

مجلة البحوث البيئية والطاقة
جامعة المنوفية - قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة

**دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية
المستدامة**

إعداد

علي عادل علي ضيف
باحث دكتوراة محاسبة مالية بجامعة المنوفية

المجلد ١٣ العدد (٢٢) يناير ٢٠٢٤ م

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة

علي عادل علي ضيف

باحث دكتوراة محاسبة مالية بجامعة المنوفية

ملخص البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في العلوم الإنسانية، والتي تركز على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في إستراتيجيات الموارد البشرية، من خلال دمج الأهداف والإستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الشاملة للوصول إلى نظام فعال لإدارة البيئة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ، ومع زيادة الوعي بأهمية التنمية المستدامة بجوانبها والاقتصادية والاجتماعية بشكل عام والبيئية على وجه الخصوص، اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء مكانتها في البحث العلمي، فإن المورد البشري الأخضر يستمد أهميته في إدارة المنشأة كونه يمارس مختلف الوظائف في المنشأة بما يمكنه من تحقيق مختلف أهدافها، وقد بدأت مصر في التوجه نحو الاهتمام بالاقتصاد الأخضر باعتباره أحد أهم طرق تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ العديد من المشروعات التي تتناسب مع الأولويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للدولة طبقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.

تستهدف الدراسة الحالية التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في مصر، من خلال دراسة سياسات التخطيط لإدارة الموارد البشرية المتبعة في المنشأة، ومعرفة آليات التدريب والتأهيل للوظائف الخضراء، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من شركات الأغذية العاملة بجمهورية مصر العربية للوصول إلى نتائج تعبر عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة بجمهورية مصر العربية.

المبحث الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة:

يزداد الإهتمام بالموارد البشرية بصورة مستمرة لما لها من دور فعال في مواجهة التغييرات المتتالية في البيئة الداخلية والخارجية للمنشآت المختلفة، حيث تشهد بيئة الأعمال تحديات مختلفة وتغيرات مستمرة في ظل تزايد التغيير على جميع المستويات، مما يتطلب من إدارات المنظمات أن يتوافر لها القدر من الجاهزية والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير المتنوعة، وإعتماد برامج للتغيير المخطط يتم من خلالها التطوير والذي تمثل الموارد البشرية الأداة الرئيسية لمواجهة تلك التغيرات (خليفة، ٢٠٢١، ٦٢٩)، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً حيوياً في القضايا البيئية وتحقيق الإستدامة لموارد المنظمة وتعتبر فلسفة أو منهج بيئي إداري يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح صديقة للبيئة، وتساعد على تشجيع الموظفين على القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم وتشجيعهم على ان يكونوا أصدقاء للبيئة (جدو، ٢٠٢١)، حيث يرتبط مستقبل البشرية بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة وتحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة، إذ أنه من الضروري إنجاز الحق في التنمية من خلال تحقيق الحاجات التنموية والبيئية بشكل متساو بين أجيال الحاضر والمستقبل، وضمن هذا السياق تحاول منشآت الأعمال اليوم القيام بدورها الحيوي المتعلق بتلبية إحتياجات المجتمع الإنساني من السلع والخدمات من خلال الإستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المختلفة والمواءمة ما بين البعدين الإقتصادي والبيئي(علي، أيمن حسن، ٢٠٢٢، ١٠٣)

ثانياً: عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة:

(أ) دراسات تناولت التنمية المستدامة:

دراسة (Garcia-Sanchez, I.-M., & et al., (2021)

إستهدفت الدراسة تحليل الأثر الفردي والمشارك لمجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة على أهداف التنمية المستدامة، وذلك بالتطبيق على عينة تتكون من ١٥٣٥ شركة دولية خلال الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٧ لمعرفة إلى أي مدى تؤثر العوامل الخارجية والداخلية في الإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن العامل الرئيسي المؤثر في رفع مستوى دمج المعلومات غير المالية في الإفصاح عن أهداف المستدامة هو تدريب المسؤل التنفيذي على مسائل ومتطلبات الإستدامة وذلك بالإضافة إلى العوامل الأخرى المتمثلة في حجم الشركات، والحوافز المالية المرصودة، وطلبات المستثمرين، بالإضافة إلى حجم مجلس الإدارة.

دراسة (Khan, H.Z., Bose, S., Molik, A.T., Harun, H., (2021)

إستهدفت الدراسة بيان أثر المبادئ التنظيمية والتوجيهية للممارسات العالمية المستدامة على جودة تقارير الإستدامة بالتطبيق على عينة من مصارف بنغلاديش .

وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى إستخدام عينة مكونة من ٣١٥ شركة مصرفية على مدار ١٣ عام، أي من عام ٢٠٠٢ وحتى ٢٠١٤، وتم إستخدام تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة

وتوصلت الدراسة إلى أن المبادئ التوجيهية التنظيمية للممارسات المصرفية المستدامة أثرت بشكل إيجابي وسريع على الأداء الإجتماعي وجودة تقارير الإستدامة.

(ب) دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء:

عرضت دراسة محمد، وآخرون، (٢٠٢٠)، إستكشاف مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى عمل دراسة ميدانية وتوزيع عدد ٤٠٠ إستبانة منها ٣٣٦ صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة المصرية لا يوجد لديها نظام للإدارة البيئية، بجانب عدم الإهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية، كما أثبتت الدراسة أن هناك إنخفاض واضح وبشكل كبير في تبني شركات السياحة المصرية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أن هناك إنخفاض واضح في تبني شركات السياحة المصرية للتحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والإختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء.

وتناولت دراسة زياني، (٢٠٢٢)، إطار نظري لمفهوم الموارد البشرية الخضراء وما يرتبط بها، وتحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تنمية القطاع السياحي، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من ٤٠ موظف وموظفة من العاملين في المؤسسات السياحية لولاية أدرار بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدم توافر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي وأن السياحة تقوم على مقومات رئيسية أهمها العنصر البشري بصفته جوهر الخدمات السياحية ويعتبر الركيزة الأساسية في إنجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات السياحية بصفة خاصة.

وقدمت دراسة بكر، (٢٠٢٢)، إختبار للدور الوسيط لكل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة والوعي البيئي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى إستخدام عينة من الفنادق المصرية (الخضراء، وغير الخضراء)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٦١٥) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي على

الأداء البيئي للقنادق الخضراء وغير الخضراء، كما ثبت وجود تأثير غير مباشر للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال توسيط كل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة ومن خلال الوعي البيئي للعاملين.

وهدفت دراسة السيد، (٢٠٢٣)، إختبار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعات التحويلية بالعاشر من رمضان، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق هدفها إلى المنهج الوصفي التحليلي، لعينة حجمها ٣٧٤ مفردة، كما بلغت نسبة الإستجابة ٩٥.٩٪، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ثبوت وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

(ج) دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على التنمية المستدامة:

قدمت دراسة إسماعيل، (٢٠٢١)، إطار لمعرفة دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR) كمتغير وسيط في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للإقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات، وتمثل عينة الدراسة (٣٢٠) مفردة قابلة للتحليل من أصل (٤٠٠) مفردة، خلال الفترة الزمنية من يناير (٢٠٢٠) إلى فبراير (٢٠٢١)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود لإدارة الموارد البشرية الخضراء (GMHR) كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات التنموية للإقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.

وعرضت دراسة خليفة، (٢٠٢١)، توضيح لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الست في تحقيق التنمية المستدامة للمسؤولين عن الصيدليات الخاصة بمحافظة أسسوط، وإستندت الدراسة في سبيل تحقيق أهدافها إلى تحليل ٩٨ قائمة إستقصاء كعينة للدراسة بمعدل إستجابة ٨٣,٠٥٪ كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة غير معنوية سالبة بين تحليل وتصميم العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، كمتغيرات مستقلة وبين التنمية البيئية المستدامة كمتغير تابع،

إضافة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات المالية الخضراء كمتغيرات مستقلة وبين التنمية المستدامة كمتغير تابع.

و هدفت دراسة علي، (٢٠٢٢)، إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، وإستندت الدراسة لتحقيقها هدفها إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة قوامها (١٥٣) مفردة من مديري الموارد البشرية بالشركات الصناعية بمدينة السادات بعد إستخدام قائمة إستقصاء للحصول على البيانات، وأظهرت 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.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

إتفقت الدراسات السابقة العربية والإنجليزية في تناولها دور ممارسة إدارة الموارد البشرية البيئية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالميزة التنافسية والتنمية المستدامة.

وإختلفت الدراسات السابقة العربية والإنجليزية عن الدراسة الحالية في بيئة الدراسة، فالدراسات السابقة تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة في القطاع السياحي كدراسة (زياني، ٢٠٢٢) ودراسة (محمد، وآخرون، ٢٠٢٢)، وتناولت دراسات أخرى القطاع الصناعي مثل دراسة (علي، ٢٠٢٢)، ودراسة (السيد، ٢٠٣٤)، بينما يمثل مجتمع الدراسة الحالية عينة من الشركات الصناعية الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية المصرية بالقاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المنشآت في العالم اليوم سواء أكانت حكومية أو غير حكومية العديد من التحديات ومنها إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أصبح الإهتمام بالبيئة المحيطة والمحافظة عليها من أي نوع من أنواع التلوث هدفاً معاصراً تسعى كافة المنشآت إلى تحقيقه بأعلى كفاءة

ممكنة تقليلاً لنفقاتها وتحسيناً لأدائها وتدعيماً لتحقيق التنمية المستدامة لها (خليفة، ٢٠٢١، ٦٣٨)، فقد أدى تزايد المخاوف العالمية خلال السنوات القليلة الماضية بشأن القضايا البيئية إلى تزايد إهتمام المنظمات في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة، وقد أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً جوهرياً من إدارة الموارد البشرية المستدامة وعنصر أساسي من عناصر إستراتيجيات العمل في المنشأة والتي ترتبط بتحقيق الإستدامة، وذلك من خلال تعزيزها لقدرة المنشآت على حل المشكلات البيئية وتحقيق التنمية الخضراء لمواردها البشرية تحقيقاً للتنمية المستدامة (الإمام، وآخرين، ٢٠٢٣، ١)، كما أن المنظمات اليوم تواجه، وعلى 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 مطلقاً للشركات الخضراء، 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 للمنشأة وتحقيق الأداء البيئي المستدام للمنشآت (علي، ٢٠٢٢، ١٠٤).

وبناءً على ما سبق وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة، نجد أن مشكلة البحث تتبلور في محاولة معرفة العلاقة بين تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة في شركات الصناعات الغذائية المصرية.

رابعاً: هدف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة التعرف على العلاقة بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التنمية المستدامة، وذلك نحو تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. دراسة العلاقة بين تحليل وتصميم العمل الأخضر وبين التنمية المستدامة.
٢. فهم العلاقة بين التوظيف الأخضر وبين التنمية المستدامة.
٣. تقييم العلاقة الأداء الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة.

٤. تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة".
٥. تقييم التعويض والتحفيز الأخضر وبين التنمية المستدامة البيئية".

خامساً: أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية:

ندرة البحوث التي ربطت بين متغيرات الدراسة الست لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئية والاجتماعية والإقتصادية).

٢. الأهمية العملية:

يساهم الإهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة لشركات الصناعات الغذائية المصرية، بيان مدى الحاجة إلى الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتطوير الموارد البشرية المتاحة بما ينعكس على تحقيق التنمية المستدامة في بيئة التطبيق، تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد أفضل الحلول لحل المشاكل البيئية وتنمية الموارد البشرية المتاحة حال أدائها لأعمالها مما يزيد من فعالية وكفاءة مستوى أدائها.

سادساً: فرض الدراسة:

أمكن صياغة الفروض الآتية:

الفرض الأول:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل الأخضر وبين التنمية المستدامة"

الفرض الثاني:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وبين التنمية المستدامة".

الفرض الثالث:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة".

الفرض الرابع:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة".

الفرض الخامس:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر وبين التنمية المستدامة البيئية".

الفرض السادس

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصحة والسلامة الخضراء وبين التنمية البيئية المستدامة".

الفرض السابع

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعناصرها الست مجتمعة وبين التنمية البيئية المستدامة".

سابعاً: حدود الدراسة:

- **حدود مكانية:** عينة من شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية.
- **حدود زمانية:** شهر أكتوبر ونوفمبر ٢٠٢٣.

ثامناً: منهجية الدراسة:

٣. الدراسة النظرية:

وتتم من خلال الإطلاع على ما توصل إليه الباحث من المواقع العلمية بما تضمنه من المراجع والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء الست ومتغير التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة.

٤. أسلوب الدراسة:

- متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

المتغير	طريقة القياس
إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير مستقل)	قائمة الإستقصاء، مستوى مقياس خماسي (مقياس ليكارت)
- تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء.	
- التوظيف الأخضر.	
- تقييم الأداء الأخضر.	
- التدريب والتطوير الأخضر.	
- أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر.	
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء.	
التنمية المستدامة (متغير تابع)	
- التنمية البيئية المستدامة.	

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

- مجتمع وعينة الدراسة:

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وشركات السلع الغذائية المصرية، والمعوقات التي تواجه التطبيق، ومتطلبات نجاح تطبيق تلك الممارسات. كما إعتمد الباحث في الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية على عينة من مديري الموارد البشرية في شركات السلع الغذائية المصرية بالقاهرة الكبرى للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والإستفادة منها، وذلك من خلال توزيع إستمارة إستقصاء على عدد من مديري شركات السلع الغذائية المصرية.

تاسعاً: خطة الدراسة:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

المبحث الثالث: التنمية المستدامة

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

وفيما يلي عرض تفصيلي لباقي محاور الدراسة

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء"

١- نشأة إدارة الموارد البشرية الخضراء:

كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء جزء من إستراتيجية العمل للمنشآت خلال تسعينات القرن الماضي، وبعد الثورة الصناعية وإتساع نطاق الأعمال العالمي وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد كبير في زيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، فمنذ عقود مضت تنبه العلماء إلى هذه المشاكل الكارثية على البيئة والمجتمع، ففي بداية ثمانينات القرن الماضي بدأت الدول بالتفكير بمكافحة هذه المشاكل والحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة، ويعد (wehrmeyer) أو من إستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في كتابه *Greening peoop: human resources and environment management* الذي حاول فيه ربط الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنشأة (زياني، وآخرون، ٢٠٢٢، ٦)، كما ظهر مفهوم الموارد البشرية الخضراء عام ٢٠٠٠ كنهج جديد تماماً وتم قبوله في جميع أنحاء العالم منذ عام ٢٠١١ باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء بحيث توفر استخداماً فعالاً وكفءاً للموارد الطبيعية، فهي تدعي إلى تلبية الإحتياجات البيئية في صياغة إستراتيجيات وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع إدارة البيئة، مما ينتج عنه زيادة فرصة تبني سياسات أفضل للموارد البشرية، وبالتالي فهي تنسق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية (التوظيف، الإختيار، تقييم الأداء، التدريب والمكافآت) مع أهداف الإدارة البيئية والأبعاد الإستراتيجية لتنظيم العمل الجماعي، والثقافة التنظيمية وقدراتها ومواردها البشرية لمواجهة تحديات المتغيرات البيئية، لكي يصبح للمنشأة صورة ذهنية صدقة للبيئة (إسماعيل، ٢٠٢١، ٥٣٨).

وأشار (Song et al., 2019; Yusoff et al., 2020)، إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء لأهميتها أنها أصبحت جزءاً جوهرياً من إدارة الموارد البشرية المستدامة، بل تعتبر عنصر

أساسي من عناصر إستراتيجيات العمل في المنشأة والتي ترتبط بتحقيق الإستدامة البيئية، حيث أنها تعمل على تعزيز قدرة المنشآت على حل المشكلات البيئية وتحقيق التنمية الخضراء لمواردها البشرية مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

٢- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

عرفها إسماعيل، (٢٠٢١، ٥٣٥) بأنها ممارسة تقوم من خلالها المنظمات بتطوير إستراتيجية المنظمة لإدارة البيئة، وفقاً لخطة إستباقية، تُبنى على مشاركة الموظف، مما يتطلب إدخال ممارسات خضراء في الحياة اليومية والخاصة بالموظف، حيث أن مشاركة العاملين في أنظمة الإدارة الخضراء لها تأثير إيجابي على الشخصية والمواقف والتصرفات وسلوك الموظف، كما تعني بعمل تنسيق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والبيئة الخارجية لتحقيق أهداف الأجندة الخضراء للمنظمة، كما عرفها (الجمال، ٢٠٢٠، ٥٩٥) بأنها تنسيق أنشطة الموارد البشرية التقليدية مع أهداف الإدارة البيئية (التوظيف، والإختيار، وتقييم الأداء، والتدريب والمكافآت) والأبعاد الإستراتيجية الجديدة، إلا أن (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٨) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء بمثابة إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنشأة بكافة ممارساتها، تسعى لتحقيق التوازن البيئي وتقليل التلوث البيئي وتحقيق الإستدامة البيئية، وبمعنى آخر الموارد البشرية الخضراء هي تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل منشآت الأعمال، وبشكل أعم تعزز قضية الإستدامة البيئية، في حين عرفها (Peerzadah et al., 2018., 791) بأنها مبادرة تهدف إلى تحسين الإدارة البيئية، مثل تطوير العاملين المسؤولين عن الأنشطة البيئية، وأنظمة الإدارة البيئية، والتواصل البيئي، أي أنها تسعى إلى تعزيز السلوكيات الخضراء والمواقف وقدرات العاملين وتحفيزهم على التفكير الأخضر، وتوفير الفرص للعاملين لبناء المعرفة والمهارات المرتبطة بالإستدامة البيئية، وأشار (Yusoff et al., 2018,) إلى أن الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر إستدامة في البيئة، لذلك تعتبر هي أهم جزء من أجزاء إستراتيجيات العمل في المنشأة، بما في ذلك تحسين معنوية الأفراد، وهذا يعود

بدوره إيجابياً على العاملين والمنشأة بنفس الوقت، وعرفها (Kapil, 2015, 38) بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، والإحتفاظ بالعاملين، في حين يرى (Prasad, 2013, 17) بأنها مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة، وذلك لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها،

٣- أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، فمنهم من يرى أنها ثلاثة أبعاد على النحو التالي: ممارسات بناء الكفاءات الخضراء، وممارسات تعزيز الدافع الأخضر، وممارسات المشاركة الخضراء (Anwar et al., 2020)، بينما يرى (أشرف، ٢٠٢١) أن لممارسات الموارد البشرية الخضراء ثلاثة أبعاد هي: التدريب الأخضر، والتوظيف الأخضر، وممارسات تعزيز الدافع الأخضر، في حين يرى آخرين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها ستة أبعاد هي: تحليل وتصميم العمل الأخضر، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، وإدارة الصحة والسلامة الخضراء (خليفة، ٢٠٢١)، وهو ما تبنته الدراسة الحالية لأبعاد ممارسة الموارد البشرية الخضراء كما يلي:

البعد الأول: تحليل وتصميم العمل الأخضر، تقوم أي منظمة ناجحة على تبني الفهم المفصل للوظائف المراد شغلها، بالإضافة للمواصفات والمهارات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد الذين سيشغلون تلك الوظائف، لذلك من الضرورة عند تصميم أي وظيفة الإهتمام بدقة تحليل المعلومات المطلوبة لكتابة الوصف الوظيفي بالإضافة إلى مواصفات الموظف المطلوب توافرها فيه لشغل تلك الوظيفة، هذا إلى جانب توضيح البرامج التدريبية اللازم إجرائها لشاغلي كل وظيفة (Gary, 2013)، وأشارت دراسة (Ahmed, 2015) إلى أن تصميم الوظائف الخضراء يؤدي إلى تبني المنشآت مفهوم المكاتب اللاورقية في العمل بإستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يُخفض إستهلاك الورق في العمل من خلال تحويل الوثائق الرسمية الهامة إلى

الأسلوب الرقمي مما يحد من تكاليف الطباعة وإستهلاك المستندات الورقية، هذا إلى جانب تقليل الوقت المستخدم في البحث عن تلك المستندات إلى درجة كبيرة.

البعد الثاني: التوظيف الأخضر، فإن المنشآت التي تسعى للتوجيه الأخضر تحتاج إلى القوى العاملة الموجهة نحو البيئة، ويمكن ذلك أن يتم من خلال القيام ببرامج لجذب القوى العاملة الخضراء، وهنا يصبح أمام المنشآت خيارين هما (Arulrajah, et al. 2015):

- الأول: التركيز على التوظيف الأخضر.

- الثاني تدريب وتطوير القوى العاملة الحالية

فإن التوظيف الأخضر يمكن وصفه بأنه عملية توظيف وفقاً لمعايير بيئية تهدف إلى تقليل التكاليف من خلال وسائل الإنترنت الحديثة كالبريد الإلكتروني، الإختبارات عبر الإنترنت، مقابلات الفيديو/الصوت الإلكترونية، الرسائل القصيرة وغيرها من الوسائل التي من شأنها زيادة كفاءة وفعالية التوظيف الذي قد يتم عن طريق مقابلة افتراضية عبر الإنترنت بدلاً من المقابلة الشخصية الفعلية داخل المنشأة، وذلك ينتج عنه الكشف عن المهارات التي يحملها المتقدم للوظيفة بشأن الأسئلة المتعلقة بالبيئة.

وعليه تسعى المنشأة التي تتبنى التوظيف الأخضر إلى الإعلان بطريقة قليلة التكلفة ويسيرة وسريعة عن الوظائف المتاحة لديها من خلال شبكة الإنترنت، بل وإجراء المقابلات الشخصية من خلالها مما يجعل المتقدمين لشغل تلك الوظائف معنيين بالعمل في منشآت خضراء صديقة للبيئة (Bput, 2017).

البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر، ويقصد به النشاط الذي يسعى الموظفون من خلاله إلى تعزيز أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بدمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء، وإجراء عمليات المقارنة بينها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية ومنها الحوادث البيئية، نظام المعلومات الخضراء، والمسئوليات البيئية، لذلك من الضروري تطوير نظم إدارة الأداء لتشمل الأهداف الخضراء في مجالات الأداء الأساسية للمنظمة، ويتم ترجمة

ذلك إلى مؤشرات ومعايير السلوك الأخضر لإستخدامها في تقييم اداء الموظفين في كافة المستويات على أن يتم إدراج النتائج الخضراء في عمليات التقييم، وتخلق الجهود الوعي بالقضايا الخضراء بين المرؤوسين بما يشجعهم على المشاركة فيها وتسهيل إدارة التعلم البيئي (Deshwal, 2015).

البعد الرابع: التدريب والتطوير الأخضر، يقصد بها مجموعة من الآليات وأساليب العمل التي تهتم بتتمية مهارات الموظفين في الإستخدام السليم للموارد البشرية والمشاركة في حل المشاكل البيئية من خلال أفكار جديدة تقلل من التدهور البيئي، ويعد التدريب والتطوير الأخضر الوسيلة الرئيسية التي يمكن من خلالها إعداد موظفين موهوبين في عدة إتجاهات، تسعة من خلالها إلى الإبداع والإبتكار من خلال تطوير المعارف والمهارات الإيجابية التي تتعلق بالبيئة مما يعزز إستمرارية المنشأة (Bangwalet al., 2015).

البعد الخامس: أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء، وهي أحد أهم الأدوات المستخدمة في تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية، لذلك يزداد ميل آراء الموظفين إلى إتباع السياسات الخضراء كلما قدمت المنشآت مكافآت خضراء لهم، حيث يزداد إلتزام الموظف ببرامج الإدارة البيئية عند تقديم تعويضات له نتيجة لقيامه بالمسئوليات البيئية وإكتساب مهارات خضراء جديدة، وهذا يتطلب الإستخدام الأمثل للحوافز من أجل تحقيق نتائج الأداء البيئي المرجوة (Cheema et al., 2015)، ويمكن للتعويضات أن تأخذ أشكالاً مختلفة في الإدارة الخضراء الناجحة، فمنها الشكل النقدي والشكل غير النقدي (المادي) مثل الهدايا والشكل المعنوي مثل الثناء والتقدير للجهود الخضراء المقدمة من المدراء التنفيذيين للمنشأة لدعم الموظفين لتقديم المزيد من النجاحات في أعمالهم (Ravi, 2013).

البعد السادس: إدارة الصحة والسلامة الخضراء، يعتبر هذا المصطلح بمثابة منهجاً شاملاً نحو الرفاهية الكاملة للموظفين ينطوي على إجراءات في بيئة العمل تحميهم من الإصابات المادية والأمراض المهنية والتي تسبب خسائر إقتصادية للمنشآت منها ضعف الإنتاجية وإنخفاض القدرة على العمل، وتساعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء على توفير

السلامة للموظفين وتقليل التلوث وإستغلال الموارد الطبيعية بشكل أمثل، حيث أن لمنظمات أصبحت على وعي كبير بأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد الصحة والسلامة الخضراء في حماية الموظفين من التعرض للحوادث البيئية من خلال توفير مستلزمات الأمانة ووضع خرائط توضح أسلوب العمل الصحيح والتهوية والإضاءة المناسبة في بيئة العمل مما يشجع على الإبتكار (Jilcha., et al, 2016).

٤- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالمي بشكل خاص وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام، من خلال سياسات فعالة تعمل على زيادة وعي العاملين بأهمية حماية البيئة والمحافظة عليها، بالإضافة 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. كما يتم ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض وفق أسلوب يساهم في إيجاد قوة عمل تتفهم وتشجع السلوك الأخضر في المنشأة (علي، ٢٠٢٢، ١٠٨)، في حين أشار (زياني، وآخرون، ٢٠٢٢، ٨) إلى الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء أنه خفض التكاليف وزيادة الإنتاج والإحتفاظ بالعاملين مع إنتاج منتجات صديقة للبيئة مما ينكس بالإيجاب على تحقيق التنمية المستدامة، وعلى الجانب الآخر تهدف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى زيادة الإنتاج بغض النظر عن تحقيق التنمية المستدامة.

كما أوضح (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٨) (Hosain, et al., 2016) أهداف الموارد البشرية الخضراء في عشرة نقاط على النحو التالي:

١- **الحفاظ على البيئة الطبيعية:** حيث تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية وإستدامتها لتلبية إحتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتهم.

٢- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية: إذ تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، وإستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير الخضروات والفواكه الطبيعية في إجتماعات الموارد البشرية... وغيرها، مما يساعد على الحفاظ على صحة العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.

٣- إكتساب المنشأة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الإجتماعية للشركات: أصبحت المسؤولية الإجتماعية للشركات اليوم جزءاً من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الإجتماعية، وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

٤- إنخفاض تكاليف المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق إستخدام لإستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف والتقليل من إستخدام الورق... وغيره.

٥- تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنشأة: وزيادة قدرتها على التنافس.

٦- الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وإهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور، يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة.

٧- جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي: وبالتالي تصبح المنشأة صديقة البيئة.

٨- تحفيز الموظفين على الإبتكار: حيث تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلف بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنشأة.

٩- العمل على تغيير سلوكيات العاملين وإتجاههم نحة الداء الأخضر.

١٠- تساعد المنشأة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال إستخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

٥- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يرى خزل، وآخرون، (٢٠٢٠) أن لإدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهمية كبيرة في تطوير أداء الموظفين، والاستخدام الأمثل للأصول الموارد، وزيادة الربحية، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، في حين يرى (Yusoff et al., 2020)؛ 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 إستراتيجيات العمل في المنشأة، كما تعمل على تحسين معنوية الأفراد العاملين، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على العاملين والمنشأة في نفس الوقت، كما يرى (منصور، وآخرون ٢٠١٧، ٣٥) أن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمحور في كونها تلعب دوراً هاماً في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بسلامة البيئة، وإنخراطها ضمن الإطار العام الذي يهدف إلى تحقيق مواءمة الموارد البشرية مع الإستراتيجية البيئية للمنشأة من خلال مشاركتها ضمن مختلف المجالات الوظيفية الخضراء بالمنشأة، وتحقيق الأداء البيئي التنظيمي العالي بشكل خاص والتنمية المستدامة بشكل عام، إلى جانب حماية البيئة والمحافظة عليها من خلال سياسات فعالة إدارة الموارد البشرية وزيادة الوعي بالشؤون البيئية، كما أنها تساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة إندماج الموظفين ضمن البرامج الخضراء الهادفة إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة.

٦- خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء:

من بين أهم خصائص الموارد البشرية الخضراء مقارنة مع خصائص الموارد البشرية التقليدية ما يلي (زياني، وآخرون، ٢٠٢٢، ٨) (محمد، وآخرون، ٢٠٢٠):

- القدرة على تنمية وتحسين الأداء البيئي للعاملين بالمنظمة بإختلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية فهي تهتم بتنمية مهارات العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم ورفع الكفاءات وزيادة الإنتاج بغض النظر عن تحسين الأداء البيئي.
- تعمل على تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الموظفين وإعطاء لكل فرد حصة، في حين الموارد البشرية التقليدية تولى إهتماماً فقط بكيفية توفير الإحتياجات اللازمة لزيادة الإنتاج.
- تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإعطاء أجر لكل موظف حسب مستوى أدائه مما يعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم على العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنشأة.
- ٧- إيجابيات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: خليفة، (٢٠٢١، ٦٣١) :
- اتخاذ قرارات صديقة البيئة: والتي تمكن من اتخاذ القرارات التي تشجع على الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل البيئية من خلال الموظفين ذوي الخبرة.
- تزايد الإقبال على الوظائف الخضراء: حيث يتم استقطاب المواهب الخضراء مما يقدم للمنشأة الميزة التنافسية.
- الاحتفاظ بالموظفين: إذ يخفض على معدل دوران الموظفين في المنشآت الخضراء بالمقارنة بغيرها من المنشآت.
- زيادة المبيعات: وذلك من خلال إنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يزيد المبيعات ويقلل التكاليف.
- ٨- معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: محمد، وآخرون، (٢٠٢٠، ٣٩) :
- تسعى المنظمات اليوم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ولكن تنفيذ الممارسات الخضراء يواجه العديد من التحديات، فمتطلبات التنفيذ تبدأ من أعلى مستوى من الإدارة حتى أدنى مستوى، ويمكن توضيح التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على النحو التالي:

- ١- صعوبة تغيير سلوك الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة.
- ٢- ليس كل الموظفين بالمنظمة لديهم دوافع متساوية لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ٣- عملية تطوير والحفظات على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقت طويلاً.
- ٤- إن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب إستثمارات عالية مع انخفاض العائد.
- ٥- تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة.
- ٦- صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين.
- ٧- عدم وجود خطة شاملة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما عرفت مقاومة الموظفين بأنها أقل حاجز بين العوامل الأخرى (Mehta, et al., 2015)
- ٨- يتطلب تصميم وتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء فهم العواقب الخضراء المرتبطة بعمليات المنظمة، وسلسلة التوريد، وعمليات التوزيع، وسلوكيات العملاء، ودورات حيا المنتج.
- ٩- عدم وجود دعم تكنولوجي حاجز أمام تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث نقص الدعم يرجع إلى تعقيد قبول التكنولوجيا بجانب نقص المعرفة والإفتقار إلى فهم السياسات الخضراء مع عدم وجود دعم من أصحاب المصلحة كان حاجز آخر أمام تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء (Fayyazi, et al., 2015).

المبحث الثالث

"التنمية المستدامة"

١- نشأة التنمية المستدامة:

يعود تاريخ تقارير الإستدامة إلى الستينات والسبعينات من القرن الماضي في أوروبا، عندما بدأت الشركات في إدراك أهمية دورها المجتمعي والبيئي بالإضافة إلى دورها الإقتصادي. ويعد تقرير الإستدامة وسيلة لتحقيق التوازن بين القضايا الإقتصادية والبيئية، وإعادة النظر في المنافع الإقتصادية قصيرة الأجل وتأثيراتها طويلة الأجل على الأجيال القادمة. وتعد فنلندا الدولة الأولى التي اعتمدت قانون للتقرير الإلزامي عن الإستدامة وذلك في عام ١٩٩٧. كما إعتمدت دول أخرى قوانين مماثلة هي أستراليا والنمسا وكندا والصين والدنمارك وفرنسا وألمانيا واليونان وإندونيسيا وإيطاليا وماليزيا وهولندا والنرويج والبرتغال والسويد والمملكة المتحدة (شعبان، ٢٠١٩، ٥٠).

ظهر مفهوم الإفصاح عن الإستدامة في الفكر المحاسبي بسبب ضعف نموذج الإفصاح التقليدي الحالي للتقارير المالية في الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح، الأمر الذي نتج عنه إهتمام المنظمات الدولية بتقديم خدمات للتأكيد على تقارير الإستدامة، حيث يقوم مجلس معايير المراجعة والتأكيد الدولية (IASB) بتعديل المعيار الدولي لخدمات التأكيد (IASAE3000) نظراً للأهمية الكبيرة لتقارير الإستدامة، فقد أكد الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) على أن إدراج معلومات الإستدامة في التقارير المالية للشركات يساعد على تحسين أدائها المالي، فهي تمثل مقياساً لمستخدمي التقارير المالية للوقوف على جهود الشركة في تحقيق الإستدامة البيئية والإجتماعية، كما أنها توضح إدراك الشركات لضرورة الإستدامة التي تؤثر في بقائها (الشيخ، ٢٠٢١، ١٤٠-١٤٢).

٢- مفهوم الإستدامة :

يمكن تعريف تقرير الإستدامة بأنه تقرير ثلاثي غير مالي يتم إصداره من قبل المؤسسات المسؤولة، للإفصاح عن أثرها في المجالات البيئية والإقتصادية والإجتماعية والأخلاقية، حيث يمثل هذا التقرير وسيلة للقياس والإفصاح عن دور المؤسسة في مجال التنمية المستدامة، إنطلاقاً من مسؤولية المؤسسة في تعزيز إلتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بهدف تحقيق التنمية المستدامة (محمود، ٢٠٢١، ١٠٥)، كما أشار (النجار، ٢٠٢٠، ٨٧٠) إلى تقرير الإستدامة بأنه يعد بشكل إختياري وليس إلزامي من قبل الشركات، بحيث يضمن معلومات وصفية وكمية عن الأداء الإقتصادي، البيئي، والإجتماعي لها، ويتم إمداد أصحاب المصالح بهذه المعلومات بغرض مساعدتهم في إتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويرى (الجبلي، ٢٠٢٠، ٦) إستدامة الشركات بأنها الإستدامة التي تعظم من قيمة المساهمين في الشركة من خلال تبنى الفرص وإدارة المخاطر الناتجة عن الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية وعلى الشركة أن تأخذ بعين الإعتبار المجتمع والبيئة نتيجة الأعمال التي تقوم بها لغرض إستمراريتها على المدى البعيد.

في حين يرى Pelea، (2018) أن تقرير الإستدامة هو تقرير تنشره الشركة حول الآثار الإقتصادية والبيئية والإجتماعية الناجمة عن أنشطتها اليومية، فلم يعد الأداء المالي قصير الأجل بمفرده محور إهتمام أصحاب المصلحة، وإنما إمتد الإهتمام ليشمل الإستدامة الإقتصادية والبيئية والإجتماعية، أي أنه تم التوسع والإنتقال في الأهتمام من الحد الأدنى من المعلومات المالية التي يجب على الشركة توفيرها إلى الحد الأدنى الثلاثي الذي يتضمن الجوانب البيئية والإجتماعية بجانب الجوانب الإقتصادية.

وعرف يونس، (٢٠١٨) تقارير الإستدامة بأنها تقارير سنوية توفر معلومات مالية وغير مالية عن أنشطة الشركة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية بهدف تقييم أداء الشركات على المدى الطويل، ومساعدة أصحاب المصالح في إتخاذ القرارات، وتقدير المخاطر والفرص التي تواجهها.

ويرى الباحث أن تقارير الإستدامة هي مستند ثلاثي الأبعاد تقدمه المنشأة في شكل تقارير غير مالية تترجم رغبة وقدرة المنشأة على الإستمرار في العمل بكفاءة وفعالية دون التعدي على حقوق الأجيال المستقبلية.

٣- أهمية الإستدامة:

تظهر أهمية تطبيق أهداف التنمية المستدامة في تسريع الجهود للحفاظ على الجنس البشري ورفاهة الأجيال المستقبلية، المحافظة على التقدم الإنساني والحضاري الذي تم تحقيقه حتى الآن، من خلال تخفيض التكلفة المالية والإقتصادية طويلة الأجل للتدهور البيئي، وإجبار خبراء السوق وصانعي السياسات على تضمين الأولويات الإجتماعية عند الترويج للقطاع الخاص للشركات، مع تغيير دور الشركات إلى أعضاء ملتزمين بيئياً بالمجتمع، والتأكيد على إستدامة النمو الإقتصادي، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وحقوق العمال وخلق فرص العمل، وتشجيع أنماط صحية للمعيشة والتغذية، ودعم ظهور إقتصاد دائري يعتمد على إعادة التدوير وإعادة الإستخدام، مع إستهداف ممارسات أفضل للسلوك البشري من خلال الإستهلاك الواعي، وفتح أسواق جديدة كإعادة التدوير والطاقة النظيفة، وإستخدام منتجات وخدمات جديدة واعية بالبيئة.

٤- أبعاد الإستدامة :

ظهرت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى تقارير الإستدامة لتلبية إحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين والمجتمع، ولغرض تحقيق الشركات لأهدافها ورغباتها ينبغي عليها تلبية إحتياجات ورغبات أصحاب المصالح والمستثمرين سواء الحاليين أو المرتقبين وبيان مدى قدرة هذه الشركات في الربط بين العوامل الإقتصادية والإجتماعية والبيئية لأن الهدف لكل منها وفق المؤشرات المتعلقة بها لتحقيق التنمية المستدامة (الجبلي، ٢٠٢٠، ٦)

وتتمثل أبعاد التنمية المستدامة في الآتي :-

- **البعد البيئي** : يرتبط بالمعلومات المتعلقة بتأثير الشركات على البيئة وكيفية قياسها والإفصاح عنها والهدف منها هو تحسين أداء الشركات في الإستدامة البيئية (Jankovic&Krivacic, 2017, 327) لذلك يمكن إعتبار أن التحدي البيئي الذي يواجهه الشركات هو كيفية وضع الخطط الإستراتيجية من قبل المتخصصين لديها في المحافظة على الموارد الطبيعية ومكافحة تلوث الماء والهواء وجميع الأمور المتعلقة بالبيئة لأن هذه العملية لم تعد تقتصر على جهة أو فئة معينة بل أصبحت مسؤولية التدهور البيئي في جميع أنحاء العالم مسؤولية إستراتيجية تحتاج إلى إهتمام جدي وموضوعي من قبل جميع الشركات في السيطرة والإدارة على الشؤون البيئية لكون الشركات هي أحد الأدوات في المحافظة على البيئة ووفقاً لمنظمة المعايير الدولية فإن مصطلح البيئة يعني "البيئة المحيطة التي تعمل بها الشركة بما في ذلك الماء والهواء والحيوانات والنباتات والبشر وعلاقتهم المتبادلة (David,2017, 105-106).

- **البعد الإقتصادي** : لقد حظى مفهوم التنمية الإقتصادية المستدامة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة من قبل الشركات إلى جانب مفهوم التنمية الإجتماعية والبيئية نظراً للتأثير الإقتصادي الكبير في البيئة والمجتمع ونتيجة للنمو الإقتصادي المتزايد وخاصة في قطاع الصناعة والإنبعاثات الناتجة عنه ولما له من تأثير سلبي على البيئة أصبح هنالك قلق شديد من قبل الناس بسبب تلوث الهواء والماء إضافة إلى إستنزاف الموارد الطبيعية لذلك يتطلب الأمر من قبل هذه الشركات الحد من تأثير النمو الإقتصادي والحفاظ على البيئة وحماية حقوق الأجيال القادمة (الجبلي، ٢٠٢٠، ٨).

- **البعد الإجتماعي** : يرتبط هذه المفهوم بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة الشركات وعملياتها على المجتمع لكونه يهدف إلى تحقيق العدالة الإجتماعية من خلال توزيع الموارد الطبيعية والإقتصادية وتنمية الثقافات وإحترام حقوق الإنسان والتنوع والمشاركة والتي يمكن إعتبارها كمؤشرات للبعد الإجتماعي لأن العدالة الإجتماعية "مؤشر يعكس وبدرجة كبيرة نوعية الحياة التي يمكن قياسها من خلال معرفة السكان الذين يعيشون تحت

مستوى خط الفقر وكذلك نسبة العاطلين عن العمل والصحة العامة والتعليم وحماية الناس من الجرائم ومعدلات النمو السكاني فهناك إرتباط وثيق بينهما وبين مبادئ التنمية المستدامة (فريد، ٢٠١٧، ١٦)، وقد أشار (أحمد، ٢٠٢٠، ٥٥٥-٥٥٦) وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) أن هناك نوعين من أنواع الإفصاح في سياق التنمية المستدامة (GRI, 2018) :

٥- معايير الإستدامة :

يرى عبده، (٢٠١٩، ٧٠-٧٢) أنه وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير المالية (GRI) التحديث الرابع (G4) تتضمن ٩١ معياراً للإستدامة مقسمة في ثلاثة جوانب للإستدامة هي: **الجوانب الإقتصادية** : وتضم ٩ مؤشرات في جوانب مثل : الأداء الإقتصادي (بما يشمله من معلومات مالية وتشغيلية) والآثار الإقتصادية غير المباشرة الإيجابية أو السلبية للشركة تجاه المجتمع المحلي.

الجوانب البيئية: وتضم ٣٤ مؤشر في جوانب مثل: المواد والطاقة والمياه وإنبعاثات غازات الإحتباس الحراري والنفايات السائلة والصلبة والإمتثال للقوانين واللوائح البيئية والآثار البيئية الهامة لنقل المنتجات وإجمالي نفقات الحماية البيئية وآليات الشكاوي البيئية.

الجوانب الإجتماعية: وهي تضم ٤٨ مؤشر في أربع فئات فرعية هي :

ممارسات العمالة والعمل اللائق: وهي تضم جوانب مثل التوظيف، علاقات العمالة، الإدارة وتكافؤ الفرص (يشمل تحديد عدد الموظفين الذين يشكلون هيئات الحوكمة أي مجلس الإطارة واللجان المنبثقة عنها) ومساواة الرجال والنساء في الأجر وآليات الشكاوي المتعلقة بممارسات العمالة).

حقوق الإنسان: تضم جوانب مثل عدم التمييز ودعم حقوق ممارسة الحرية النقابية وآليات الشكاوي المتعلقة بحقوق الإنسان.

المجتمع: وهي تضم جوانب مثل مكافحة الفساد والإجراءات القانونية لمكافحة ممارسات الإحتكار.

مسؤولية المنتج: وهي تضم جوانب مثل صحة العميل وسلامته، وضع ملصقات المعلومات على المنتجاي وخصوصية بيانات العميل.

مقومات إعداد تقارير الإستدامة: رمضان، (٢٠١٩، ٣٤٩):

هناك العديد من المقومات الأساسية التي يجب أن تراعيها الشركات لضمان دقة التقرير عن الإستدامة، منها:

- **ضرورة دمج مفهوم الإستدامة داخل الشركة:** يتطلب إعداد تقرير إستدامة متزن أن يشتمل على الكائز الثلاثة المطلوب التقرير عنها (إقتصادية، إجتماعية، بيئية) دمج مفهوم الإستدامة على مستوى الإدارة العليا وعند صياغة التخطيط الإستراتيجي.

- **تقرير الإستدامة يشمل معلومات مالية وغير مالية:** فإن كان محتواه بداية يركز على القضايا البيئية إلا أنه مع زيادة التركيز على قضايا الإستدامة تبين أنها تقود إلى إفصاح متوازن وتوفير معلومات غير مالية إضافة إلى المعلومات المالية، كما يتيح التقرير وفي إطار المفهوم البسيط للإستدامة بيان مدى قدرة المنشأة على خلق القيمة والإستمرار في الوجود ككيان دون الإضرار بالأجيال المقبلة.

- **تدريب المحاسبين على التقرير عن الإستدامة:** يتطلب التقرير ضرورة السعي من قبل الشركات لتدريب محاسبها على إكتساب مهارات التقرير عنها ليكون هذا التقرير هو اللغة أو الجسر الذي يربط بين الشركات وأصحاب المصالح بما يتيح فهم أفضل لما تقوم به الشركة.

الجوانب الواجب تضمونها بتقارير الإستدامة: عبده، (٢٠١٩، ٦٨-٧٠):

يجب أن يتضمن تقرير الإستدامة الجوانب الآتية على الأقل: مركز المديرين المصري، (٢٠١٦)

- سياسة الحوكمة ورقابة السلوك المهني للعاملين.
 - سياسة الشركة تجاه البيئة التي تعمل فيها وتأثيرها عليها.
 - العلاقات الحكومية والمشاركات السياسية للشركة.
 - سياسة الشركة الخاصة بعلاقات العاملين وحقوق الإنسان وسياسات ضمان عدم التمييز.
 - جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة ونظام التعامل مع الشكاوي.
 - ضمان إستمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأزمات وحماية المعلومات.
 - سياسة مكافحة الغش والفساد.
 - سياسة المسؤولية الإجتماعية والبيئية للشركة.
- مؤشرات الإفصاح عن الإستدامة :

يوجد عدة مؤشرات لتقارير الإستدامة: يونس، (٢٠٢١، ٣٨٠-٣٨٤) نذكر منها ما يلي:

المؤشر العالمي للشركات المئة الأكثر إستدامة في العالم (Global 100)

كانت نشأة Global 100 من قبل Corporate Knights في عام ٢٠٠٥، وفي بداية كل عام يتم الإعلان عن أحدث تكرار للمؤشر في المنتدى الإقتصادي العالمي في دافوس، سويسرا. وذلك لوضع منهجية للمقارنة وترتيب أكبر الشركات العامة في العالم من حيث الكم، ومع مرور الوقت تطور المؤشر ليكون إحدى مؤشرات الإستدامة الرائدة في العالم، حيث يتم ترتيب الشركات الأكثر إستدامة في العالم والتي تركز على الرأسمالية النظيفة، ويتم تجميع القائمة من قبل شركة "كوروبوريت نايتس" وهي متخصصة في مجال الإستشارات الإعلامية والإستثمارية ومقرها تورونتو بكندا (Coorporatknights, 2020).

مؤشر دوان جونز للإستدامة (Dow Jones Sustainability Index)

تم إطلاق (DJSI) في عام ١٩٩٩، ويمثل مجموعة من المؤشرات المستقلة العالمية التي تراقب الشركات الرائدة في الأداء المالي، مع التركيز على الإستدامة في الممارسات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، ويعتبر أطول معايية الإستدامة على مستوى العالم وأصبح النقطة المرجعية الرئيسية في الإستثمار المستدام للمستثمرين والشركات، ويؤكد المؤشر على أداء الشركات على المدى الطويل وإيجابية المخاطر والعائدات، ويتم التدقيق في هذا المؤشر من مجلس معايير التدقيق والتأمين الدولي (فلان) ،

المؤشر العالمي (FTSE 4 Good)

قامت مجموعة FTSE في المملكة المتحدة بإطلاق المؤشر عام ٢٠٠١، وهو يمثل مجموعة من مؤشرات سوق المال الإستثمارية الأخلاقية، والهدف منه هو قياس أداء الشركات التي تقي بمعايير مسؤولية الشركات المترف بها عالمياً وتظهر ممارسات بيئية وإجتماعية وحوكمة قوية، لذا فهمي مفيدة للمستثمرين لقياس وتحديد الشركات الفردية التي تلتزم بممارسات الشركات المرغوبة، ولكي يتم تضمين الشركات في هذه المؤشرات يجب عليها مراعاة دعم حقوق الإنسان، وإقامة علاقات جيدة مع مختلف أصحاب المصلحة، وتحقيق الإستدامة بيئياً، وضمان معايير عمل جيدة في سلسلة التوريد، ومكافحة الرشوة والفساد (Chen, 2018) .

وتتكون سلسلة مؤشر FTSE4 الجيد من ستة مؤشرات تغطي الأسواق المتقدمة بما في ذلك الولايات المتحدة واليابان والمملكة المتحدة وأستراليا والإتحاد الأوروبي وإدراجها على أساس مجموعة من معايير المسؤولية الإجتماعية للشركات، مع إستثناء الشركات التي تشارك في إنتاج التبغ، والأسلحة النووية، وأنظمة الأسلحة التقليدية، أو صناعة طاقة الفحم، والمرافق المشاركة في إنتاج الكهرباء من الطاقة النووية، وشركات التعدين أو معالجة اليورانيوم، وتقوم لجنة مستقلة من الخبراء بالتشاور مع المنظمات غير الحكومية والأكاديميين والهيئات الحكومية والمستثمرين بهدف تطوير المعايير وتحديث ومراجعة المطابقة بانتظام لمعايير ESG الخائثة بهم.

المؤشر المصري للمسئولية الإجتماعية للشركات :

قام مركز المديرين المصري بالتعاون مع مؤسسة "ستاندارد أند بورز" وكريسل، والبورصة المصرية بإطلاق المؤشر عام ٢٠١٠، لتكون مصر أول دولة عربية أفريقية تقوم بتطبيق هذا المؤشر والثانية عالمياً بعد الهند، والهدف من المؤشر هو قياس أداء الشركات المقيدة بالبورصة المصرية من خلال معرفة حجم المعلومات التي تتيحها الشركات بشكل تطوعي عن ممارستها فيما يخص الحوكمة والبيئة والعاملين والمسئولية الإجتماعية، وكذلك حجم السوق والسيولة، ويتكون المؤشر من محورين هما: الحوكمة، ومعلومات عن البيئة والموظفين والمجتمع والمنتج والعملاء.

هذا ويتضمن المؤشر عدد (٣٠) شركة مصرية من الشركات المدرجة بالبورصة المصرية من بين أفضل (١٠٠) شركة، ويقوم هذا المؤشر برفع درجة ونوعية الإفصاح عن قضايا البيئة الإجتماعية للشركات بأداء أسعار الأسهم مع تمكين المستثمرين من لعب أدوار قيادية في دفع الشركات نحو تعزيز الشفافية والإفصاح مما ينعكس على تحسين معايير إعداد التقارير في مصر (الأسرج، ٢٠١٨).

المبحث الرابع

"الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات"

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة مديري الموارد البشرية بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى بجمهورية مصر العربية، وتم الإستعانة بأسلوب العينات، وتم تحديد العينة ٣٢ مفردة في ضوء معامل ثقة (٩٥٪) ومستوى معنوية (٥٪)، دراسة (خليفة، ٢٠٢١).

وبعد الإنتهاء من جمع قوائم الإستقصاء تم مراجعتها وإستبعاد القوائم التي لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد القوائم الصحيحة (٢٧) قائمة إستقصاء بمعدل إستجابة (٨٤٪).

ثانياً: أسلوب تحليل البيانات:

تم تويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة:

- إختبار ألفا كرونباخ Cronbach s Alpha لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقاً لإجابات مفردات العينة، والتي تشير إلى أنه كلما إرتفعت نسبيتها فإن هذا يعني إتساق وترابط العبارات الواردة في قائمة الإستقصاء.
- معاملات الإرتباط Correlation لمعرفة مدى الإرتباط ومعنوية العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- معامل Beta لتوضيح قوة العلاقة بين المتغيرات ومعنويتها.

ثالثاً: إختبار فروض الدراسة:

جدول رقم (١)

معاملات الصدق لمقاييس الدراسة

م	الفروض	معاملات الصدق
١	الفرض الأول: تحليل وتصميم العمل الأخضر	٠,٨٥١
٢	الفرض الثاني: التوظيف الأخضر	٠,٨٥٣
٣	الفرض الثالث: تقييم الأداء الأخضر	٠,٨٠٣
٤	الفرض الرابع: التدريب والتطوير الأخضر	٠,٨٦١
٥	الفرض الخامس: التعويضات المالية الخضراء	٠,٩٥٨
٦	الفرض السادس: إدارة الصحة والسلامة الخضراء	٠,٥٣١
٧	الفرض السابع (المتغير التابع): التنمية البيئية المستدامة	٠,٧٠٥

يتضح من الجدول السابق إرتفاع معاملات الصدق لمقاييس الدراسة بما يشير إلى صحة العبارات في قياسها لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة ومقاييس الإحصاء الوصفي

م	بُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر	بُعد التوظيف الأخضر	بُعد تقييم الأداء الأخضر	بُعد التدريب والتطوير الأخضر	بُعد التعويضات المالية الخضراء	بُعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء	التنمية المستدامة الخضراء
	بُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر						
	بُعد التوظيف الأخضر	٠,٧٩١-					
	بُعد تقييم الأداء الأخضر	- ٠,٧٢٣	٠,٧٤٦-				
	بُعد التدريب والتطوير الأخضر	٠,٣٨٩-	٠,٤٣٧-	٠,٧٩٠-			
	بُعد التعويضات المالية الخضراء	٠,٢٧١-	٠,٤٤١-	٠,٨٧٧-			
	بُعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء	٠,٠٧٦	٠,١١٣	٠,٢١١-	٠,٥١٤-	٠,٦٨٣-	
	التنمية المستدامة الخضراء	٠,٠٤٨-	٠,١٠١-	٠,٣٤٦-	٠,٤٩٩-	٠,٢٧٠-	٠,١١٧
	Mean	٣,٣٠٠٠	٣,٣٥٧١	٣,٣٠٣٦	٤,٠٥٣٦	٢,٩٨٢١	٤,٣٠٣٦
							٤,١٧١٤

المصدر: إعداد الباحث بالإستعانة ببيانات الدراسة الميدانية المستخدمة في التحليل الإحصائي.

- أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:
- وجود ارتباط معنوي سالب بين بُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر وبُعد التوظيف الأخضر بقيمة $(-0,791)$.
 - وجود ارتباط معنوي سالب بين بُعد تقييم الأداء الأخضر وبُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر بقيمة $(-0,723)$ ، وبين بُعد تقييم الأداء الأخضر وبُعد التوظيف الأخضر بقيمة $(-0,746)$.
 - وجود ارتباط معنوي سالب بين بُعد التدريب والتطوير الأخضر وبين كل من بُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر بقيمة $(-0,389)$ ، وبُعد التوظيف الأخضر بقيمة $(-0,437)$ ، وبُعد تقييم الأداء الأخضر بقيمة $(-0,790)$.
 - وجود ارتباط معنوي سالب بين بُعد التعويضات المالية الخضراء وبين كل من بُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر بقيمة $(-0,271)$ ، وبُعد التوظيف الأخضر بقيمة $0,441$ ، وبُعد تقييم الأداء الأخضر بقيمة $0,602$ ، وبُعد التدريب الأخضر بقيمة $0,877$.
 - وجود ارتباط معنوي موجب بين بُعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء وبين كل من تحليل وتصميم العمل الأخضر بقيمة $0,076$ ، وبُعد التوظيف الأخضر بقيمة $0,113$ ، وبُعد تقييم الأداء الأخضر بقيمة سالبة $(-0,211)$ ، وبُعد التدريب الأخضر بقيمة سالبة $(-0,514)$ ، وبُعد التعويضات المالية الخضراء بقيمة سالبة $(-0,683)$.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل:
 - بُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر والتنمية البيئية المستدامة بقيمة $(-0,048)$.
 - بُعد التوظيف الأخضر والتنمية البيئية المستدامة بقيمة $(-0,101)$.
 - بُعد تقييم الأداء الأخضر والتنمية البيئية المستدامة بقيمة $(-0,346)$.
 - بُعد التدريب والتطوير الأخضر والتنمية البيئية المستدامة بقيمة $(-0,499)$.

- بُعد التعويضات المالية الخضراء والتنمية المستدامة بقيمة (٠,٢٧٠-).
 - بُعد إدارة الصحة والسلامة المهنية الخضراء والتنمية المستدامة بقيمة (٠,١١٧).
- وتشير تلك النتائج إلى تدعيم فروض الدراسة.

جدول رقم (٣)

نتائج إختبار فروض الدراسة

رقم الفرض	المتغيرات المستقلة	Beta	T.
الأول	تحليل وتصميم العمل الأخضر	٠,٠٤٨-	٠,٤٦٧-
الثاني	التوظيف الأخضر	٠,١٠١-	٠,٩٩١-
رقم الفرض	المتغيرات المستقلة	Beta	T.
الثالث	تقييم الأداء الأخضر	٠,٣٤٦	٣,٦٠٨
الرابع	التدريب والتطوير الأخضر	٠,٤٩٩	٥,٦٣٨
الخامس	التعويضات المالية الخضراء	٠,٢٧٠	٢,٧٤٤
السادس	إدارة الصحة والسلامة الخضراء	٠,١١٧	١,١٥٣
السابع	ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الستة	٠,٢١٢	٢,١٢١

المصدر: إعداد الباحث بالإستعانة ببيانات الدراسة الميدانية المستخدمة في التحليل الإحصائي.

تم إختبار فروض الدراسة من خلال سبعة نماذج إندار بسيط Simple Regression Analysis، وكان المتغير المستقل في النموذج الأول هو تحليل وتصميم العمل الأخضر، والمتغير المستقل في النموذج الثاني هو التوظيف الأخضر، والمتغير المستقل في النموذج الثالث هو تقييم الأداء الأخضر، والمتغير المستقل في النموذج الرابع هو التدريب والتطوير الأخضر، والمتغير المستقل في النموذج الخامس هو التعويضات المالية الخضراء، والمتغير المستقل في النموذج السادس هو إدارة الصحة والسلامة الخضراء، والمتغير المستقل في النموذج السابع هو إجمالي المتغيرات المستقلة في علاقتها مع المتغير التابع بأبعاده الست.

ويوضح الجدول السابق ما يلي:

- العلاقة بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع معنوية وسالبة.
 - العلاقة بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع معنوية وسالبة.
 - العلاقة بين المتغير المستقل الثالث والمتغير التابع معنوية وموجبة.
 - العلاقة بين المتغير المستقل الرابع والمتغير التابع معنوية وموجبة.
 - العلاقة بين المتغير المستقل الخامس والمتغير التابع معنوية وموجبة.
 - العلاقة بين المتغير المستقل السادس والمتغير التابع غير معنوية وموجبة.
 - العلاقة بين المتغير المستقل السابع والمتغير التابع غير معنوية وموجبة.
- وهذا يشير إلى معنوية وإيجابية بعض المتغيرات المستقلة في علاقتها مع المتغير التابع، وسلبية وعدم معنوية بعض المتغيرات المستقلة الأخرى في علاقتها مع المتغير التابع.

جدول رقم (4)

إختبار فروض البحث مع المقارنة مع نتائج الدراسات

رقم الفرض	الفروض	النتيجة	سبب النتيجة (القبول أو الرفض) للرفض	التعليق على نتيجة الفرض	الدراسات المؤيدة	الدراسات المعارضة
لأول	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل الأخضر وبين التنمية المستدامة	رفض الفرض	حيث أثبتت نتائج الدراسة العلاقة غير المعنوية والسالبة بين بُعد تحليل وتصميم العمل الأخضر (متغير مستقل) وبين التنمية المستدامة (متغير تابع).	وهذا يعني أن مفردات عينة شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى يفتقر مديري الموارد البشرية فيها إلى الإهتمام بالبُعد البيئي في كل من الوصف والتوصيف الوظيفي للأفراد الذين سلقون بالعمل لديهم من جهة، والوظائف التي سيتولون العمل فيها من جهة أخرى.	أحمد (٢٠١٩) & إبراهيم (٢٠١٨) & خليفة (٢٠٢١)	حلاشة (٢٠١٥)
الثاني	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وبين	رفض الفرض	حيث أثبتت نتائج الدراسة الإحصائية أيضاً وجود علاقة غير معنوية وسالبة بين بُعد التوظيف الأخضر (متغير مستقل)، وبين التنمية البيئية	وهذا يشير إلى إنخفاض الإهتمام بالإعتبارات البيئية الواجب توافرها في الأفراد المختصين بشغل فرص العمل المتاحة في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.	أحمد (٢٠١٩) & البطاينة (٢٠١٦) & Kim (2014)	حلاشة (٢٠١٥)

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة

رقم الفرض	الفروض	النتيجة	سبب النتيجة (القبول أو الرفض) للفرض	التعليق على نتيجة الفرض	الدراسات المؤيدة	الدراسات المعارضة
	التنمية المستدامة		المستدامة (متغير تابع).			
الثالث	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة	قبول الفرض	حيث أكدت نتائج الدراسة الإحصائية وجود علاقة معنوية موجبة بين بُعد تقييم الأداء الأخضر (متغير مستقل)، وبين التنمية البيئية المستدامة (متغير تابع).	ويعني ذلك إهتمام المختصين بتقييم الأداء للموارد البشرية المتاحة لديهم في ضوء أهداف ومعايير بيئية محددة مما يساعد على إبتكار أفكار جديدة تساعد في الإهتمام بحماية البيئة، ومن ثم تحقق التنمية المستدامة لشركات القطاعات الغذائية محل الدراسة.	Kim & إبراهيم (2014) (٢٠١٨)	
الرابع	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وبين التنمية البيئية المستدامة	قبول قبول	حيث وضحت نتائج الدراسة العلاقة المعنوية الموجبة بين التدريب والتطوير الأخضر (متغير مستقل)، والتنمية البيئية المستدامة (متغير تابع).	ويعني ذلك إعتداد عينة الدراسة على برامج تدريبية موجهة نحو تخفيض الأخطاء البيئية، وتقليل استخدام المستندات الورقية بقدر المستطاع، وتحقيق قدر كبير من التناغم بين الموظف والبيئة المحيطة به بشكل مستدام.	أحمد (٢٠١٩) & البطانية (٢٠١٦) & حلالشة (٢٠١٥) & Kim (2014) & Njuguna & (2015)	

علي عادل علي ضيف

رقم الفرض	الفروض	النتيجة	سبب النتيجة (القبول أو الرفض) للفرض	التعليق على نتيجة الفرض	الدراسات المؤيدة	الدراسات المعارضة
الخامس	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر وبين التنمية المستدامة البيئية	قبول الفرض	حيث أكدت الدراسة إستمرار العلاقة الموجبة بين بعض متغيرات الدراسة لتشمل بُعد التعويضات المالية الخضراء (متغير مستقل)، وبين التنمية البيئية المستدامة (متغير تابع).	مما يوضح إنخفاض إهتمام المسؤولين في شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى بوضع نظام فعال للحوافز والمكافآت المالية للعاملين، حيث أنه يعتمد في أحد عناصره على الإلتزام بالمتطلبات البيئية المطلوبة من جهة، وبما يضمن الإحتفاظ بتلك الموارد البشرية بتنمية البيئة وإستدامتها لأطول فترة زمنية ممكنة من جهة أخرى.	أحمد (٢٠١٩) & البطانية (٢٠١٦) & مبروك (٢٠١٧) & Chene & Kim (2016) & Njuguna (2015)	
السادس	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصحة والسلامة الخضراء وبين	رفض الفرض	حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة غير معنوية وموجبة بين بُعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء (متغير مستقل)، وبين التنمية البيئية	مما يشير إلى إنخفاض إهتمام المسؤولين بشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة بتوافر الإرشادات المتعلقة بالحفاظ على المتطلبات البيئية لضمان صحة وسلامة الموظفين العاملين لديهم ومنها تحسين ظروف العمل	عرنوس (٢٠١٩) & إبراهيم (٢٠١٨)	

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة

رقم الفرض	الفروض	النتيجة	سبب النتيجة (القبول أو الرفض) للفرض	التعليق على نتيجة الفرض	الدراسات المؤيدة	الدراسات المعارضة
	التنمية البيئية المستدامة		المستدامة (متغير تابع).	المادية المختلفة التي يعملون فيها مما يُحد من درجة التنمية البيئية بشكل مستدام.		
السابع	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعناصرها الست مجتمعة وبين التنمية البيئية المستدامة	رفض الفرض	حيث أسفرت نتائج الدراسة عن علاقة موجبة وغير معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الست بصورة إجمالية (متغير مستقل)، وبين التنمية المستدامة (متغير تابع).	بما يعكس ضرورة تحسين وتطوير متغيرات تحليل وتصميم العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء، وزيادة الإهتمام بها بما يساهم في تحقيق إستدامة التنمية المستدامة لشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، مع إستمرار سياسات تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات المالية الخضراء.	إسماعيل والبردان (٢٠١٧) & عبدالغفار ويخاري (٢٠١٨) & Klereshidi (2016)	
المصدر: من إعداد الباحث						

توصيات الدراسة:

قدم البحث من مجموعة من التوصيات يمكن توضيحها على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

توصيات الدراسة وآلية التنفيذ

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	إعداد برامج تدريبية للتوعية تهتم بالعناصر المتعددة التي تحافظ على البيئة في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة	الاستعانة بمراكز تدريب مهنية مؤهلة ومعتمدة لتدريب العاملين بالشركات محل الدراسة على آلية إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الاستدامة البيئية. التدريب المهني المكثف للعاملين بالتدريب بقسم إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة على الإدارة الخضراء لتحقيق الاكتفاء التدريبي الذاتي والاستغناء عن مراكز التدريب الخارجية	قصير الأجل متوسط الأجل
٢	إضافة المعلومات الخاصة بالتنمية البيئية المستدامة لمصر في ٢٠٣٠ لتنفيذ ما يتعلق منه بالموارد البشرية والخضراء من وجهة نظر وعناصر التنمية المستدامة التي تخص شركات صناعة	وزارة التخطيط بالتعاون مع وزارة التموين والشركة القابضة للصناعات الغذائية.	متوسط وطويل الأجل

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة

م	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
	الأغذية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.		
٣	تسهيل استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات للربط بين شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية محل الدراسة	الشركة القابضة للصناعات الغذائية بالتعاون مع وزارة الاتصالات.	متوسطة الأجل
٤	إعداد برامج متخصصة في مجالات تحليل وتصميم العمل الأخضر، قواعد التوظيف، إدارة الصحة والسلامة الخضراء للعاملين الجديد في الشركات محل الدراسة.	إدارة الموارد البشرية بالقابضة للصناعات الغذائية إدارة الموارد البشرية بشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة	قصير الأجل متوسط الأجل

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢١)، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الإقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، ص ٥٣٣-٥٧٤.
- الجمل، مصطفى ماهر محمد (٢٠٢٠)، 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*، العدد ١٢، المجلد ٧، ص ٥٩١-٦٤٤.
- خليفة، المعتز بالله البرنس محمد (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة- جامعة دمياط، العدد ٢، المجلد ٢، ص ٦٢٧-٦٥٧.
- أشرف، عبدالرحمن محمد عبدالرحمن (٢٠٢١)، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية-دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، العدد ١، المجلد ١٢.
- السيد، منى محمد (٢٠٢٣)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية في مصر، *المجلة العربية للإدارة*، العدد ٣، المجلد ٤٦، ص ١-١٨.

- بكر، سوزان فؤاد السيد (٢٠٢٢)، دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق المصرية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، العدد ١، المجلد ١٣، ص ٥٥٩-٦٣٠.
- زياني، نعيمة & دليل، إيمان (٢٠٢٢)، إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تنمية القطاع السياحي، دراسة حالة- مديرية السياحة والصناعات التقليدية بولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية-أدرار-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محمد، نورا & خليل، عزة & الرميدي، بسام سمير (٢٠٢٠)، تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة مدينة السادات، العدد ٢، المجلد ٤، ص ١-٥٦.
- جدو، إشراق & لعياضي، مارية (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة.
- علي، أيمن حسن (٢٠٢٢)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، العدد ٣، ص ١٠٠-١٥٣.

مراجع باللغة الإنجليزية:

- Kapil, K. (2015) Green HRM: Trends & Prospects, **Ge- International Journal of Management Research**, 3(1), 43-55.
- Prasad, R. (2013) Green HRM – Partner in Sustainable Competitive Growth, **Journal of Management Sciences And Technology**, 1(1), 15-18.
- Song, Z., Daryanto, A., & Soopramanien, D. (2019). Place attachment, trust and mobility: Three-way interaction effect on urban residents' environmental citizenship behaviour. **Journal of Business Research**, 105, 168-177.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. **Global Business Review**, 21(3), 663-680.
- Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green human resource management: A review. **International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications**, 7(3), 790-795.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green human resource management for organizational citizenship behavior towards the environment and environmental performance on a university campus. **Journal of Cleaner Production**, 256.
- Gary Dessler (2013). Human Resource Management, 13th. Edition, P. 91.

- Hosain, Sajjad and Rahman, Sadiqur (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical overview, **Journal of Business and Management**, Vol. 18, Iss. 6., P. 55–58.
- Ahmad, Shoeb (2015). Green Human Resource Management: **Policies and practices**, University of Hail, Saudi Arabia, P. 9–13.
 - Bput, Gift (2017). Green Human Resource Management for Business sustainability SasmitaNayakal and VikashitaMohanty, **Indian, Journal of Science**, Vol. 15, No. 2, P. 103.
 - Arulrajah, A., Anton, Opatha, Nawaratne (2015). **Green Human Resource Management practice**, P. 4 – 28.
 - Deshwal, Parul (2015). Green Human Resource Management: An organizational strategy of greening people, **International Journal of applied –Research**, Vol. 1, No. 13, P. 179 – 180.
 - Ravi, S. Prasad (2013). Green Human Resource Management – **Partner in Sustainable Competitive Growth**, P. 12 – 18.
 - Cheema ,sadia , Pasha, A. Tisman and Javed, Farheen (2015). Green Human Resource practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan, **Journal of Business studies of quarterly**, Vol.7 , No.2,P.235.
 - Bangwal , Deepak and Tiwari, Prakash (2015). Green Human Resource Management – A way to greening the environment, **Journal of Business and Management**, Vol. 17, Iss. 12–49.
 - Jilcha, Kassu and Kitaw, Daniel (2016). Industrial occupational safety

and health innovation for sustainable development, **International Journal Engineering Science and Technology**, Vol. 20, Iss. 1, P.2.

- Yusoff, YasmaniMohd&Nejat, Mehran& Hung Kee, Daisy Mui&AmranAzlan (2018), Linking Green Human Resources Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry, **Global Business Review**, DOI: 10.1177/0972150918779294.
- Mehta, K. and Chugan, P. (2015) Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business, **Universal Journal of Industrial and Business Management**, 3(3), 74-81.
- Fayyazi, M.; Shahbazmoradi, S.; Afshar, Z. and Shahbazmoradi, M. (2015) Investigating the Barriers of the Green Human Resource Management Implementation in Oil Industry, **Management Science Letters**, 5, 101-108.
- Garcia-Sanchez,I.-M., & et al., (2021), **The drivers of the integration of the sustainable development goals into the non-financial information system: Individual and joint analysis of their influence**, Sustainable Development.
- Khan,HZ., Bose,S., Molik,A.T., Harun,H., (2021), “**Green Washing**” or “**authentic effort**”? **An empirical investingation of the quality of sustainability reporting by banks**, Accounting, Auditnig and Accountability Journal, 34(2),pp.338-369.Cited 7 times.