكل إجمالي، ثم كل متغير من متغيراتها (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر) على حده. وقد تمثلت النتائج كما يلي:

(١) إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع :

جدول رقم (٦) : إدراك مديري الموارد البشرية لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً

للنوع

مستوى المعنوية	قيمة ت T-Test	أنثى		ذكر		ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٣٧	٠,٩٢	٠,٨٣	٣,١١	٠,٧٥	٣,١٨	تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر
٠,٩٨	٠,٠٠٨	٠,٩٥	٣,٤٥	٠,٨٢	٣,٤٠	تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء
٠,٧٣	٠,٣٧	٠,٨٨	٣,٠٣	٠,٧٤	٣,١١	الاستقطاب الأخضر
٠,٣١	١,٠٣	٠,٧٥	٣,٤٠	٠,٨٣	٣,٣٠	الاختيار الأخضر
٠,٥٨	٠,٥٧	٠,٩٣	٣,٥٢	٠,٨٤	٣,٢٤	التدريب والتطوير الأخضر
٠,٧٤	٠,٣٧	٠,٨٧	٣,٤٠	٠,٨١	٣,٣٥	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
٠,٠٣	٢,٠٧	٠,٧٨	٣,١١	٠,٧٩	٣,٠١	التعويض الأخضر*
٠,٧١	٠,٣٨	٠,٧٢	٣,٢٧	٠,٦٤	٣,٢٣	إجمالي مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.  
\* دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪ وفقاً لاختبار (ت).

توضح نتائج الجدول السابق رقم (٦) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم في الشركات الصناعية محل الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها الآتية (تصميم وتحليل وتوصيف

الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) على حده، وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١٪، ٥٪. في حين يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم في الشركات الصناعية محل الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حول متغير (التعويض الأخضر)، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة ٥٪. كما تؤكد النتائج أيضاً على أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركات الصناعية محل الدراسة كان متوسط.

(٢) إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لسنوات الخبرة المهنية :

جدول رقم (٧) : إدراك مديري الموارد البشرية لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لسنوات للخبرة المهنية

مستوى المعنوية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
٠,٠٩٢	٤,٧٨	٣,٦٢	٥	١٠,٨٤	بين المجموعات	تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر
		٠,٧٤٠	١٤٧	٩٤,٨١	داخل المجموعات	
			١٥٢	١٠٥,٦٥	الإجمالي	
٠,٠٢٣	٥,٢٣	٤,٧١	٣	١٤,١٣	بين المجموعات	تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء*
		٠,٩١٣	١٤٩	١١٧,٧٨	داخل المجموعات	
			١٥٢	١٣١,٩١	الإجمالي	
٠,٢٨٤	٤,٦١	٣,٨٣	٣	١١,٤٩	بين المجموعات	الاستقطاب الأخضر
		٠,٨٢٧	١٤٩	١٠٥,٦٨	داخل المجموعات	
			١٥٢	١١٧,١٥	الإجمالي	
٠,٤٤٥	٤,٠٧	٤,١٠	٣	١٢,٣١	بين المجموعات	الاختيار الأخضر
		٠,٨٧٣	١٤٩	١١١,٥٦	داخل المجموعات	
			١٥٢	١٢٣,٧٨	الإجمالي	
٠,١٦٣	٣,٥٤	٣,٣٦	٤	٦,٧٥	بين المجموعات	التدريب والتطوير الأخضر
		٠,٨٣٢	١٤٨	١٠٧,٠٤	داخل المجموعات	
			١٥٢	١١٣,٧٩	الإجمالي	
٠,٤٤٧	٤,٥٦	٢,٧٥	٤	٨,٢٥	بين المجموعات	إدارة وتقييم الأداء الأخضر
		٠,٧٧٩	١٤٨	٩٩,٦٣	داخل المجموعات	
			١٥٢	١٠٧,٨٨	الإجمالي	
		٣,٣٩	٣	١٠,١٣	بين المجموعات	

التعويض الأخضر*	داخل المجموعات	٩٤,٥٩	١٤٩	٠,٧٣٨	٤,٥٧	٠,٠١٥
	الإجمالي	١٠٤,٧٢	١٥٢			

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.,  
\* دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪ وفقاً لاختبار (ف).

توضح نتائج الجدول السابق رقم (٧) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري إدارات الموارد البشرية في الشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر)، وذلك باختلاف سنوات الخبرة المهنية، حيث كانت قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١٪، ٥٪. في حين توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري إدارات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة حول بعض متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، التعويض الأخضر)، وذلك باختلاف سنوات الخبرة المهنية حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥٪.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرضية الأولى والتي تنص على " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر) وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية) " جزئياً بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وفقاً للنوع. وبالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وفقاً لسنوات الخبرة المهنية.

كما يمكن رفض فرضية العدم بالنسبة لمتغير (التعويض الأخضر) وفقاً للنوع، ومتغيرات (تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، التعويض الأخضر) وفقاً لسنوات الخبرة المهنية.

٢/٢/١٢ إختبار الفرضية الثانية : لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وذلك

بالنسبة للمتغير الديموجرافي (النوع). أما المتغير الديموجرافي (سنوات الخبرة المهنية) تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه. وذلك للكشف عن مدى الاختلاف بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية) نحو مستوى تحقق التنمية المستدامة مأخوذاً بشكل إجمالي، ثم كل متغير من متغيراتها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي والإداري، البعد الأخلاقي) على حده. وقد تمثلت النتائج كما يلي:

(١) إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تحقق التنمية المستدامة وفقاً للنوع :

جدول رقم (٨) : إدراك مديري الموارد البشرية لمستوى تحقق التنمية المستدامة وفقاً للنوع

مستوى المعنوية	قيمة ت T-Test	أنثى		ذكر		التنمية المستدامة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,١٩٠	١,٠١	٠,٩٨	٣,٠٣	٠,٩١	٣,٣٣	البعد الاقتصادي
٠,٨٧٣	٠,٩٨	٠,٩٤	٢,٩٨	٠,٩٢	٣,١٠	البعد الاجتماعي
٠,٠٦٨	٠,٣٥	٠,٩٢	٣,١٨	٠,٩٤	٣,٣٨	البعد البيئي
٠,١٧٩	١,٠٤	٠,٨٣	٣,٣٠	٠,٧٢	٣,٠٨	البعد التكنولوجي والإداري
٠,٧٨٩	٠,٣٦	٠,٦١	٣,٢٥	٠,٦٤	٣,١١	البعد الأخلاقي
٠,٤٩٣	٠,٤٩	٠,٨٤	٣,١٥	٠,٧١	٣,٢٠	إجمالي مقياس التنمية المستدامة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية

توضح نتائج الجدول السابق رقم (٨) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم في الشركات الصناعية محل الدراسة لمستوى التنمية المستدامة مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده ، وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١٪، ٥٪. كما تؤكد النتائج أيضاً على أن مستوى التنمية المستدامة بالشركات الصناعية محل الدراسة كان متوسط.

(٢) إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تحقق التنمية المستدامة وفقاً لسنوات الخبرة المهنية :

جدول رقم (٩) : إدراك مديري الموارد البشرية لمستوى تحقق التنمية المستدامة وفقاً للخبرة المهنية

التنمية	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
---------	--------------	-------	-------	-------	--------	-------

المستدامة		المربعات	الحرية	المربعات	المعنوية
البعد الاقتصادي*	بين المجموعات	٦,٤٨	٣	٢٥,٨٢	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٠,٩٤٦	١٤٩	١٢٠,٦	
	الإجمالي		١٥٢	١٤٦,٤٢	
البعد الاجتماعي*	بين المجموعات	٧,٠٧	٣	٢١,٢٥	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٠,٩٥٢	١٤٩	١٢٢,٠٦	
	الإجمالي		١٥٢	١٤٣,٣١	
البعد البيئي*	بين المجموعات	٥,٨٩	٤	٢٣,٤٦	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٠,٩٦٣	١٤٨	١٢٢,٢٣	
	الإجمالي		١٥٢	١٤٥,٦٩	
البعد التكنولوجي والإداري*	بين المجموعات	٤,٨٨	٤	١٤,٨٩	٠,٠٤
	داخل المجموعات	٠,٨٩٢	١٤٨	١٢٨,٥٧	
	الإجمالي		١٥٢	١٤٣,٤٦	
البعد الأخلاقي**	بين المجموعات	٧,٨٤	٣	٣١,٢١	٠,٠١
	داخل المجموعات	٠,٨١٩	١٤٩	١٠٣,٥٢	
	الإجمالي		١٥٢	١٣٤,٧٣	

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية

\* دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪ وفقاً لاختبار (ف).

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى ١٪ وفقاً لاختبار (ف).

وتؤكد نتائج الجدول السابق وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العاملين بإدارات الموارد البشرية في الشركات الصناعية محل الدراسة حول جميع متغيرات التنمية المستدامة، وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة المهنية حيث كانت قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١٪، ٥٪.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرضية الثانية والتي تنص على " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات لمستوى تحقق التنمية المستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي والإداري، البعد الأخلاقي) وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة المهنية). جزئياً بالنسبة للمتغير الديموجرافي (النوع)، كما يمكن رفض فرضية عدم النسبة للمتغير الديموجرافي (سنوات الخبرة المهنية).

٣/٢/١٢ اختبار الفرضية الثالثة:

(١) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات : يوضح الجدول التالي رقم (١٠) قيم علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (التنمية المستدامة).

جدول رقم (١٠): مصفوفة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة

بيان	تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر	تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء	الاستقطاب الأخضر	الاختبار الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	التعويض الأخضر	إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
التنمية المستدامة	**٠,٨٦	**٠,٦٦	**٠,٧٩	**٠,٥٨	**٠,٨٤	**٠,٨٥	**٠,٤٨	**٠,٨٥

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول السابق أن بُعد تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر حقق أقوى علاقة ارتباط مع التنمية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٦) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما حقق بُعد تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء علاقة ارتباط موجبة مع التنمية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦)، وحقق بُعد الاستقطاب الأخضر علاقة ارتباط موجبة مع التنمية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٩)، وحقق بُعد الاختيار الأخضر علاقة ارتباط موجبة مع التنمية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٨)، وحقق بُعد التدريب والتطوير الأخضر علاقة ارتباط موجبة مع التنمية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٤)، وحقق بُعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر علاقة ارتباط موجبة مع التنمية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٥)، كما حقق بُعد التعويض الأخضر علاقة ارتباط موجبة مع التنمية المستدامة بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٨)، أما على المستوى الإجمالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٨٥) وهي علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

(٢) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة : لتوضيح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١١) : وقد أوضحت النتائج ما يلي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ١٪ وفقاً لاختبار (ف).
- تتصف العلاقات السابقة بقوة تصل إلى ٨٨.٩٪
- تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير ٧٩.١٪ من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع.

جدول رقم (١١) : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B معامل الانحدار	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التنمية المستدامة	تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر**	٠,٥٤٤	٠,٧٨٦	٠,٨٨٦	٠,٠٠٠
	تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء**	٠,٥٢٢	٠,٧٧٦	٠,٨٨١	٠,٠٠١
	الاستقطاب الأخضر**	٠,١٨٦	٠,٤٠٦	٠,٦٣٧	٠,٠٠٣
	الاختيار الأخضر**	٠,٢٩٥	٠,٦٧٨	٠,٨٢٣	٠,٠٠١
	التدريب والتطوير الأخضر**	٠,٣٢٢	٠,٧٦٢	٠,٨٧٣	٠,٠٠٢
	إدارة وتقييم الأداء الأخضر**	٠,١٢٢	٠,٣٤٩	٠,٥٩٠	٠,٠٠٥
	التعويض الأخضر	٠,٠٦٠	٠,١٩٧	٠,٤٤٣	٠,١٦٨
معامل الارتباط (R) معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) قيمة (ف) المحسوبة درجات الحرية مستوى الدلالة الإحصائية		٠,٨٨٩ ٠,٧٩١ ١٥٣,٩٨ ١٤٥,٧ ٠,٠١			

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية  
\*\* دلالة إحصائية عند مستوى ١٪ وفقاً لاختبار (ف).

- وعلى المستوى الفرعي نجد أن تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر يؤثر تأثيراً كبيراً على التنمية المستدامة (٠.٥٤٤)، يليه في التأثير تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء (٠.٥٢٢)، ثم التدريب والتطوير الأخضر (٠.٣٢٢)، ثم الاختيار الأخضر (٠.٢٩٥)، والاستقطاب الأخضر (٠.١٨٦)، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر (٠.١٢٢). وفي ضوء ما تقدم يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات مأخوذة بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة.

## ١٣ - النتائج

## ١/١٣ النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

(١) أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة السادات كان متوسط على المستوى الإجمالي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الحداد, ٢٠٢٠), (زيدان, ٢٠٢٠), (Chaudhary, 2019), (الحراشة, ٢٠١٨), (Kanapla, 2018), (Popli, 2014). وتختلف مع دراسات (إسماعيل, ٢٠١٩), (Renwick, 2013) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان منخفض, ودراسات (أدهام, ٢٠٢١), (خزعل وآخرون, ٢٠٢٠), (الطاهر وآخرون, ٢٠١٩), (السكرانه, ٢٠١٧), (Sakhawalkar and Thandani, 2013) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان مرتفع. وعلى المستوى الفرعي جاء بُعد تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء بمستوى مرتفع, في حين جاءت باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوى متوسط. وقد جاء ترتيب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كما يلي : تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء, ثم إدارة وتقييم الأداء الأخضر, ويليه الاختيار الأخضر, والتدريب والتطوير الأخضر, تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر, الاستقطاب الأخضر, وأخيراً التعويض الأخضر.

وتدل هذه النتيجة على قدرة الشركات الصناعية بمدينة السادات على تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية الخضراء, تحديد أهداف ومسؤوليات خضراء للعاملين, اختيار العاملين الذين لديهم وعي أخضر. في حين تقل قدرتها على ابتكار طرق وأساليب تحفيزية لتحسين الأداء البيئي, إظهار التزامها بالمحافظة على البيئة لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية. كما أن معظم هذه الشركات لا تمتلك نظام معلومات للإدارة البيئية, ولا تستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني في عملية الاستقطاب والاختيار, وبرغم تنفيذ معظم هذه الشركات لبرامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي للعاملين إلا أن هذه البرامج لا تتم بناءً على تحديد سليم للاحتياجات التدريبية حيث لا تراعي تحليل العمليات والوظائف الخضراء.

(٢) لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم في الشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذاً بشكل إجمالي, ونحو كل متغير من متغيراتها الآتية (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر, تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء, الاستقطاب الأخضر, الاختيار الأخضر, التدريب والتطوير الأخضر,

إدارة وتقييم الأداء الأخضر) على حده، وذلك باختلاف النوع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودت، ٢٠٢١)، (الحراشة، ٢٠١٨)، وتختلف مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩)، (Gupta & Sharma, 2016)، (Cheema and others, 2015). ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر ممارسات عامة تستهدف الجميع وبالتالي الاهتمام بتطبيق هذه الممارسات يكون من كلا الجنسين. في حين يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم في الشركات الصناعية محل الدراسة حول متغير (التعويض الأخضر) وذلك باختلاف النوع. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (جودت، ٢٠٢١). ويمكن أن يرجع ذلك إلى تعدد وتنوع برامج وأنظمة التعويضات واعتمادها على ابتكار طرق وأساليب خاصة تختلف من شركة لأخرى.

(٣) لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري إدارات الموارد البشرية في الشركات الصناعية محل الدراسة حول متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر)، وذلك باختلاف سنوات الخبرة المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جودت، ٢٠٢١)، وتختلف مع دراسة (الحراشة، ٢٠١٨)، (Cheema and others, 2015). فكل مديري الموارد البشرية بالشركات لديهم نفس الفرصة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. في حين توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري إدارات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة حول متغيرات (تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، التعويض الأخضر)، وذلك باختلاف سنوات الخبرة المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الحراشة، ٢٠١٨) (Cheema and others, 2015) وتختلف مع دراسة (جودت، ٢٠٢١). وقد يرجع ذلك إلى تعقد وتشعب هذه الممارسات حيث يعتمد تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء على دراسة الاحتياجات المستقبلية المتنوعة، كما يعتمد التعويض الأخضر على الابتكار في تطبيق أنظمة وبرامج تعويضات مختلفة تناسب الجميع.

### ٢/١٣ النتائج المتعلقة بالتنمية المستدامة

(١) أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى تحقق التنمية المستدامة لدى الشركات الصناعية بمدينة السادات كان متوسط على المستوى الإجمالي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحراشة، ٢٠١٨)، (شيلي، ٢٠١٤) وتختلف مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩)، (الإدريسي،

(٢٠١٨)، حيث كان مستوى تحقق التنمية المستدامة في الأولى منخفض والثانية مرتفع. وعلى المستوى الفرعي جاءت أبعاد التنمية المستدامة بمستوى متوسط. وجاء ترتيبها كما يلي: البعد البيئي، يليه البعد الأخلاقي، ثم البعد الاقتصادي، والبعد التكنولوجي والإداري، وأخيراً البعد الاجتماعي. وتدل هذه النتيجة على وجود اهتمام متوسط من قبل الشركات الصناعية بمدينة السادات بتحقيق التنمية المستدامة. ومن مظاهر اهتمام الشركات بتحقيق التنمية المستدامة وجود اسهامات متعددة لهذه الشركات في البيئة المحيطة بها، وتعمل على زيادة إنتاجية المجتمع. ومن ناحية أخرى يوجد العديد من الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام ومنها الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير قدراته وفقاً للمستجدات التكنولوجية، استخدام أجهزة ومعدات صديقة للبيئة، تجنب الحاق الضرر بالأخرين، تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية، الاستخدام المعتدل للموارد الطبيعية.

(٢) لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات حول متغيرات التنمية المستدامة بشكل إجمالي، وبالنسبة لكل بُعد من أبعادها على حده، وذلك باختلاف النوع. وتختلف هذه النتيجة مع دراسات (إسماعيل، ٢٠١٩)، (الحراشة، ٢٠١٨)، فكل مديري الموارد البشرية بالشركات لديهم نفس الفرصة لتحقيق التنمية المستدامة.

(٣) توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات حول متغيرات التنمية المستدامة بشكل إجمالي، وبالنسبة لكل بُعد من أبعادها على حده، وذلك باختلاف سنوات الخبرة المهنية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) وتختلف مع دراسة (الحراشة، ٢٠١٨).

### ٣/١٣ العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة (مأخوذة بصورة إجمالية)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Chaudhary, 2019) والتي توصلت لوجود دور لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء البيئي للموظفين، ودراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) والتي توصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودعم التنمية المستدامة في الجامعات المصرية الحكومية، ودراسة (الحراشة، ٢٠١٨) التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مجالات إدارة الموارد

البشرية ومجالات التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الكويتية، ودراسة (بلالي، سمالي، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية، ودراسات (Rawashdeh, 2018), (Yusoff and others, 2018), (Masri, 2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. وهذه النتيجة توضح أنه كلما زاد اهتمام الشركات الصناعية بمدينة السادت باستخدام وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كلما تحققت التنمية المستدامة، وتدل هذه النتيجة على أنه يمكن تحقيق التنمية المستدامة بالاعتماد على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر أحد الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الشركات الصناعية بمدينة السادت لتحقيق التنمية المستدامة.

١٤ - التوصيات : في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تناول الباحث مجموعة من التوصيات والتي تم تصنيفها إلى مجموعتين، الأولى تتعلق بكيفية تحقيق التنمية المستدامة، بينما الثانية تتعلق بالجانب الأكاديمي.

١/١٤ توصيات تتعلق بكيفية تحقيق التنمية المستدامة: لقد صاغ الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الشركات الصناعية بمدينة السادت في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال التركيز على خطة عمل تنفيذية تشتمل على (مجال التوصية، التوصية، آليات التنفيذ، المسؤول عن التنفيذ) والتي يلخصها الجدول التالي رقم (١٢):

جدول رقم (١٢) : توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- تحديد المهام والمسؤوليات الخضراء. - ربط تحليل وتصميم الوظائف مع المعايير البيئية للشركة. - استحداث وظائف جديدة تصمم لتحقيق الجوانب البيئية للشركة. - تضمين المعارف والقدرات الخضراء ضمن متطلبات شغل الوظيفة. - تضمين المهام والواجبات المتعلقة بحماية البيئة واستخدامها في بطاقات الوصف الوظيفي.	إعادة النظر في تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف بما يتلائم مع الأهداف البيئية للشركة.	تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر

<p>- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية</p>	<p>- تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء في ضوء وضع الشركة الحالي وتوجهها المستقبلي وبناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة. - وضع أهداف بيئية محددة وواضحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء. - ربط الأهداف البيئية للموارد البشرية الخضراء بأهداف المنظمة الاستراتيجية. - تحديد الفائض والعجز في الموارد البشرية الخضراء. - تقدير الوظائف الجديدة اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية للشركة.</p>	<p>تحديث استراتيجية الشركة المتبعة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء.</p>	<p>تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء</p>
<p>- إدارة الموارد البشرية - إدارة العلاقات العامة</p>	<p>- تحليل البيئة الداخلية للشركة لتحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية، وتحليل البيئة الخارجية للشركة لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات، مما يؤدي إلى توفير الموارد البشرية الخضراء في التوقيت والمكان المناسب. - استقطاب قوة عاملة موجهة نحو البيئة لتحقيق الأهداف البيئية للشركة، وتوفير تكاليف التدريب والتطوير الأخضر. - الاستغلال الأمثل للصورة الذهنية عن الشركة فيما يخص التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة لجذب العاملين الذين يؤمنون بهذه المفاهيم.</p>	<p>إعادة النظر في تصميم وتنفيذ استراتيجية الاستقطاب بحيث تركز على جذب ذوي المعارف والمهارات والسلوكيات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل الشركة.</p>	<p>الاستقطاب الأخضر</p>
<p>- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية</p>	<p>- قياس المعارف والقدرات الخضراء لدى المرشحين. - جعل المعارف القدرات الخضراء معيار مهم في عملية الاختيار. - تنفيذ معظم خطوات عملية الاختيار عن طريق وسائل الاتصال الإلكتروني.</p>	<p>إعادة النظر في معايير وإجراءات عملية الاختيار.</p>	<p>الاختيار الأخضر</p>
<p>- إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب</p>	<p>- الاهتمام بالتدريب والتطوير الأخضر لما له من دور في تحسين المعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في منع التدهور البيئي، وزيادة القدرة على حل المشكلات البيئية. - الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يخص المجال البيئي وذلك بجمع المعلومات عن البيئة وتحليل العمليات والوظائف الخضراء وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى العاملين بالمنظمة مما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد من هم بحاجة إلى تلك البرامج.</p>	<p>إعادة النظر في استراتيجية التدريب والتطوير المطبقة من حيث انسجامها مع الاستراتيجية العامة للشركة لضمان تطوير وتنمية العاملين لغرض زيادة كفاءتهم ومعارفهم الخضراء.</p>	<p>التدريب والتطوير الأخضر</p>
<p>- الإدارة العليا - المديرين والمشرفين - إدارة الموارد البشرية</p>	<p>- ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي والمحدد فيه الأهداف والمهام الخضراء. - وضع معايير ومؤشرات دقيقة لقياس الأداء الأخضر. - تدريب المديرين على كيفية تقييم معايير الأداء الأخضر. - دمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية قدر الإمكان في كل مهمة من أجل حماية البيئة.</p>	<p>إعادة النظر في أنظمة إدارة وتقييم الأداء المتبعة في الشركة.</p>	<p>إدارة وتقييم الأداء الأخضر</p>
<p>- الإدارة العليا</p>	<p>- دمج عناصر الإدارة الخضراء ضمن برامج التعويضات الموجودة بالشركة.</p>	<p>- إعادة النظر في أنظمة التعويض</p>	

إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية	- ابتكار طرق وأساليب تعويضية وتحفيزية جديدة تتوافق مع السياسة الخضراء للشركة. - شمول نظم التعويضات لجميع المستويات الوظيفية بالشركة.	المطبقة وتفعيل أنظمة التعويض الأخضر لما لها من أثر إيجابي على الأداء الأخضر للموظف.	التعويض الأخضر
الإدارة العليا - المديرين والمشرفين - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب	- نشر الثقافة الخضراء في كل وحدات الشركات من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. - تضمين مفاهيم التنمية المستدامة في البرامج التدريبية التي تقدمها الشركات. - تبني الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية بما يؤدي إلى تحسين المناخ الداخلي (العاملين) والخارجي (المستهلكين) وتحقيق التنمية المستدامة. - حُسن التعامل مع الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الإضرار والإساءة إلى البيئة بحيث تتحقق التنمية للأجيال الحالية والمستقبلية. - الاهتمام باستخدام التكنولوجيا النظيفة التي تقلل من استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وتحول دون التدهور البيئي. - إتباع الأسس والقيم الأخلاقية في جميع أعمال وقرارات الشركة، وتجنب الحاق الضرر بغيرها.	تعزيز ودعم التنمية المستدامة من خلال الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة.	التنمية المستدامة

٢/١٤ توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي : دعوة الباحثين إلى التحري وتعميق الفهم بموضوعات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، وعدم وجود اتفاق بين الباحثين على الأبعاد الأساسية لهم. وتصميم مقاييس تتمتع بالثقة، الثبات، والمصدقية لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة يمكن تطبيقها في البيئة المصرية.

١٥ - دلالات الدراسة : قد أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى

النظرية والتطبيق يمكن إبرازها فيما يلي :

على مستوى النظرية : أكدت الدراسة الحالية على الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من البحث، بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى تحقيق التنمية

المستدامة مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل على وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة مع اختلاف الثقافات.

**على مستوى التطبيق :** تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات، تعطي دلالة على أن سبل تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة السادات تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أن ارتفاع مستوى استخدام وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تصميم وتحليل وتوصيف الوظيفة الأخضر، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر) في الشركات الصناعية بمدينة السادات يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الكلي ولكل بُعد من أبعادها (البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، البُعد البيئي، البُعد التكنولوجي والإداري البُعد الأخلاقي) على حده.

- ١٦- **البحوث المستقبلية :** أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل، ومن أهم هذه المجالات ما يلي :
- العلاقة بين تكلفة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعائد تحقيق التنمية المستدامة.
  - دراسة مقارنة بين الممارسات التقليدية للموارد البشرية والممارسات الخضراء للموارد البشرية.
  - دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
  - دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم الأداء المؤسسي.

### المراجع العربية

- ١- أحمد، مولاي الزين (٢٠٢٠)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، ص ص ١١٩ - ١٢١.
- ٢- أدهام، برهان حمد (٢٠٢١)، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية، دراسة في شركة غاز الشمال العراقية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص ١٨٧ - ٢١٦.

- ٣- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٤- إسماعيل، عمار فتحي (٢٠١٩)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تحليلية)، المؤتمر الدولي الثالث: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة، الغردقة، مصر من ١-٣ أكتوبر، ٢٠١٩، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، ص ص ١٠-١٣.
- ٥- الإدريسي، علي أحمد (٢٠١٨)، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمينية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ص ص ٤٤ - ٥١.
- ٦- الحداد، علاء ميشيل (٢٠٢٠)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، ص ص ٤٥-٦٠.
- ٧- الحراحشة، محمد عبود (٢٠١٨) درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٨- الزبيدي، غنى (٢٠١٦)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت، النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢، (٨٩)، ص ص ٢٥-٥٤.
- ٩- الزعبي، علي زيد (٢٠٠٨)، كفاءة التنمية المستدامة في البلدان العربية - مقارنة ثقافية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، شركة المجموعة الكويتية للنشر والتوزيع، العدد ١، الكويت، ص ١٥٣.
- ١٠- السكارنة، محمد حسان (٢٠١٧) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص ص ١٣-٤٣.
- ١١- الطاهر، سناء وأبو سن، أحمد وحامد، عبد السلام (٢٠١٩)، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد ٩.
- ١٢- بلالي، أحمد، وسملالي يحضيه (٢٠١٨)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد ٨، العدد ٢، ٢٠١٨، ص ص ١١٥-١٣١.

- ١٣- بوهزة محمد وبن سديرة عمر (٢٠٠٨)، الإستثمار الأجنبي كإستراتيجية للتنمية المستدامة- حالة الجزائر-، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول : التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر ٧-٨ أبريل، ٢٠٠٨، ص ٢٩٩.
- ١٤- جاد الله، سناء، وإبراهيم، أحمد (٢٠١٩)، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد السابع، ص ص ٨٤-١٠٠.
- ١٥- جودت، حامد (٢٠٢١) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد ٧، العدد ١٢، ص ١٤٧.
- ١٦- حسناوي محمد، مهدي صالح (٢٠١٩)، الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي : بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة، جامعة كربلاء، ص ٤٠٥.
- ١٧- خزل، بصير خلف والمشهداني، لمياء محمد جاسم والطيار، أحمد راكان محمد (٢٠٢٠)، ممارسات الموارد البشرية الخضراء GRHM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد ١١ العدد ٣ نوفمبر ٢٠٢٠.
- ١٨- دوجلاس موسيشيت، (٢٠٠٠)، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة : بهاء شاهين، ط ١، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، ص ١٣.
- ١٩- زرمان، كريم (٢٠٠٩)، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي ٢٠٠١-٢٠٠٩، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، يونيو ٢٠٠٨، ص ١٩٨.
- ٢٠- زيدان، خالد محسن (٢٠٢٠)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد السادس، ص ص ٤٩-٦٥.
- ٢١- سلام، منى جميل وعلي، مصطفى محمد، (٢٠١٤)، التنمية المستدامة للجماعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٧١.
- ٢٢- سليمان مهنا، وريدة ديب (٢٠١٩)، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، ٢٠١٩، ص ٢٩١.

- ٢٣- شليبي، الهام (٢٠١٤)، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص ص ٧٧- ١٠٢ .
- ٢٤- صالحى إيمان، (٢٠١٧)، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص ص ٣٢ - ٣٦ .
- ٢٥- عبد الخالق عبد الله (١٩٩٣)، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والإقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد، ١٦٧ يناير، ص ٧٢ .
- ٢٦- عبد العزيز وقاسم محارب (٢٠١١)، التنمية في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص ص ١٠٣-١٩٨ .
- ٢٧- عبد الله، محمد، وآخرون (٢٠١٥)، التنمية المستدامة : المفهوم، والعناصر، والأبعاد، مجلة ديالي، العدد ٦٧، جامعة ديالي، العراق، ص ص ٣٤٧ - ٣٥١ .
- ٢٨- علي، شريف، ونور الدين، جهاد، وعبد القادر، آية (٢٠٢١) السياحة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، المجلد ٩، العدد ١، ص ١٩٨ .
- ٢٩- قاسم، خالد مصطفى (٢٠٠٧)، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ١٥٨ .
- ٣٠- قطيشات، ربي جعفر (٢٠١٧)، أثر الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٣١- ناصر، مراد (٢٠١٠)، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة الأواصل، عدد ٢٩، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، يونيو ٢٠١٠، ص ١٣٥ .
- ٣٢- يوريد، فدوى (٢٠١٩)، دور المحاسبة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة في المؤسسة INERGA - فرع عين مليلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص ص ٢٩ - ٣٤ .

### المراجع الأجنبية

- 1- Abdull Razab, M.F., Mohamed Udin, Z., Osman, W. N. (2015). **Understanding the role of GHRM towards environmental performance** . J. Glob. Bus. Soc. Entrepreneursh. 1, p p 118 - 125.
- 2- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. **Cogent Business & Management**, 2(1): pp 1-13.

- 3- Alruwaili, N. F. (2018). Measuring Green Human Resource Management Practices and Behaviour through Saudi Organizations, **Journal of the North for Humanities**, pp 1-14.
- 4- Anne E.Egelston (2012), **Sustainable development: A history**, édition Springer, New York, p83.
- 5- Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2016). Green Human Resource Management Practices: A Review. **Journal of Human Resource Management**, Sri Lankan Vol.5 (1) pp.1-16.
- 6- Assen Slim (2007), **Le développement durable**, 2 ème édition, édition le cavalier bleu, Paris, p 60.
- 7- Beat Burgenmeier (2005), **Economie de développement durable**, 2 ème édition, Bruxelles, p 38.
- 8- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. **Academy of Management Journal**, 52, pp 103–126.
- 9 – Chaudhary. (2019) ‘Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis’, WILEY, Indian Council of Social Research. **Knowledge Management Research**.
- 10- Cheema, S ;Pasha,A&Javed,f.(2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. **Journal of Business Studies Quarterly**, 7(2): 2152-1034.
- 11 – Cherian, Jacob& Jacob, Jolly. (2012) ‘A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review’ ,**International Journal of Business and Management**; Vol. 7, No. 21.p 31.
- 12 -Corinne Gendron, **Le développement durable compromis**, Québec, 2005, p.166.
- 13- Fayyazi et al. (2015) ‘Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry’, **Management Science Letter**, p 102
- 14- Forman, M., & Jorgensen, S. (2001). The social shaping of participation of employees in environmental work within enterprises— Experiences from a Danish context. **Technology Analysis & Strategic Management**, 13, pp 71–90.
- 15- Halawi. (2018) ‘ Impact of Green Human Resource Management on Employee Behaviour ’, **American University of Science and Technology**.

- 16- Jabbour, C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. **Resources, Conservation and Recycling**, 74: pp 144–155.
- 17 - Jackson, S. E., Renwick, W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **German Journal of Research in Human Resource Management**, 25(2), pp, 99–116.
- 18 - Jean-Luc Dubois et François-Régis Mahieu, **LA DIMENSION SOCIALE DU DEVELOPPEMENT DURABLE: Réduction de la pauvreté ou durabilité sociale ?**, 2003, pp: 1-3.
- 19 - Kanapala, battu (2018) ‘A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance: An Empirical Analysis on Health Care Industry’, Shri **Param Hans Education & Research Foundation** Vol 9 Issue 1, ISSN.
- 20-Marhatta. S & Adhikari. S. (2013) . Green HRM and Sustainability . **ASM's International E-Journal of Ongoing Research in management And IT** . p 20
- 21- Masri, H. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study, **None Published Master Theses**, An-Najah National University, Nablus. Palestine, pp 116-122
- 22 – Mathapati, C. M. (2013). Green HRM : A strategic facet. **Tactful Management Research Journal**. 2(2), pp 1–6.
- 23- Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Pratices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability, **Environmental Quality Management**, pp 31-54.
- 24- Mishra, P. (2017). Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. **International Journal of Organizational Analysis**, 25 (5), pp762-778
- 25 - Mishra. K; Sarkar. S & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises. **Institute of Public Enterprises Osmania University India**. P p 122- 141.
- 26 -Nejati et al. (2017) ‘Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change’, **Journal of Cleaner Production**, DOI: p 165.
- 27- Nijhawan, G. (2014), Green HRM- A requirement for sustainable Organization. Paripex- Indian **Journal of Research**, pp 69-70.

- 28- Opatha, H & Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, **International Business Research**, 7 (8), pp 101-112.
- 29- Patil, Jayashree. Sarode A P. (2018) . Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability, **International Journal of Creative Research Thoughts**, Volume 6, Issue 1 January .528.
- 30- Peerzadah, S Ahmad. Mufti, Sabiya. Nazir, Nazir Ah. (2018). Green Human Resource Management: A Review. **International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications**, Volume 7 Issue 3, pp 790-795.
- 31 - Popli.P.(2014). A Study of Green HR Practices, its awareness and implementation in the industries in Nasik, G.J.C.M.P, 3(1): pp 118-141.
- 32 - Raja, P. (2014). Social Capital and Sustainable Development in the Framework of New Institutional Economics. **Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities**, 22.
- 33 - Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. **Management Science Letters**, 8(10), pp 1049-1058.
- 34 - Renwick, D.W.S. Redman, T. and Maguire, S. (2013), Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda, **International Journal of Management Review**, Vol. 15, and pp. 1-62.
- 35 – Sakhawalkar,A & Thandani, A.(2013). To study the Current Green HR practices and Responsiveness among the employee of IT Sector on Pune region **International Journal of Science and Research**, 6(14): 2324-2328
- 36- Sivasubramanian, PK. (2016) ‘Impact of Green HRM Practices on Firm Performance: With special reference to Manufacturing Industry’, **International Journal of Engineering Technology Science and Research**, Volume 3, Issue 12, ISSN 2394-3386.
- 37- Song, Wenhao., Yu, Hongyan and Xu, Hui (2020), Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation, **European Journal of Innovation Management**, Emerald Publishing Limited.
- 38 - Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. **International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR**, 10: 79-83.

- 39-Wehrmeyer, W., (1996). Greening People: **Human Resources and Environmental Management**. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- 40- Yusoff, V, Toman, M, Zahiyah, N, Yudi, F & Azlan, A. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysianbased Multinational Companies. **International Journal of Business Management and Economic Research**, 6(3): 158-166.
- 41- Yusoff , Yusmani Mohd & Nejati, Mehran & Hung Kee, Daisy Mui & Amran Azlan. (2018), 'Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry', **Global Business Review**, DOI:, pp 1-18
- 42 - Zoogah, D. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. **German Journal of Research in Human Resource Management** . Vol 25 (2), PP. 117-139.

ملحق رقم (١) : قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ المحترم /

تحية تقدير واحترام

يقوم الباحث بدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. ويتضمن هذا الاستقصاء مجموعة من العبارات والمرجو من سيادتكم وضع علامة (√) للبدل الذي يتفق مع رأي سيادتكم وذلك في ضوء وواقع خبرة سيادتكم في مجال العمل.

ويود الباحث التأكيد على مدى الشفافية والموضوعية في التعامل مع المعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك سريتها، وأن استخدامها سوف يقتصر على أغراض البحث العلمي فقط، كما يعرب الباحث عن شكره لما بذلتموه من وقت وجهد.

والله ولي التوفيق،،،

مع فائق الشكر والتقدير والاحترام،،،

الباحث

لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبرة	
					تسعى الشركة إلى تصميم وظائف جديدة لتحقيق الجوانب البيئية للشركة.	١
					تحرص الشركة على الربط بين تحليل وتصميم الوظيفة مع المعايير البيئية والاجتماعية.	٢
					تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي مهام وواجبات تتعلق بحماية البيئة واستدامتها.	٣
					تحرص الشركة على أن تكون مخرجات التحليل والتصميم الوظيفي منسجمة مع الإداء البيئي.	٤
					تراعي الشركة الاعتبارات البيئية عند تحديد طريقة أداء العمل .	٥
					يوجد ربط بين تخطيط الموارد البشرية الخضراء وتخطيط الموارد البشرية للمنظمة.	٦
					تحرص الشركة على تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية الخضراء.	٧
					تسعى إدارة الموارد البشرية لتحديد الموارد البشرية الخضراء المطلوبة لتوفيرها في التوقيت والمكان المناسب.	٨
					تعمل الشركة على جذب ذوي المهارات والكفاءات الخضراء.	٩
					تحرص الشركة على إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة حتى تتمكن من جذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية.	١٠
					تستخدم الشركة وسائل الاتصال الإلكتروني في عملية الاستقطاب.	١١
					تحرص الشركة على اختيار العاملين الذين لديهم وعي أخضر.	١٢
					تحتل الجوانب المتعلقة بالبيئة جانب مهم في عملية	١٣

					الاختيار.
					معظم خطوات عملية الاختيار تتم عن طريق وسائل الاتصال الإلكتروني.
					تطور الشركة برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي للعاملين.
					تستخدم الشركة تقنيات توضيحية في التدريب المتعلق بالإدارة البيئية.
					تراعي الشركة لتحديد الاحتياجات التدريبية في المجال البيئي جمع معلومات عن البنية التنظيمية وتحليل العمليات والوظائف الخضراء.
					تقوم الشركة بتقييم فاعلية برامج التدريب الأخضر.
					تمتلك الشركة نظام معلومات للإدارة البيئية.
					يوجد معايير ومؤشرات واضحة للأداء البيئي لإدارة وتقييم الأداء الأخضر.
					تحدد الشركة أهداف ومسؤوليات خضراء للعاملين.
					تقوم الشركة بتوفير برامج الاتصالات الخضراء لجميع مستويات العاملين.
					تدمج الشركة عناصر الإدارة الخضراء ضمن برنامج التوعيات المطبق.
					تبتكر الشركة طرق وأساليب تحفيزية خاصة بتحسين الأداء البيئي.
					تشمل نظم التوعيات الخضراء جميع المستويات بالشركة.
					تعمل الشركة على تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.
					تعمل الشركة على الاستخدام الكفء لرأس المال.
					تعمل الشركة على زيادة إنتاجية المجتمع.
					تهتم الشركة بالعنصر البشري وتحافظ عليه.
					للشركة قيم ومعتقدات تهتم بالحاضر والمستقبل.
					تتبنى الشركة مسؤولياتها الاجتماعية وتعمل على تحقيق مصالح المجتمع.
					تهتم الشركة بالمحافظة على البيئة.
					تستخدم الشركة أجهزة ومعدات وسيارات صديقة للبيئة.
					للشركة إسهامات متعددة في البيئة المحيطة بها.
					تضع الشركة في اعتبارها حاجات الحاضر والمستقبل.
					تحرص الشركة على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة باستمرار.
					تطور الشركة قدرات العاملين وفقاً للمستجدات التكنولوجية.
					تهتم الشركة بالمستجدات التكنولوجية التي تفعل الأداء الإداري.
					تضع الشركة برامج وخطط لمواكبة التطور التكنولوجي السريع.
					تمتلك الشركة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلن للجميع.
					تتجنب الشركة دائماً الحاق الضرر بالآخرين.
					تتبنى الشركة ثقافة التسامح ونبذ الكراهية.

الأسم (إختياري) :

النوع :

• ذكر

• أنثى

سنوات الخبرة :

• أقل من ٥ سنوات

• من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

• من ١٠ سنوات فأكثر