



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

البحث التطبيقي

الممارسات الصديقة للبيئة ودورها في تحسين أداء وفعالية الجمعيات الأهلية في مصر (نموذج مقترح لتطبيق "الإدارة الخضراء للموارد البشرية")	عنوان البحث باللغة العربية
Environmentally friendly practices and their role in improving the performance and effectiveness of non-governmental associations in Egypt (focusing on the Green Management of Human Resources)	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
<u>الفت مكرم رزق</u>	إعداد
<u>أ.د. / نفيسة سيد أبو السعود</u>	إشراف

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

عام 2022

مستخلص: التوجه نحو الأخضر لم يعد ترفاً أو اختياراً، بل ان الحفاظ على البيئة وحماية مواردها أصبح مسؤولية وواجب إنساني للأجيال الحالية من أجل الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، لذا **يهدف البحث** إلى تقديم نموذج مقترح للتطبيق للتعريف بالممارسات الصديقة للبيئة ودورها في تحسين الأداء للجمعيات الأهلية بحيث يصبح أداء أكثر استدامة وفعالية. يتناول البحث التعريف بالجمعيات الأهلية ونشأتها ودورها وميادين عملها ، للتأكيد على دورها ومساهماتها في تحقيق التنمية المستدامة ، كما يتناول البحث التعريف بواحد من المفاهيم الإدارية الحديثة الصديقة للبيئة وهو **الإدارة الخضراء للموارد البشرية** ، وذلك لأن المورد البشري داخل الجمعيات الأهلية يعد واحداً من أقوى وأغنى الأصول التي تمتلكها الجمعيات وأكثرهم استدامه حيث أنه رأس مال مفكر قادر على إنتاج و إستخدام المعرفة ، لديه مجموعه من المهارات والكفاءات التي بدورها تعمل على تحسين أداء الجمعيات الأهلية. ومن هنا جاء البحث ليوضح إنه من خلال فهم أعمق وتطبيق واعى لبعض الممارسات الخضراء يتم الوصول إلى تحسين كفاءه العمليات والإستثمار الأمثل للموارد وأيضاً تشجيع الإبداع والإبتكار والتميز، كما يقترح البحث نموذجاً للتطبيق داخل الجمعيات الأهلية يساهم في تبنى تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة .حيث يركز البحث على ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وهى (تحليل وتصميم الوظائف الأخضر، الاستقطاب الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، المكافآت والتعويض الأخضر، إدارة الأداء الخضراء).يقدم البحث نموذج للتطبيق يشتمل على المتطلبات الرئيسية لنجاح تطبيق الممارسات الخضراء وخطوات التطبيق التى تركز على **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية** الذى يساهم في صياغة التوجهات والثقافة الصديقة للبيئة، والسياسات التى تمكن من تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية، واخيراً يستعرض البحث العوائد التى قد تحصل عليها الجمعيات الأهلية كنتيجة لتطوير أداؤها وممارستها الصديقة للبيئة.

الكلمات المفتاحية: الجمعيات الأهلية، الممارسات الصديقة للبيئة، التنمية المستدامة، الإدارة الخضراء للموارد البشرية، عناصر الأداء.

Abstract:

Going green is no longer a luxury or a choice, but rather that preserving the environment and protecting its resources has become a responsibility and human duty for current generations in order to preserve the rights of future generations to enjoy resources, so the research aims to define green and environmentally friendly practices and their role in improving the performance of NGOs so that it becomes a more sustainable and effective performance. Research deals with the definition of NGOs, the human resource within NGOs is one of the strongest and most sustainable assets of NGOs, as it is the intellectual capital capable of producing and using knowledge, and has a range of skills and competencies that improve the performance of NGOs .Hence, the research proposes a model for application within NGOs that contributes to adopting the application of environmentally friendly practices, Where the research focuses on green management practices for human resources (green job analysis and design, green polarization, green training and development, rewards & Green Performance Management), The research presents an application model that includes the main requirements for the successful application of green practices and the application steps that are based on strategic planning for human resources, which contributes to the formulation of approach and culture friendly to the environment, as well as the production of the formulation of policies that enable the application of green management practices for resources, Finally, the research reviews the returns that NGOs may obtain as a result of developing their environmentally friendly performance and practices. **Keywords:** Non-governmental organizations, Environmentally Friendly Practices, Sustainable Development, Green Management Huan Resources, Organizational performance

قائمة المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
	القسم الأول: الإطار النظري	
1-1	المقدمة	5-4
2-1	أهداف البحث	5
3-1	أهمية البحث	6-5
4-1	تساؤلات البحث	6
5-1	الاسلوب البحثي	6
6-1	حدود البحث	6
7-1	الدراسات السابقة	12-7
	القسم الثاني: الدراسة التطبيقية (اختبار ما ورد من تساؤلات)	
	أولاً	
1-1	تعريف الجمعيات الأهلية ونشأتها في مصر.	14-13
2-1	خصائص الجمعيات الأهلية ومجالات وميادين عملها	16-14
3-1	المزايا التي تحصل عليها الجمعيات الأهلية في مصر وأدوات الإشراف والرقابة على أعمالها.	17-16
4-1	الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة	18-17
	ثانياً	
1-2	تعريف الممارسات الصديقة للبيئة	20-19
2-2	أهمية الممارسات الصديقة للبيئة والتوجه نحو السلوك الأخضر	21-20
3-2	استعراض لبعض الممارسات صديقه للبيئة داخل بيئه العمل	23-22
	ثالثاً	
1-3	مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR)	26-24
2-3	أبعاد وممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية	27-26
3-3	الإدارة الخضراء للموارد البشرية وعلاقتها بفاعلية الأداء في الجمعيات الأهلية	29-27
	رابعاً	
	نموذج مقترح للتطبيق	34-29
	التوصيات	34
	المراجع	38-35

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
16-15	جدول رقم (1): ميادين عمل الجمعيات الأهلية ونماذج لبعض الأنشطة التنموية والخدمية التي تقدمها

فهرس الأشكال البيانية والأشكال التوضيحية:

الصفحة	عنوان الشكل
14	شكل رقم (1): إحصائيات الجمعيات الأهلية في مصر منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى الوقت الحالي.
18	شكل رقم (2): علاقة القطاعات الثلاثة بالدولة والتنمية المستدامة
21	شكل رقم (3): اهمية الممارسات الصديقة للبيئة
27	شكل رقم (4): ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية
28	شكل رقم (5): العلاقة بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء الجمعيات الأهلية
31	شكل رقم (6): المتطلبات الأساسية للتوجه الأخضر داخل الجمعيات
32	شكل رقم (7) خطوات بناء التوجه الأخضر لإدارة الموارد البشرية داخل الجمعية كنموذج للتطبيق
33	شكل رقم (8) عناصر الأداء بالجمعيات الأهلية

1-1 المقدمة

إن المتغيرات المعاصرة والتي من أهمها التغير الذي حدث في دور الدولة، والذي تقلص لصالح فاعلين آخرين في المجتمع بحيث أصبح يتعين عليها إشراك كل من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وعلى وجه الخصوص الجمعيات الأهلية في تقديم الجهود التمويلية (ريهام الجوهري 2020)، فتحتاج عمليات التنمية المستدامة إلى توظيف الجهود الأهلية أيضاً في دعم الجهود الرامية للتنمية في المجتمع، وذلك نتيجة لتنامي الوعي لدى الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بقضايا البيئة والمجتمع وأهمية تضافر الجهود لتحقيق التنمية المستدامة وتؤكد ذلك عندما أعلن الرئيس "عبد الفتاح السيسي" أن عام 2022 هو عام المجتمع المدني في مصر، في سياق إطلاق الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان يوم 11 سبتمبر 2021، مُشيراً إلى أهمية الدور الذي يقوم به، قائلاً "يأتي المجتمع المدني كشريك أساسي مهم في عملية تعزيز وحماية حقوق الإنسان بكل أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ونشر الوعي بحقوق الإنسان في المجتمع، ونشر ثقافة العمل التطوعي، والإسهام في جهود مكافحة التطرف والتوجهات المناهضة لقيم مجتمعنا المصري".

ونظراً لتزايد الإهتمام العالمي حالياً بالتوجه نحو الممارسات الخضراء في مختلف المجالات، هذا بالإضافة إلى اهتمام الاتفاقات والتشريعات الدولية بالحفاظ على البيئة ونشر مفهوم الإستدامة، يتناول البحث دور الممارسات الخضراء والصدقية للبيئة في تحسين أداء وفاعلية الجمعيات الأهلية في مصر، حيث أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير أداء الجمعيات الأهلية لتمكينها من لعب دورها الفعال في مساندة الجهود الحكومية المبذولة لتحقيق التنمية المستدامة في مصر، لذا يتناول البحث واحداً من المفاهيم الإدارية الحديثة للبيئة وهو الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وذلك لأن المورد البشري داخل الجمعيات الأهلية يعد واحداً من أقوى وأغنى الأصول التي تمتلكها الجمعيات وأكثرهم استدامة، حيث أنه رأس مال مفكر قادر على إنتاج وإستخدام المعرفة، لديه مجموعة من المهارات والكفاءات التي بدورها تعمل على تحسين أداء الجمعيات الأهلية.

في البداية تستعرض الباحثة التعريف بالجمعيات الأهلية ودورها في مصر وتاريخ نشأتها وكذلك القوانين المنظمة لعملها بمصر، حيث تلعب الجمعيات الأهلية دور وسيط بين الفرد والدولة فهي كفيلة بالارتقاء بشخصية الفرد عن طريق نشر المعرفة والوعي وثقافة الديمقراطية، وتعبئة الجهود الفردية والجماعية لمزيد من التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتأثير في السياسات العامة وتعميق مفهوم التضامن الاجتماعي، حيث تعد الجمعيات الأهلية واحده من أكثر المنظمات غير الربحية شيوعاً وانتشاراً في

مصر، هذا بالإضافة إلى استعراض دورها في التنمية المستدامة ، وكذلك التعرف على مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية ، كواحد من الممارسات الحديثة في الإدارة والتي تعمل على تطوير كفاءه وفاعليه الأداء بالإضافة إلى نشر ثقافته الاستدامة داخل المؤسسات، بتناول البحث التعرف على مفهوم الممارسات الصديقة للبيئة وتأثيرها على تحسين أداء وفاعليه الجمعيات الأهلية. لذا قدمت الباحثة مقترحا للتطبيق يساهم في تسليط الضوء على دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحسين أداء وفاعليه الجمعيات الأهلية لضمان استمراريه وجودها ولاهميه دورها كاحد القطاعات الحيوية المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث ان غالبية الابحاث والدراسات السابقه والتي تناولت مفاهيم وتطبيقات الإدارة الخضراء للموارد البشرية كانت في منظمات حكومية أو ربحيه او شركات، ولم تستطيع الباحثة الوصول إلى ابحاث وخاصة باللغة العربية تتناول موضوع الدارسه داخل هذا القطاع الهام وهو الجمعيات الأهلية، مما يضيف قيمه لهذا البحث لتناوله واحداً من المفاهيم المطروحة حديثاً في الإدارة .

1-2 أهداف البحث

يهدف البحث إلى اقتراح نموذجاً للتطبيق داخل الجمعيات الأهلية للتعريف بالممارسات الخضراء والصديقة للبيئة ودورها في تحسين الأداء للجمعيات الأهلية بطريقه أكثر استدامة من ذي قبل من خلال فهم أعمق وتطبيق واعى لبعض الممارسات التي تعمل على تحسين كفاءة العمليات والاستثمار الأمثل للموارد وأيضاً تشجيع الابداع والابتكار والتميز، ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- (1) التعريف بالجمعيات الأهلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- (2) التعريف بالممارسات الصديقة للبيئة وأهميتها.
- (3) توضيح مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية وعلاقتها بفاعليه الأداء للجمعيات الأهلية.

1-3 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تقديم اطار نظري حول الممارسات الصديقة للبيئة بالتركيز على احداها وهى الإدارة الخضراء للموارد البشرية وعلاقتها بزيادة كفاءه العمليات وفاعليه الأداء للجمعيات الأهلية كنموذج لإحدى منظمات المجتمع المدني ، ذلك الاخير الذى يمثل الضلع الثالث المكمل لمثلث قطاعات التنمية في مصر وهما القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع المدني، حيث يتناول البحث التعريف بمفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية والذى يعد حديثاً ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها الي إضافات علمية بهذا الخصوص. كما أن معظم الأدبيات المنشورة وخاصة باللغة العربية لم تتناول تأثيرات تلك الممارسات الإدارية الخضراء على فاعليه الأداء للجمعيات الأهلية - كأحد المنظمات الغير

هادفه للربح والتي تلعب دورا جوهريا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة - كما يساهم البحث في تقديم مقترح لتطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وتأثيرات ذلك لتحسين أداء وزيادته فاعلية العمل بالجمعيات الأهلية ، حيث يقدم البحث تصور للمنافع والتأثيرات الإيجابية التي ممكن ان تعود على الجمعيات الأهلية من وراء تطبيقها لبعض الممارسات صديقة للبيئة ومنها الإدارة الخضراء للموارد البشرية ، واثار ذلك على استمرارية العمل بالجمعيات لتحقيق أهدافها وغايتها التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، كما يساهم البحث في زيادة الوعي والانتباه والاهتمام داخل المنظمات الغير ربحيه (الجمعيات الأهلية كنموذج) بالإدارة الخضراء، وفوائد تطبيق ممارستها كإستراتيجية دائمة، والتأكيد على أهمية تغيير الثقافة المؤسسية والتنظيمية لجعلها ثقافة صديقة للبيئة ، وجعلها ثقافته حاضنه وراعيه للإبداع والابتكار والتميز في الأداء. واخيراً يعتبر البحث اضافة للمكتبة العربية حيث هناك نقص في الموارد باللغة العربية وخاصة التي تناولت موضوع البحث فيما يخص الجمعيات الأهلية في مصر. حيث ان غالبية الدراسات السابقة الموجودة باللغة العربية تناولت القطاع الحكومي والقطاع الخاص واغفلت تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة العمليات وجودتها بالقطاع الأهلى.

1-4 التساؤلات:

- (1) ما هو دور الجمعيات الأهلية وأهميته في تحقيق التنمية المستدامة؟
- (2) ما هو تعريف الممارسات الصديقة للبيئة وأهميتها؟
- (3) ماهي الإدارة الخضراء للموارد البشرية وعلاقتها بفاعلية الأداء للجمعيات الأهلية؟

1-5 منهج البحث:

في هذه الدراسة سنتبع المنهج الوصفي الإستقرائي، والذي يعتمد على الدراسة النظرية وهذا لتوضيح المفاهيم المتعلقة بمنظمات العمل الأهلي في مصر، الإدارة الخضراء للموارد البشرية والتنمية المستدامة، وذلك بالإعتماد على المصادر المكتبية من مراجع علمية ودوريات وابحاث قدمت في هذا المجال.

1-6 حدود البحث: الحدود المكانية لجمهورية مصر العربية، الحدود الزمنية 2015 منذ الإعلان عن أهداف التنمية المستدامة وحتى الان.

1-7 الدراسات السابقة

(أ) استهدفت دراسة أحمد،¹ (2022) التعرف على العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء وتأثير هذه العلاقة على الشركات الصديقة بالبيئة، وقياس فاعلية الأداء والتعرف على مدى تطبيق الابتكار الأخضر للعاملين بشركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية وذلك من خلال إتباع المنهج التحليلي والمنهج الارتباطي، حيث قام الباحث ببناء استبانة مكونة من 15 سؤال وعرضهاً من العاملين بشركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية وذلك على عينة مكونة من (120 فرداً) للتعرف على آرائهم حول دور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في زيادة فاعلية الأداء وجعل الشركة صديقة للبيئة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها وجود علاقته بين التوظيف والاستقطاب الأخضر في تحسين إدارة الموارد البشرية، كما توجد علاقته بين تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتحسين فاعلية الأداء ورفع الكفاءة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى دور كلا من الابتكار والابداع الأخضر في تحقيق الصحة والامان الأخضر والحصول على المنتجات الصديقة للبيئة.

(ب) تسعى دراسة إسماعيل،² (2021) لمعرفة دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR) في تحقيق علاقته بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة للدولة، وقد وجدت الباحثة أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هو المنظمات الحكومية المعنية بالتنمية المستدامة في مصر وقد سعت الدراسة لمعرفة دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية GMHR في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر. وقد اثبتت نتائج الدراسة انه لا يوجد لـ ((GMHR دور كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة؛ وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تخص مجال التطبيق والدراسات المستقبلية.

(ت) هدفت الدراسة التي قام بها كلا من الصاوي والدباغ،³ (2021) إلى توصيف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين ب الموارد البشرية، إلى جانب تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية. بالإضافة إلى تحديد كيفية

1 مها ياسر حسام الدين احمد، (2022)، العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة بالبيئة دراسة تطبيقية علي شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية، مجله الدراسات المالية والتجارية، العدد الاول 2022

2 ايناس احمد إسماعيل، (2021)، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تاريخ قبول النشر 19 يونيو 202

3 محمود الصاوي تماضر الدباغ، (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بامارة عجمان ، المجلة العربية للإدارة ، مج 41 ، ع 2 - يونيو 2021

تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية من خلال الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتوصل الباحثان إلى أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً في بين كل من أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجتمعه وأبعاد ممارسات المسؤولية الاجتماعية. كما توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى سلوكيات المسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(ث) استهدفت دراسة كلا من **جدو ولعاضى، (2020)**⁴ توضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة، موضحة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة والمتمثلة في: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، حفظ الطاقة، في دعم التنمية المستدامة لمجموعة من الموظفين، وكيف لإدارة الموارد البشرية الخضراء ان تجعل من التنمية المستدامة عمل مؤسسي قائم، وانطلق البحث من فرضية رئيسية لاستكشاف العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، عن طريق تحليل إجابات عينة البحث التي شملت 45 موظف وموظفة من العاملين في شركة بشاري.

(ج) هدفت دراسة **العنزي، (2020)**⁵ إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الاردنية. تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2019 / 2020، وتكونت عينة الدراسة من (105) موظف ومدير في أقسام إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الاردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. وتم التأكد من صدقها وثباتها. وبعد اجراء التحليل الاحصائي أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها، وأن هناك صورة ذهنية إيجابية للشركات الصناعية الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ويوجد دور لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة على الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها وأوصت الدراسة إلى ضرورة أن تراعي الشركات الصناعية إجراء التحليل الوظيفي من خلال أدوات صديقة للبيئة، وذلك تحت إشراف خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي، وضرورة أن تهتم لدورها البيئي، وذلك من خلال اهتمام الشركات الصناعية

4 جدو اشراق، لعاضى ماريه، (2020/2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد البشير الابراهيمى، الجزائر

5 خالد محمد زيدان العنزي، (2020/2019) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الاردنية، الماجستير، إدارة الموارد البشرية جامعه جدارا، الاردن

باستقطاب بالمرشحين ذوي الاتجاهات البيئية يتحقق بأن توجه أسئلة خاصة بالبيئة بالمقابلات الشخصية

(ح) تناولت دراسة الهرميل،(2020)⁶ أبرز آليات الجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وأهمية التنسيق بين الجهود الحكومية والأهلية لتحقيق التنمية وتحسين نوعية الحياة وهدفت الدراسة إلى التعرف على البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والسياسي للتنمية المستدامة ، وطبقت الدراسة على 12 من أعضاء مجلس الإدارة والأخصائيين الاجتماعيين (110) من المستفيدين من خدمات الجمعية بجمعية تنمية المجتمع بشوبر بالغربية ، وتوصلت نتائجها إلى أن التنسيق بين الجمعيات الأهلية يحقق التنمية والتعاون بين الجهود الحكومية والأهلية والمشاركة المجتمعية تساهم في تنمية المجتمع وتقدمه، وأوصت الدراسة بضرورة التدريب لزيادة المهارات والخبرات للأخصائيين الاجتماعيين وممع استخدام التكنولوجيا لتطوير الأنشطة والخدمات المقدمة لتحسين نوعية الحياة في المجتمع.

(خ) تمثل دراسة عرنوس،(2019)⁷ دراسة نظرية وتطبيقية تم أعدادها بغرض التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من التطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية، وتتمثل مشكلة الدراسة في أن قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية يعاني من مشكلة زيادة التلوث البيئي ووجود بعض الممارسات التقليدية القديمة في التعامل مع النفايات الصلبة والأكاسيد النيتروجينية والغازات الضارة بالإنسان والبيئة لذا تبرز أهمية البحث عن أساليب وممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء لتساهم في وضع حلول لمثل تلك المشكلات. هذا إلى جانب إهتمام العديد من المنظمات بالتطوير التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية وهو الأمر الذي يجعل من دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من التطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية أمر جدير بالدراسة.

6 نهى ممدوح مصطفى الهرميل،(2020)، البات الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية المستدامة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية العدد ٥٢ المجلد ١ أكتوبر ٢٠٢٠

7 محمد عرنوس، (2019)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية ، رساله الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال كلية التجارة جامعه عين شمس

(د) استهدف دراسة إسماعيل، (2019)⁸ توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد التنمية المستدامة، وكذلك تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، بالتطبيق على الجامعات المصرية الحكومية، ولتحقيق ذلك تم إجراء استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 376 من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت منخفضة عموماً على المستوى الإجمالي وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات لدعم التنمية المستدامة، من خلال زيادته ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات المصرية الحكومية بما يعزز دورها في التنمية المستدامة.

(ذ) اهتمت دراسة كلا من إسماعيل والبردان، (2018)⁹ بصفة أساسية بتوصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وكذلك تحديد نوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، فضلاً عن تحديد كيفية تحسين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الاهتمام بممارسه إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات.

(ر) استهدفت دراسة السكارنة، (2017)¹⁰ إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجيه التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان. كما

8 عمار فتحي موسى إسماعيل، (2019)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية)، كلية التجارة، جامعه مدينة السادات

9 عمار فتحي موسى إسماعيل، محمد فتحى البردان، (2018)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول والثاني يناير وابريل (2018)

10 محمد احسان السكارنة، (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيه التمايز دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رساله الماجستير، ادراه الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعه الشرق الاوسط، يناير (2017)

وصت الدراسة بضرورة اشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الطاقة المتجددة في عمان واهمية تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كإجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة.

(ز) هدفت دراسة هـللو،¹¹ (2016) إلى التعرف واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وتقديم تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لتطوير التصور المقترح لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني

(س) جاءت دراسة الزبيدي¹² (2015) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق." هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية والبالغ عددهم (87 فرداً)، وشملت عينة الدراسة (30 فرداً) من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك ضعفاً في ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن كلا من التوظيف الأخضر وأنظمة و أنظمة التعويض والتحفيز لم يكن لهما تأثير على المواطنة البيئية.

(ش) تناول الطاهر راوي،¹³ (2010) في الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الإستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستفيدة.

11 ايهاب محمود درويش هـللو ، (2016)، مقترح تطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة ، رساله الماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة ، جامعه الاقصى

12 الزبيدي ،(2015)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين الطيبة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد112، مجلد25، جامعة بغداد، العراق،

13 الطهراوى ، (2010) ، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة- غزة عمادة الدراسات العليا- كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلاميه - غزة

أهمية الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحث:

1. معظم الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الخضراء للموارد البشرية حديثة نظرا لحدائه المفهوم وتطبيقاته
2. النماذج التطبيقية في الشركات القطاع الخاص والقطاع الحكومي تؤكد على اهميه الممارسات الخضراء في الإدارة كما توضح غياب الدراسات المثليه او التطبيقات المشابهة في القطاع المجتمع المدني او القطاع الأهلي وخاصة في العالم العربي -مما يعطى قيمه مضافه لمجهود الباحثة لتناولها هذا الموضوع.
3. تتناول الدراسات أهمية اشاعة ثقافة الإهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين، وكذلك أهمية تبني المبادرات الخضراء كنتيجة للممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
4. كما تؤكد الدراسات على وجود علاقة بين التوظيف والاستقطاب الأخضر في تحسين إدارة الموارد البشرية، كما توجد علاقة بين تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتحسين فاعلية الأداء ورفع الكفاءة، وكذلك دورها في تشجيع الابداع والابتكار كدعوة للتميز والتنافسية المستدامة كما جاء نموذج التطبيق الخاص بشركه النصر (تسلا)
5. تناولت الدراسات دور وأبعاد وممارسات الإدارة الخضراء وخاصة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي سمتها بالخضراء (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة وربطت بينها وبين الصورة الذهنية للمنظمات
6. ضرورة أن تراعي الشركات الصناعية إجراء التحليل الوظيفي من خلال أدوات صديقة للبيئة، وذلك تحت إشراف خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي، وضرورة أن تهتم لدورها البيئي
7. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة من التأكد من جدوى اختيارها لموضوع البحث نظرا لحدائه وكذلك ندرة تطبيقاته في القطاع الأهلي، بالإضافة إلى تأثيره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي هي بطبيعة الحال تشغل بال الكثيرين من الباحثين والمهتمين بتنمية المجتمع وعلى رأسهم العاملين بالقطاع الثالث (الأهلي).

أولاً: التعريف بالجمعيات الأهلية ودورها في التنمية المستدامة

1-1 تعريف الجمعيات الأهلية ونشأتها في مصر.

يتكون القطاع الأهلي أو القطاع الثالث من المنظمات غير الهادفة للربح والتي تنشط في مجالات الرعاية الاجتماعية والخدمات الاجتماعية والتنمية المحلية التطوعية أو غير الربحية.

(أ) **تعريف الجمعيات الأهلية**¹⁴ : هي كل جماعة ذات تنظيم تهدف إلى المساهمة في تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته على المشاركة في الحياة العامة والتنمية المستدامة دون ان تهدف إلى الربح ، ويتم تأسيسها وفقاً لأحكام هذا القانون وتتألف بحد أدنى من عشرة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معاً، هي تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع إحتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين. ، حيث تقوم الجمعيات الأهلية على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي، تعد الجمعيات الأهلية مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي كغرض أساسي للوجود وحصرها على توفير الخدمات التي تقابل إحتياجات المواطنين ،

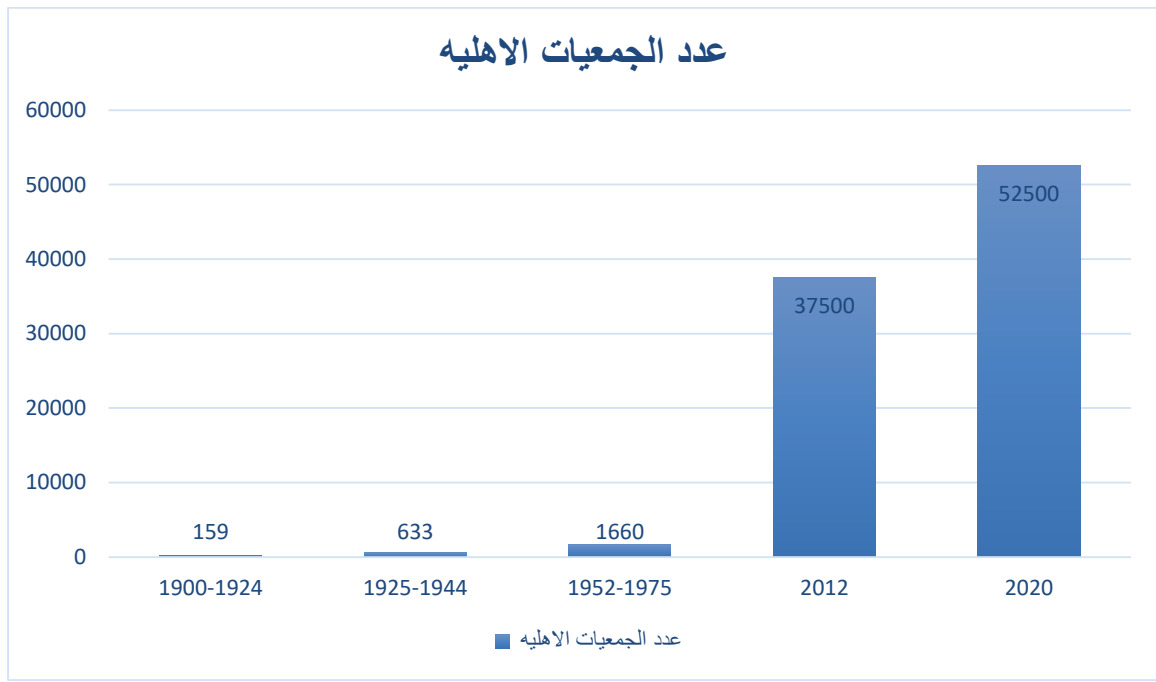
(ب) **لمحة تاريخية:** عرفت مصر العمل التطوعي منذ تاريخ طويل ناتج عن تراث تراكمي يعتمد على مفهوم "الخير"، تعود بدايات ظهور المنظمات الأهلية في مصر¹⁵ إلى القرن التاسع عشر، حيث نشأت أول جمعية أهلية في مصر عام 1821 باسم **الجمعية اليونانية بالإسكندرية** أسسها مجموعة من اليونانيين، وبعدها توالي تأسيس الجمعيات. وإتسع العمل الميداني لعمل الجمعيات. فهناك جمعيات ذات طابع ثقافي مثل **جمعية مصر للبحث في تاريخ الحضارة المصرية** عام 1859، وجمعية المعارف عام 1868 ، والجمعية الجغرافية عام 1875، وهناك جمعيات ذات طابع ديني مثل **الجمعية الخيرية الإسلامية** عام 1878 ، وجمعية المساعي الخيرية القبطية عام 1881 ، ازدهرت الجمعيات الأهلية في مصر وزاد عددها مع اعتراف **دستور 1923** في مادته رقم (30) بحق المصريين في التجمع وتكوين جمعيات، والجدير بالذكر ان القانون رقم **17 لسنة 1938** هو أول قانون ينظم عملية تأسيس الجمعيات في مصر، حيث زاد عددها من **159** جمعية في الفترة ما بين عامي 1900 و 1924 إلى **633** جمعية في الفترة ما بين 1925 و 1944. كما زاد عدد

¹⁴ وثيقة القانون رقم 149 لسنة 2019 لتنظيم العمل الأهلي في مصر

¹⁵ مصطفى محمد علي شديد، (2021)، دور منظمات المجتمع المدني في تحسين مستوى العملية التعليمية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية الدولة 2030 : دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 42 ، ع 4 (تحت النشر - (ديسمبر 2022)

الجمعيات من بعد 1952 وحتى منتصف السبعينات ليصل إلى 1660 جمعية ، وسجل في 2012 عدد أكثر من 37 ألف جمعية أهلية، وتضم شبكة الجمعيات الأهلية في مصر حوالي أكثر من 52 ألف جمعية تمارس أنشطة متباينة في التعليم والثقافة والأعمال الخيرية والخدمات وغيرها من مناحي الحياة، تُعد الجمعيات الأهلية شريك هام لا يمكن إغفاله في طريق التنمية والتقدم، لذا فقد أفسحت الدولة مجال كبير لظهورها، كما قدمت لها كل سبل الدعم المادي والحماية القانونية المتاحة لتباشر عملها بكل حرية

شكل رقم (1) اعداد الجمعيات الأهلية في مصر منذ بداية القرن التاسع عشر



المصدر: من إعداد الباحثة

1-2 خصائص الجمعيات الأهلية ومجالات العمل بها

(أ) خصائص الجمعيات الأهلية:

1. لكل جمعية فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية.
2. لكل جمعية هيكل تنظيمي يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.
3. تعتمد الجمعيات الأهلية في تمويلها على ما تجمعته من تبرعات وهبات ووصايا، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصل على دعم من الهيئات الحكومية أو من هيئات دولية.

4. تمارس هذه الجمعيات عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيدا عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.
5. تنصب خدمات الجمعيات الأهلية على أعضائها من الدرجة الأولى سواء من الأسوياء أو ذوي الاحتياجات الخاصة من معاقين أو مكفوفين أو من الصم والبكم، أو من المسنين أو الأطفال المشردين أو الأيتام.....
6. أسلوب العمل في هذه المؤسسات الاجتماعية يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتاسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
7. تتمتع الجمعيات الأهلية بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقا حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.
8. تخضع عضوية الجمعيات لشروط معينة، وفي حالة انطباقها على شخص ما، يمكن أن يصبح عضوا فيها.

ب) مجالات وميادين العمل بالجمعيات الأهلية:

لقد تم تخصيص عدد من ميادين ومجالات العمل التي تشمل حزم من الأنشطة المسموح للجمعيات الأهلية ان تعمل بها من خلال برامجها ومشروعاتها الخدمية والتنمية المختلفة

جدول رقم (1): ميادين عمل الجمعيات الأهلية ونماذج لبعض الأنشطة التنموية والخدمية التي تقدمها

م	ميادين ومجالات العمل بالجمعيات الأهلية	نماذج لبعض الأنشطة المنفذة
1	تنظيم الأسرة	• عقد ندوات ولقاءات ومعسكرات ثقافية واجتماعية للشباب والأطفال والاسر .
2	الصدقة بين الشعوب	
3	حماية البيئة والمحافظة عليها	• اعداد برامج تنمية بشرية وتطبيقها على الفئات • انشاء نوادى ثقافية واجتماعية وتعليمية للفئات
4	التنمية الاقتصادية	• تدريب كوادر من المجتمعات المحلية على العمل الإجتماعى .
5	اصحاب المعاشات	• اصدار مطبوعات ونشرات دورية في المجال الثقافي الاجتماعي .
6	النشاط الادبى	• فتح فصول تقوية للطلبة في جميع مراحل التعليم بأجور رمزية

7	التنظيم والإدارة	• فتح فصول محو أمية.
8	الدفاع الاجتماعي	• تقديم خدمة توعية ثقافية - صحية للفئات التي نعمل معها.
9	الخدمات التعليمية	• إنشاء نادى ومكتبة للطفل
10	رعايه الطفوله والامومه	• إقامة مشروعات لتشغيل الخريجين الجدد.
11	رعايه الاسره	• إنشاء مراكز التدريب المهني والاستشارات الاسرية.
12	رعايه السجناء	• إقامة الدورات التدريبية للرائدات الريفيات او الحضريات..
13	المساعدات الاجتماعيه	• دعم وتفعيل عمل المراكز والوحدات الصحية داخل المجتمعات المحلية.
14	الخدمات الثقافيه والعلميه	• المشاركة في القوافل والحملات الطبية.
15	الخدمات الصحيه	• إقامة الندوات والمحاضرات والمؤتمرات والبرامج الخاصة بتوعية المواطنين بكيفية المحافظة على البيئة.
16	الفئات الخاصه والمعاقين	
17	تنمية المجتمعات المحليه	
18	حقوق الإنسان	

المصدر: لائحة النظام الأساسي للجمعيات

3-1 المزايا التي تحصل عليها الجمعيات وفقا للقانون المنظم لعملها في مصر وكيفية الاشراف على اعمالها.

أ) الامتيازات التي تحصل عليها الجمعيات الأهلية

حيث أقر القانون 149 لسنة 2019 ولأحته التنفيذية مجموعة من المزايا الممنوحة للجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والجغرافية اعترافا بدور هذه الكيانات في عملية التنمية الشاملة ودعم جهود الدولة في النهوض بحياة المواطنين.

من بين هذه المزايا التي أقرها القانون:

1. الإعفاء من رسوم التسجيل والقيود التي يقع عبء أدائها على الجمعية في جميع أنواع العقود التي تكون طرفاً فيها كعقود الملكية أو الرهن أو الحقوق العينية الأخرى وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات.
2. الإعفاء من ضرائب ورسوم الدمغة المفروضة حالياً والتي تفرض مستقبلاً على جميع العقود والتوكيلات والمحركات والأوراق المطبوعة والسجلات وغيرها.
3. إعفاء العقارات المبنية المملوكة للجمعية من جميع الضرائب العقارية، على أن يقتصر حق الجمعية في تملك العقارات، على العقارات التي تمكنها من تحقيق أغراضها فحسب.
4. اعتبار التبرعات التي تقدم للجمعيات تكليفاً علي دخل المتبرع بما لا يزيد على (١٠ %) من صافي دخله والمقصود هنا هو إمكانية خصم ما يقدمه المتبرع للجمعيات من قيمة الضرائب المستحقة عليه لصالح الدولة.

5. الإعفاء من الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى المفروضة على ما تستورده من عدد وآلات وأجهزة ولوازم إنتاج وسيارات وكذا ما تتلقاه من هدايا ومعونات من الخارج، وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير المختص وعرض وزير المالية، وبشرط أن تكون هذه الأشياء لازمة لنشاطها الأساسي. وفي حالة استفادة الجمعية من هذه الإعفاءات يحظر على الجمعية التصرف في الأشياء المعمرة التي استوردتها بالبيع مثلاً إلا بعد مرور خمس سنوات على استيرادها. ويجوز التحلل من هذا الشرط في حالة سداد الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة عليها.

6. أن تعامل بشأن استهلاك المياه والكهرباء والغاز الطبيعي معاملة الاستهلاك المنزلي بشرط استصدار شهادة من الوزارة المختصة بعدم ممارسة نشاط تجاري.

ب) شكل الإشراف والرقابة التي تخضع لها الجمعيات الأهلية

- الرقابة على الجمعيات الأهلية تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للجمعيات، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المختصة مثل إشراف وزارة التضامن الاجتماعي، وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية.

- ينظم عمل الجمعيات الأهلية القانون رقم 149 لسنة 2019 ولائحته التنفيذية، حيث بلغ عدد الجمعيات الأهلية في مصر بنهاية 2020 حوالي 52 ألف جمعية، حيث يمثل هذا القانون نقلة نوعية فريدة للجمعيات الأهلية في مصر، ويحاكي في مواده المختلفة وامتيازاته العديدة قوانين العمل الأهلي في العالم بما تضمنه ذلك القانون من مواد تدعم كافة أشكال الحق الإنساني، ولا سيما الحق في تكوين الجمعيات الأهلية والمؤسسات، فضلاً عن أن القانون يمثل انفراجة خاصة في مصادر تمويل الجمعيات والرقابة على أعمالها، ووضع ضوابطاً فعالة لحل الجمعيات ومحاسبتها، كما تضمن القانون مواداً لدعم حرية التطوع، ومواد أخرى للمساءلة وحوكمة العمل والإجراءات، فإن اللائحة التنفيذية للقانون تمثل ترجمة حقيقية لتلك الحقوق والامتيازات.

1-4 الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة: والتي تبلورت خطوطها في مؤتمر ستوكهولم سنة 1972، ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المستدامة بلجنة بورتلاند سنة 1987 تم تبني مصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي ودائم، وهذا بالرغم من وجود محاولات عديدة لإعطاء مصطلحات مرادفة للتنمية المستدامة وقد عرفت لجنة بورتلاند التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال

القادمة في الوفاء باحتياجاتهما. وانتقلت دول العالم في «مؤتمر الأرض» عام 1992 على تعريف التنمية المستدامة في المبدأ الثالث الذي أقره مؤتمر البيئة والتنمية في «ريو دي جانيرو» البرازيلية عام 1992 على أنها «ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل». وتتفق الرؤية المصرية للتنمية المستدامة (رؤيه مصر 2030) مع الرؤية الدولية، حيث ان الهدف القومي لمصر هو تعجيل إحراز التقدم في مجال التنمية المستدامة، من خلال التعجيل في معدل النمو الاقتصادي مع تخفيف . الضغوط على البيئة والموارد الطبيعية، و ضمان التوزيع العادل للثروات بين فئات المجتمع المختلفة، مما ينتج عنه تخفيف عبء الديون القومية، ومن ثم لن ينتقل العبء إلى الأجيال القادمة (إيناس اسماعيل¹⁶، 2021)، كما أنها أول استراتيجية يتم صياغتها وفقاً لمنهجية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بالمشاركة، حيث تم إعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة راعت مرئيات المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والهيئات الحكومية كما لاقت دعماً ومشاركة فعالة من شركاء التنمية الدوليين الأمر الذي جعلها تتضمن أهدافاً شاملة لكافة متركزات وقطاعات الدولة المصرية. والجدير بالذكر هو ان الدولة المصرية اعتبرت عام 2022 عاماً للمجتمع المدني مما يجعل الجمعيات الأهلية شريكاً مع مؤسسات الدولة سواء الحكومه او القطاع الخاص في تحقيق رؤيه مصر 2030 كما يوضح شكل رقم (2) وكذلك مواجهه المشكلات التي تواجه المجتمع وفي مقدمتها مشاكل الفقر والبطالة بالاضافه للمشاكل الصحيه والتعليميه والبيئيه ، حيث تقدم الجمعيات الأهلية حزم من البرامج للتمكين الاقتصادي كمنهج تمكينى وقائى للحمايه من الفقر ومن العنف ، بالإضافة إلى حزم البرامج المقدمة للأطفال فاقدى الرعاية والمسنين وذوى الهمم وكذلك برامج التوعيه الاسريه والصحه النفسيه .كما تلعب الجمعيات الأهلية دوراً هاماً في بناء الوعي المجتمعي وبناء قدرات كوادره وتمكينهم ليكونوا مغيرين مجتمعيين .

شكل رقم (2) علاقة القطاعات بالتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹⁶ إيناس احمد إسماعيل، (2021)، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تاريخ قبول النشر 19 يونيو 2022

ثانيا: التعريف بالممارسات الصديقة للبيئة وأهميتها

برزت في السنوات الأخيرة جمعيات وهيئات مختلفة حول العالم تتأدى بالمحافظة على البيئة وجعلها مكاناً آمناً للعيش لنا ولأجيال قادمة، وتزايدت الضغوط على الحكومات والهيئات الرسمية لسن التشريعات واتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة بما يكفل المحافظة عليها وعلى مواردها الطبيعية وبالتالي جعلها مكاناً آمناً للعيش (العنزي¹⁷، 2020)

1-2 تعريف الممارسات الصديقة للبيئة: لقد تزايد الاهتمام بشأن قضايا البيئة في السنوات الأخيرة، حيث انتبه الجميع إلى الممارسات الصديقة للبيئة من أجل الحفاظ على البيئة من التدهور والحد من التلوث والانبعاثات الضارة وكذلك الترشيد في استخدام الموارد والحفاظ على التنوع البيولوجي وكذلك الانتباه إلى الآثار الناجمة عن التغيرات المناخية، ووصولاً إلى مؤتمر المناخ في جلاسكو 2021. حيث أصبح التوجه الأخضر واحداً من التوجهات الأساسية للمنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن ، بينما في الماضي ، كان الحكم على نجاح المنظمات مبنيًا على أداؤها المالي والاقتصادي السليم ، لم يعد هذا المعيار وحده كافياً الآن بل أصبح مشروطاً بمدى مساهمتها في التقليل من الأضرار البيئية المصاحبة لهذا النشاط الاقتصادي ، ومن هنا ظهرت ف التسعينات من القرن الماضي مفهوم الإدارة الخضراء وأصبحت شعاراً على المستوى الدولي في عام 2000 مما شجع المنظمات على التحرك نحو عمليات وممارسات مستدامة وتبنى سياسات خضراء صديقة للبيئة . مما ساهم في ظهور العديد من المبادرات الخضراء مثل الإدارة الخضراء، التسويق الأخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء. تلك الممارسات (الخضراء) الصديقة للبيئة خلقت بعض المفاهيم والتطبيقات الجديدة، حيث أصبح التوجه نحو الصداقة مع البيئة ينطبق على مستوى علاقة الفرد بالبيئة، علاقة المجتمع بالبيئة وكذلك علاقة المنظمات بالبيئة .

فأصبح " السلوك الأخضر " واحداً من المتطلبات الهامة في السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمات الآن، ومن الجدير بالذكر انه

مع بداية ثمانينيات القرن الماضي بدأت الدول بالتفكير بمكافحة هذه المشاكل والحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة ومن أبرز هذه الاتفاقيات والمعاهدات والبروتوكولات نذكر بعض منها معاهدة مونتريال للحد من الغازات الضارة بالأوزون (1987)، بنينيوورك (1988) ، لندن (1990)، ريودي جانيرو (1992)، كيوتو (1998) ومؤتمر كوبنهاغن للتخفيفات المناخية (2009) وصولاً إلى مؤتمر باريس (2015) الذي عقد مؤخراً بشأن تغيير المناخ وبمشاركة 195 دولة منهم 158 رئيس دولة و يدعو الإتفاق جميع الدول الغنية والفقيرة بالتعهد باتخاذ اجراءات بشأن تغيير المناخ يقلل

17 خالد محمد زيدان العنزي، (2020/2019) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الاردنية ، الماجستير ، إدارة الموارد البشرية جامعه جدارا، الاردن

حرارة الأرض بأقل من درجتين مئويتين فوق المستوى الذي كان عليه قبل الثورة الصناعية. ومن المقرر أن يحل الاتفاق محل بروتوكول كيوتو الذي سينتهي العمل به سنة 2020. كما تم توقيع الوثيقة في نيويورك بمقر الأمم المتحدة في 22 أبريل 2016 وسيدخل حيز التنفيذ بعد المصادقة عليه من قبل 55 دولة تنتج ما لا يقل عن 55% من الغازات الدفيئة (السكانه 18، 2017)

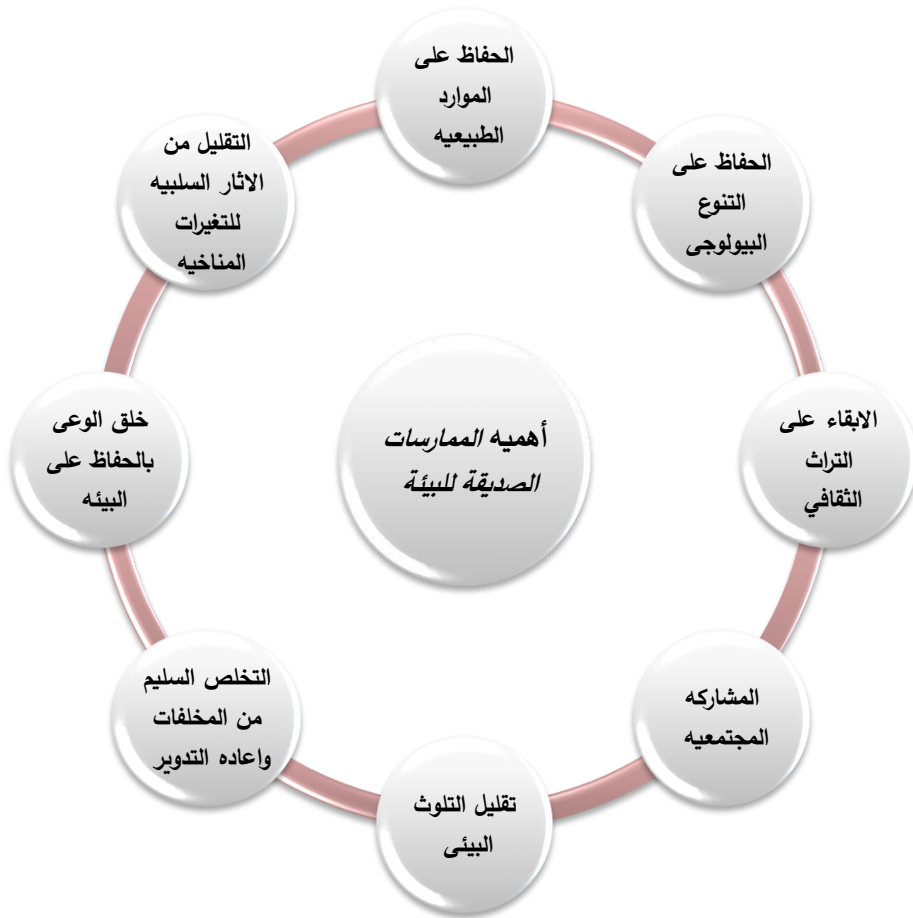
ان نكون أصدقاء للبيئة يعني ببساطة أن يكون لدينا أسلوب حياة أفضل للبيئة، حيث إنها مجرد خطوات صغيرة نحو رعاية الأرض الأم لجعل هذا الكوكب مكاناً أفضل لمجتمعاتنا والأجيال القادمة، وتبنى ممارسات جديدة رشيدة، تعمل على تحسين كفاءه وفاعليه العمليات الاداريه والتنظيميه بالمؤسسات وكذلك تنشر مفهوم الصداقه البيئيه من خلال الترويج لبعض الممارسيات الحياتيه البسيطة مثل البدء في الحفاظ على المياه وتقليل القيادة والمشى أكثر واستهلاك طاقة أقل وشراء المنتجات المعاد تدويرها وتناول الخضروات المزروعة محلياً والانضمام إلى المجموعات البيئية لمكافحة تلوث الهواء وتقليل النفايات وزراعة المزيد من الأشجار وغير ذلك الكثير من الطرق الجيدة للحفاظ على البيئة.

2-2 وهنا تجدا الإشارة إلى أهمية الممارسات الصديقة للبيئة والتوجه نحو السلوك الأخضر كما يوضح شكل رقم (3):

1. الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية مثل الارض والتربة والطاقة والمياه وغيرها.
2. الحفاظ على التنوع الحيوي من خلال حماية النباتات والحيوانات والنظام الايكولوجي والحفاظ على المناطق ذات الحساسية العالية.
3. الابقاء على التراث الثقافي بأشكاله المختلفة من عادات وتقاليد وتراث معماري.
4. المشاركة المحليه لكافة شرائح المجتمع في عمليات التنمية.
5. تقليل من التلوث البيئي والملوثات الكيماوية.
6. اعاده التدوير والتخلص السليم من المخلفات.
7. رفع الوعي بأهمية التحول إلى الأخضر ونشر هذا المفهوم في البيئة المحيطة بين الناس.
8. التقليل من الاثار السلبيه للتغيرات المناخية ومحاول التكيف معها.

18 محمد احسان السكارنه ، (2017)، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيه التمايز دراسه تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان ، رساله الماجستير ، ادراه الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ،كلية الاعمال ، جامعه الشرق الاوسط، يناير (2017)

شكل رقم (3) أهمية الممارسات الصديقة للبيئة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، يمكن المنظمات من تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة من ذي قبل، حيث إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر أدوات قوية لجعل المنظمات وعملياتها خضراء، كما يمكن تشكيل الأداء الأخضر والسلوكيات الخضراء والكفاءات الخضراء والاتجاهات الخضراء وإعادة تشكيلها من خلال التكيف مع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، حيث أن السلوك البيئي هو سلوك الفرد في التعامل مع البيئة ولكل شخص اتجاه مختلف نحو البيئة وفقاً لخصوصيته والظروف والاحتياجات الاجتماعية والثقافية والشخصية، وأيضاً وفقاً للمعرفة البيئية والمعلومات التي يمتلكها الفرد حول البيئة وتأثير الأعمال البشرية على البيئة.

2-3 بعض الأمثلة لبعض الممارسات صديقه للبيئة داخل بيئة العمل:

- رقمه إجراءات العمل وتحويلها إلكترونياً مما يقلل استهلاك الورق
- اعاده تدوير المخلفات المكتبية
- عقد الاجتماعات والمؤتمرات والتدريبات إلكترونياً (عن بعد) لتقليل معدلات السفر والازدحام والتلوث
- بناء علامة تجاريه للبيئة مما يحسن صورتها لدى الموظفين والعملاء والمجتمع وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ترشيد استهلاك الطاقه داخل اماكن العمل (الكهرباء، وقود السيارات، المياه، الخ.
- استخدام بدائل للطاقه نظيفه (الطاقه الشمسية، فتح النوافذ للإضاءة اثناء النهار، الخ.
- تقليل استخدام البلاستيك والكارتون كلما كان متاحاً وممكناً.
- الاهتمام بوجود مساحات خضراء / نباتات داخل اماكن العمل.
- تشجيع الحلول المبتكرة والبدايل الصديقه للبيئة.
- التقليل من استخدام الملوثات الكيماوية المستخدمة في اماكن العمل.
- تشجيع العاملين على إطفاء الأضواء عند عدم استخدامها
- اطفاء شاشات الحاسوب في حالة عدم الاستخدام.
- لاحتفاظ بأقل عدد من الأضواء في اثناء عدم العمل لاحتياط الأمن والأمان.
- المشاركة الفعالة لاستخدام أدوات التدريب، كطباعة البريد الإلكتروني وقت الضرورة كالبريد الإلكتروني الموقع بشكل رسمي.
- عقد المؤتمرات عن بعد كبديل للسفر.
- وتصوير الرسائل وبعثها من خلال الايميل او الوسائط الرقمية، وكذلك الأمر الطباعة على كلا الوجهين بدلاً من الطباعة على وجه واحد.
- وضع نباتات في أماكن العمل مما يساعد على سحب ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأكسجين.
- كذلك استخدام السيارات الكهربائية للتنقل الداخلي بدلاً من استخدام السيارات التي يقوم مبدأ عملها على النفط الأسود .

- استخدام ضوء الطبيعة أثناء العمل مما يخفف من استخدام الكهرباء.
- الذهاب للعمل من خلال المشي أو القطار أو الحافلة مما يعمل على التقليل من استهلاك الوقود وتلوث الهواء قدر الإمكان.
- استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون .إعادة التدوير للمخلفات البلاستيكية والحديدية.

ومن خلال ذلك يتأكد ان متطلبات التنمية المستدامة للبيئة تتطلب تغير سلوكي للموظفين وجميع أعضاء المنظمة على جميع المستويات وذلك من خلال تغيير السلوك للإيجابي ، وضرورة تشجيع السلوكيات الخضراء للموظفين داخل اماكن عملهم ، مع ضرورة تدريبهم وزيادته وعيهم بالقضايا البيئية وكذلك خلق نظام للمكافآت والتشجيع لتبنى تلك الممارسات وخلق ثقافته مؤسسيه تسهل عمالات التحول للأخضر ، ومن هنا يأتى دور ادراه الموارد البشرية حيث تلعب الأخيرة دورا هاما وجوهريا في رسم السياسات وكذلك إدارة الأداء لمنظمه ،وذلك لما يمثلته المورد البشرى من اهميه فائقه داخل اى مؤسسه اعمال، لذا وجب التنويه ان البدايه لتبنى التوجه نحو الأخضر وتشجيع الممارسات الصديقة للبيئة داخل اماكن العمل هو مسؤوليه ودور إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى الرغبة الحقيقية لدى القيادة الإدارية للمنظمات. واخيرا فتبنى الممارسات الصديقة يتطلب **المستوى الفردي** (التعرف على المفهوم والدافعيه وتبنى قيم ايجابيه تجاه البيئة وأيضاً ممارسه سلوكيات خضراء)، بالإضافة إلى **المستوى التنظيمي** **والمؤسسي** الذي يرسم السياسات وينشر الثقافة التنظيمية الخضراء .

ثالثاً: الإدارة الخضراء للموارد البشرية وعلاقتها بفاعليته للأداء للجمعيات الأهلية

يتناول البحث استعراض بشيء من التفصيل هذا التوجه الحديث في الإدارة لكي يسلط عليه الضوء، ويحاول البحث ان يشير إلى وجود علاقة بين تبني هذا المفهوم GMHR ودوره في تحسين أداء الجمعيات الأهلية من خلال استعراض لبعض الجوانب التي من شأنها رسم المسارات التي يمكن من خلالها التأكيد على جدوى ما يتناوله البحث من مقترح للتطبيق.

3-1 مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR)

"ظهر مصطلح الإدارة الخضراء كنتيجة للجدل حول الحفاظ على البيئة الصحية، وبالرغم من نهوض الثورة الصناعية وما ترتب عليها من زيادة في الإنتاج أثرت بالسلب على البيئة وكان لها آثار وتبعات سلبية من حيث التلوث البيئي، مما دفع الكثير من المنظمات الدولية لتقديم العديد من المبادرات التي تهتم بالحفاظ على البيئة، وهنا كان للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية دور بارز في الحفاظ على البيئة من جهة وزيادة أرباح الشركات من ناحية أخرى ، فهي تعتبر بمثابة استراتيجية إدارية جديدة تسعى لتحقيق الاعمال المستدامة و الحد من التأثير السلبى لها على البيئة " (مها احمد¹⁹، 2022)

مفهوم "الإدارة الخضراء" فهو ممارسه تقوم من خلالها المنظمات بتطوير استراتيجيه المنظمة لإدارة البيئة، وفقا لخطه استباقية تبني على مشاركته الموظف مما يتطلب إدخال ممارسات خضراء في الحياة اليومية والخاصة بالموظف حيث أن مشاركته العاملين في أنظمه الإدارة الخضراء لها تأثير ايجابي على الشخصيه والمواقف والتصرفات وسلوك الموظف كما تعنى " الإدارة الخضراء" بعمل تنسيق بين الثقافة التنظيمية للمنظمات والبيئة الخارجية لتحقيق أهداف الأجندة الخضراء للمنظمات " (ايناس اسماعيل²⁰، 2021)

كما عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبملاقاتهم داخل المنظمة. كما تعرف أيضاً "انها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة، كما أكد (الطهراوى²¹، 2010 أنه تماشياً مع التطورات فقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجي تخفيضها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي

¹⁹ د.مها ياسر حسام الدين احمد ،(2022)، العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة بالبيئة دراسة تطبيقية علي شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية، مجله الدراسات الماليه والتجاريه ، العدد الاول 2022

²⁰ مصدر سبق ذكره

²¹ الطهراوى ، (2010) ، دور استراتيجيات تنميه الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة- غزة عمادة الدراسات العليا- كليه التجاره قسم إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلاميه ، غزة

يمكن الاستثمار فيها وزيادته قيمتها بالنسبة للمنظمة وقد أدى هذا التحول في النظرة "إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة حيث أن الموارد البشرية يمكنها أن تحقق ثروة من خلال استخدامه لمهاراته ومعرفته.

لقد عرف (عباس²²، 2011: ص 22-23، "إدارة الموارد البشرية بأنها" الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"،

يعد Wehrmeyer عام (1996) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن كتابه (Greening People) الذي حاول من خلاله ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة (اسماعيل²³، 2019).

ظهر مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية حديثاً (GMHR) والذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والمجتمع والبيئة المحيطة، من خلال تطبيق مفهوم "الإدارة الخضراء" في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت دراسات عديدة أن الموارد البشرية الخضراء نشأت عن دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية فيما أكدت بعض الدراسات أن وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً إستراتيجياً في إنشاء وتنفيذ إستراتيجيات الاستدامة بالمنظمة.

كما أوضحت الكثير من الدراسات والأدبيات أن الإهتمام بالممارسات الخضراء انتقل من المستوى الشخصي للأفراد إلى المنظمات حيث أصبح "السلوك الأخضر" من المتطلبات الحيوية للموارد البشرية داخل المنظمات ، مما نتج عنه الاحتياج إلى تطوير المعايير البيئية لتحقيق أعلى فاعلية أداء للفرد وللمنظمات، كما أكد (الصاوي والدباغ²⁴، 2021) أن للموارد البشرية الخضراء أهمية كبيرة في تسهيل عمل كل من المنظمة والعاملين بها من خلال تحسين مؤشرات الاحتفاظ بالعاملين، تحسين الصورة العامة للمنظمة، تحسين أسس الاستقطاب، تحسين الإنتاجية، تحسينا للاستخدام المستدام للموارد، والحد من الممارسات التي تسبب التدهور البيئي

²² انس عباس، (2011)، كتاب " إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.

²³ عمار فتحى موسى اسماعيل، (2019)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية)، كليه التجارة ، جامعه مدينه السادات

²⁴ محمود. الصاوي ، تامضر الدباغ ، (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية باماره عجمان ، المجلة العربية للإدارة ، مج 41 ، ع 2 - يونيو 2021

كما عرفت (ايناس اسماعيل²⁵، 2021) الإدارة الخضراء للموارد البشرية GMHR على انها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الإستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات لتكون حساسة للقوانين والسياسات والموارد البيئية، من خلال الاستهلاك السليم للتقليل من التلوث البيئي على مستوى الفرد والمنظمة وخارج المنظمة. بالإضافة إلى كونها مجال يساعد على دمج الأهداف والاستراتيجيات البيئية مع أهداف التنمية الإستراتيجية الشاملة للمنظمة للوصول إلى نظام فعال لإدارة البيئة لتحقيق مزايا مختلفة تفيد وتميز المنظمة.

3-2 أبعاد وممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية:

إن تنمية التفكير الأخضر بين العاملين في المنظمات هو دور المديرين وخبراء الموارد البشرية أو الذين يجب أو يحولوا العاملين إلى أشخاص ملتزمين بمسائل البيئة ولتحقيق الأهداف البيئية، يجب ضم القضايا البيئية وكيفية معالجتها في مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، كما يجب إعادة تصميم الموارد البشرية لتكون حساسة للقوانين والسياسات الخاصة بعدم الاسراف والاستهلاك المناسب للموارد، بحيث توفر الاستهلاك الأمثل والمستهدف للموارد وتقليل التلوث البيئي، لذلك يجب تطبيق المفهوم الأخضر في الاستراتيجيات التنظيمية (ايناس اسماعيل، 2021) كما يوضحه شكل رقم (4)

- 1- الاستقطاب والاختيار الأخضر: ان يتم اختيار الموظفين لشغل الاماكن الشاغرة ممن لديهم الاهتمام بالبيئة كمعيار عند اجراء المقابلات او تقييم اختياراتهم، ويمكن للمنظمة الاعتماد على اختيار العاملين المرشحين المهتمين بالبيئة بالإضافة إلى معايير الانتقاء العادية المتعلقة بالواجبات والمهام الوظيفية الاخرى.
- 2- التدريب الأخضر: من خلال التدريب يتم زيادة وعى العاملين وتغيير سلوكياتهم للوصول إلى بيئة عمل أكثر استدامة، حيث يتم التدريب على المفاهيم والقضايا الاجتماعية والبيئية جنباً إلى جنب، حيث رفع وعى العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة والموارد، وعلاقته الإستخدام المستدام للموارد بأداء الأفراد والمنظمات، الآثار السلبية للتدهور البيئي على صحة وسلامة الأفراد والمجتمعات، انماط السلوك البيئي المستدام، وذلك من خلال حزم وبرامج التدريب لكافة مستويات العاملين ومتخذي القرار ومجالس الإدارات.
- 3- المكافآت والتعويضات الخضراء: للاجور والمكافآت دور كبير في دعم نظم الإدارة البيئية في المنظمات، كما ان لها دور في دعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها اثار بيئية اقل، كما تعتمد استدامه الأداء البيئي للمنظمة اعتمادا كبيرا على ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين غير الاداريين على إطلاق مبادرات بيئية داخل المنظمات، ويمكن ممارسه ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على ادائهم البيئي الجيد (الزبيدي، 2016)

²⁵ مصدر سبق ذكره

4- إدارة الأداء الخضراء: حيث يجب على المنظمات ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي والمحدد من خلال الأهداف والمهام الخضراء، كما ينبغي عند وضع نظم إدارة الأداء الخضراء أن يتم وضع أهداف خضراء في مجالات الأداء الرئيسية، ثم ترجمتها إلى معايير أداء خضراء وتحديد مؤشرات أداء خضراء، وإستخدام ذلك بمؤشرات محدده عند تقييم أداء الموظفين على جميع المستويات الإدارية، فيعد تقييم الأداء من اهم الجوانب المؤثرة وعملية في إدارة الأجور والمكافآت ومن ثم لا غنى عنها في نظم إدارة الأداء (عمار اسماعيل 2019)

شكل رقم (4) ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة

3-3 الإدارة الخضراء للموارد البشرية وعلاقتها بفاعلية الأداء في الجمعيات الأهلية :

من المفترض أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات والمواقف وسلوك الموظفين وبالتالي قد تؤثر على أداء المنظمة ، ويفترض أن إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة تقوم بالموائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التدريب والفرص الوظيفية والتقييم داخل المنظمة وهى من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي كما **موضح بالشكل رقم (5)**، وقد حفز كل ذلك عقله صانع القرار وعدد من البحوث الأكاديمية لمحاولة الكشف عن وجود علاقه بين ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وأدائها. حيث ان لإدارة الموارد البشرية الخضراء دور مهم في الأنشطة الصديقة للبيئة فهي تجعل الفرد جزء من المبادرات الخضراء عن طريق مجموعة من الممارسات الخضراء مثل الاستقطاب والاختيار وتدريب العاملين وتشجيعهم على التنوع والقيادة من أجل تحسين بيئة

العمل داخل المنظمة، حيث تهدف تلك الممارسات الخضراء إلى الاحتفاظ بالموظفين وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم وتحسين الوضع التنافسي وتقليل الأثر السلبي للمنظمة وكسب المواهب مما يساعد على بناء السمعة الخضراء للشركة لجذب الموارد البشرية الجيدة وتحسين جودة المنظمة الشاملة.

(عباس، 2011: ص 22-23)، "إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها"

شكل رقم (5) العلاقة بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأداء الجمعيات الأهلية في مصر

الإدارة الخضراء للموارد البشرية

- ✓ تحليل وتصميم الأخضر للوظائف
- ✓ الاستقطاب والاختيار الأخضر
- ✓ التدريب والتطوير الأخضر
- ✓ التعويضات والمكافآت الخضراء
- ✓ إدارة الأداء الخضراء



أداء الجمعيات الأهلية

- ✓ الكفاءة والفاعلية
- ✓ جودة الخدمات
- ✓ القدرة على استقطاب والاحتفاظ بالعاملين
- ✓ مدى رضى العاملين والمستفيدين
- ✓ الابتاع والابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة

مما سيساهم في تنامي في الدور الذي تلعبه الجمعيات الأهلية لإحداث التنمية في المجتمع لصالح هؤلاء الأفراد والجماعات وحل مشكلاتهم والإسهام في مؤازرة جهود الدولة في تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ، وتعد الجمعيات الأهلية من أهم منظمات المجتمع المدني العاملة في المجال التنموي بصفة عامة ومجال التنمية المستدامة بصفة خاصة ،وهي احد اهم الاشكال الهامه للمنظمات غير الحكومية في المجتمع المصري حيث تجسد هذه الجمعيات مبدأ هام من مبادئ التنمية وهو مبدأ المشاركة الشعبية فهي تقوم على التطوع وتسعى إلى اشراك اكبر عدد ممكن من السكان في الأنشطة التنموية ،هناك مسؤوليات أساسية أمام العمل الأهلي والتطوعي في عدة مجالات حيوية بالنسبة لمستقبل مصر ومن أهمها :

- التصدي لمشكلات الزيادة السكانية وما تحمله من تهديد خطير لأوضاع وجهود التنمية في مصر من حيث انخفاض متوسط دخل الفرد، وانخفاض مستوى التعليم وغيره من الخدمات العامة الأخرى
- المساهمة في مجالات مكافحة الأمية، وكذلك المساهمة في تطوير أنشطة التعليم والتثقيف وخاصة بين الفتيات.
- المساهمة في توفير فرص العمل من خلال تشجيع ومساندة المشروعات الصغيرة وأنشطة التشغيل الذاتي.
- يمثل نشاط رعاية الأسرة والأمومة والطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة أحد أهم المجالات التي يتميز فيها العمل الأهلي في مصر بشكل يعبر بصدق عن قيم الخير والتكافل والتماسك الاجتماعي التي تسود المجتمع المصري
- المساهمة في رفع مستوى الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع وفي الرقابة على الممارسات التي من شأنها الإضرار بالبيئة وفي أخذ مبادرات مختلفة لتحسين الأوضاع البيئية
- توفر الجمعيات الأهلية جهد كبير ربما قد يقع على الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة القومية الكبرى.
- الجمعيات الأهلية ضرورة لكل المجتمعات واستمرار المواطنين في تكوين الجمعيات الأهلية ظاهرة صحية في تطور حياة المجتمعات، فهي لا تحقق جانب الانتماء فقط ولكن كحق لكل مواطن في المشاركة والتخطيط لاحتياجاتهم وكذلك حقوقهم.
- تعد الجمعيات الأهلية أكثر انطلاقا في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة.

رابعاً النموذج المقترح للتطبيق:

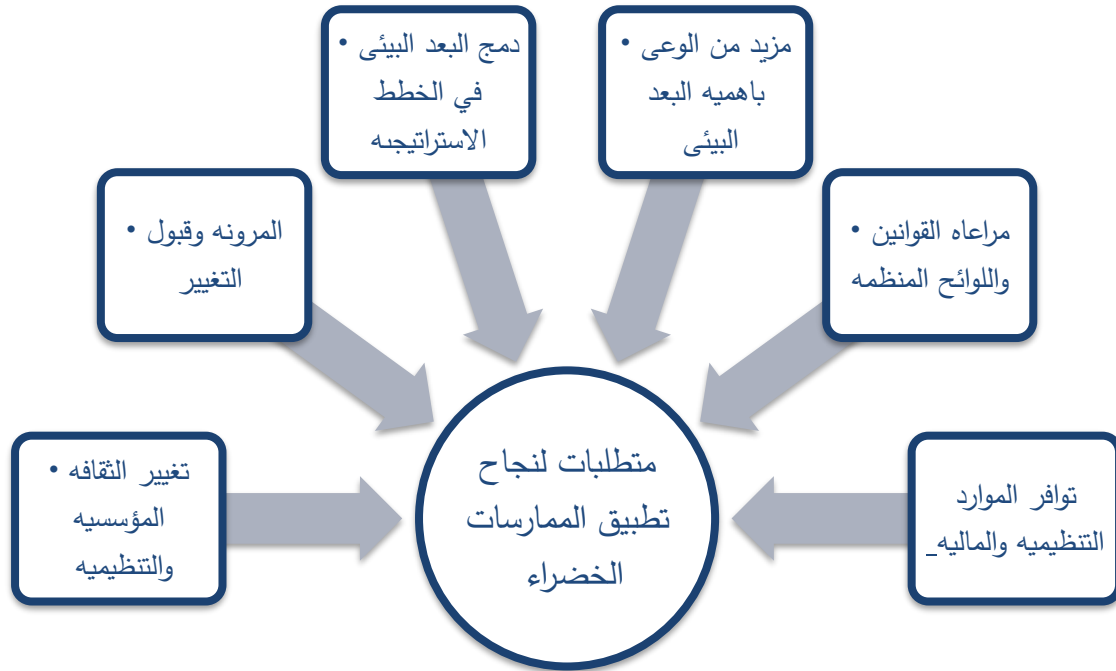
قام البحث بتسليط الضوء على واحد من أحدث المفاهيم الإدارية حالياً وهو مفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GMHR) أبعاده وممارساته بالإضافة إلى تقديم خلفيه نظريه عن مفهوم الجمعيات الأهلية في مصر وميادين عملها وأهميه دورها الحالي في تحقيق رؤيه مصر 2030 ، لذا جاء البحث ليؤكد على علاقه الممارسات الصديقة للبيئة بالأداء الفعال للجمعيات الأهلية ، مركزا ومستقبضاً في استعراض الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ، حيث أكد عدد من الأبحاث التي تم تناولها في الدراسات السابقة على وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية على كفاء وفعالية الأداء الوظيفي والمؤسسي للمنظمات والعاملين بها.

ونظرا لغياب النموذج في القطاع الأهلي - برغم أهمية ودور القطاع الأهلي في عملية التنمية تقدم الباحثة مقترح للتطبيق داخل الجمعيات الأهلية، يتضمن هذا المقترح مجموعة من الخطوات التي يوصى ان تخطوها الجمعيات الأهلية نحو الأخضر، مما يساهم ايجابيا في تحسين أداء وفاعلية العمل داخلها من خلال تبني ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية، حيث يتناول المقترح العناصر الآتية:

1-4 المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لضمان نجاح تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية كما يوضحها الشكل رقم (6) وهي كما يلي :

- ✓ **مزيذا من الوعي** بأهمية تبني تلك الممارسات لدى القيادات وصانعي القرار بالجمعيات ودورهم في نشر الوعي بهذه الأهمية لباقي افراد الفريق.
- ✓ بالإضافة إلى **المرونة وقبول التغيير**، حيث يتطلب الامر تغييرا لبعض المفاهيم وكذلك الأنماط الإدارية والتنظيمية المتبعة، (عقلية وإدراك فريق العمل وقدرتهم لقبول التغيير).
- ✓ مما يستلزم تغييرا **في الثقافة المؤسسية والتنظيمية** بالجمعيات، (ثقافته صديقه للبيئة وتشجع على الابداع والابتكار وتضمن الحلول البديلة لإستخدام مستدام للموارد).
- ✓ **دمج بعد الصداقة مع البيئة والمسؤولية الاجتماعية لفريق العمل** داخل الخطط الاستراتيجية للجمعيات، بحيث تكون واحده من أهداف الإدارة الإستراتيجية داخل الجمعيات هو (تبني الممارسات الصديقة للبيئة وتشجيع الإستخدام المستدام للموارد).
- ✓ **توافر الموارد التنظيمية والمالية** لتبنيه احتياجات التغيير (ليس عائقا كبيرا في بداية الخطوات ولكنه مهم لاستكمال النموذج).
- ✓ **مراعاة بعض العوامل الخارجية** منها القوانين واللوائح المنظمه لبيئة العمل بالجمعيات الأهلية بالإضافة القوانين المنظمة لحماية البيئة والحفاظ على الموارد.

شكل رقم (6): المتطلبات الأساسية للتوجه الأخضر داخل الجمعيات



المصدر: من إعداد الباحثة

4-2 الخطوات الأساسية للتطبيق:

- i. **رصد وتقييم القدرات المؤسسية** في مجال إدارة الخضراء للموارد البشرية وتشمل قياس انظمه إدارة الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر). حيث يتم اثناء هذه الخطوة **تصميم أدوات ووسائل لرصد الفجوات الموجودة** وتقييم القدرات المؤسسية الحالية للجمعية وتضمينها لاحقاً في برنامج بناء القدرات لجعلها قادراً على تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء.
- ii. القيام بعمل **تخطيط إستراتيجي** لإدارة خضراء للموارد البشرية حيث يتم العمل على ثلاثة محاور كما موضح بالشكل رقم (7) وتأتي تفصيلاً كما يلي:
 - (أ) وضع رؤية وفلسفه استراتيجيه وقيم لثقافه مؤسسية صديقه للبيئة
 - (ب) وضع سياسات لتبنى الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية
 - (ت) وضع برامج للتمكين الوظيفي الأخضر لفرق العمل، برامج لبناء القدرات للجمعية في مجال الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتضمن التكوين الإنساني والاجتماعي، تفويض السلطات، الاتصالات، التدريب والتنمية المهنية، السلوك الإبداعي، الحوافز

ما يلي نماذج لبعض الأدوات التي يمكن تصميمها واستخدامها لاستكمال هذه الخطوة منها

على سبيل المثال

✓ بطاقة التوصيف الوظيفي الخضراء التي تشمل المهارت والسمات الشخصية والقيم والدوافع تجاه البيئة وتجاه المجتمع.

✓ برامج التدريب الأخضر وبناء الوعي البيئي لفرق العمل.

✓ دليل السياسات والاجراءات للإدارة الخضراء للموارد البشرية)

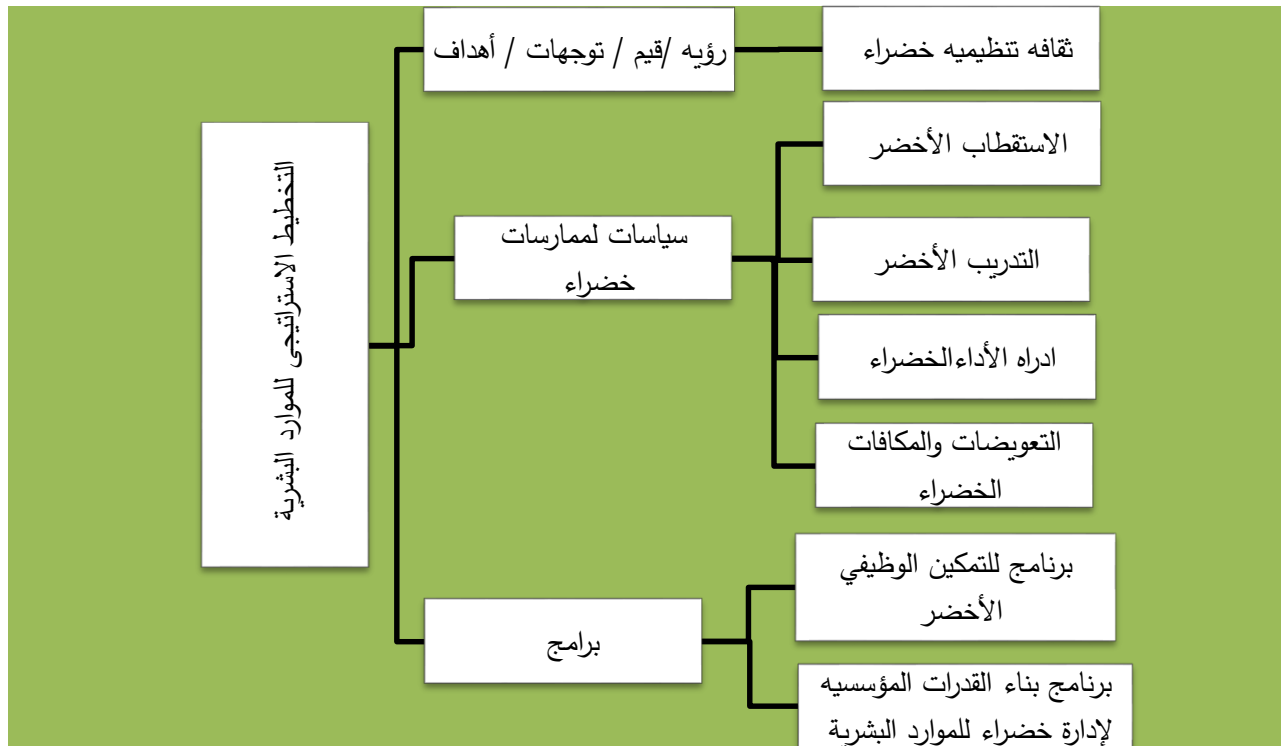
iii. إنتاج خطه تشغيله سنوية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بالجمعية تهدف إلى التمكين الوظيفي الأخضر لفريق العمل وتضمن تفعيل الممارسات الخضراء بالجمعية.

iv. تصميم خطه متابعه تنفيذ الخطه التشغيلية السنوية، موضح بها مؤشرات تحسن الأداء المتوقعة من تطبيق

v. تقييم النموذج بعد التطبيق ويفضل ان يتم تقييم نصف سنوى خلال العام الاول للتطبيق، على ان يتم عمل تقييم سنوى خلال مده الخطه الإستراتيجية، وتأثيرات التطبيق على التحسن في عناصر الأداء بالجمعية

vi. ترفع نتائج التقييم لمتخذي القرار بالجمعية (لتوضيح الإيجابيات والسلبيات /التحديات والفرص التي واجهت تطبيق النموذج)

شكل رقم (7) خطوات بناء التوجه الأخضر لإدارة الموارد البشرية داخل الجمعية كنموذج للتطبيق



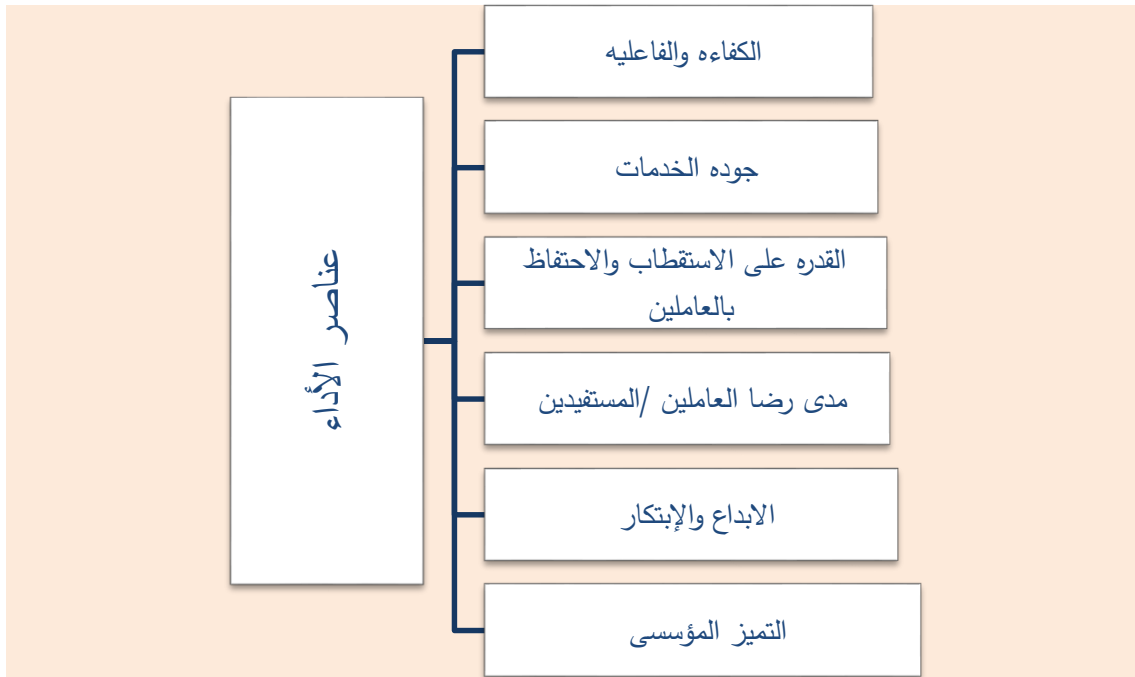
المصدر : من إعداد الباحثة

4-3 استعراض لحوانب تحسين الأداء المؤسسي والتنظيمي التي من المحتمل حدوثها أو

ستعود على الجمعيات من تطبيقها للنموذج :

عناصر الأداء كما يوضحها الشكل رقم (8):

شكل رقم (8) عناصر الأداء بالجمعيات الأهلية



المصدر : من إعداد الباحثة

ما يلي سرد لأبرز المنافع والمزايا التي تنعكس على أداء الجمعيات الأهلية:

- ❖ تحسين الإستخدام المستدام للموارد مما ينتج عنه تحسينا ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، مع توفير بعض التكاليف واعاده استثمارها بشكل أكثر نفعا للجمعيات.
- ❖ تحسين صورة وسمعه الجمعيات الأهلية في المجتمع المحلى والإقليمي لتبنيها مثل هذه التطبيقات التي تحسن من الأداء البيئي للمنظمة.
- ❖ زيادة فرص الحصول على منح وتمويلات لدعم هذه الجهود للمساهمة في التحول للأخضر وحماية البيئية والحفاظ على مواردها. مما يعطى ميزة تنافسيه للجمعيات التى تتبنى هذا التوجه
- ❖ تحسين عمليات ادراه الموارد البشرية مما ينعكس ايجابيا على مؤشر الاحتفاظ بالعاملين وكذلك كفاءه ادراه الأداء داخل الجمعيات
- ❖ تحسين عمليات صناعه القرارات مما يدعم ويضمن كفاءه وفاعليه النظم والسياسات المطبقه

- ❖ تقديم نموذج لشكل إدارة بيئية رشيدة ومستدام داخل واحد من القطاعات الهامة التي تقود عجله التنمية المستدامة في مصر - القطاع الاهلى - مما يساعد في نشر النموذج وتطبيقه داخل القطاعات الهامة الاخرى (الحكومي والخاص).
- ❖ المساهمة في رفع الوعي البيئي ونشر للممارسات الصديقة للبيئة داخليا لأفرادها والعاملين بها وكذلك نشر الوعي للمستفيدين واصحاب المصالح ذات علاقه مع هذه الجمعيات
- ❖ تحسين كفاءه وأداء العاملين لاستخدامهم نمط تعلم جديد ومستدام
- ❖ تطوير الثقافه المؤسسيه والتنظيميه وجعلها بيئه عمل تشجع على الابداع والابتكار والصدقة مع البيئة
- ❖ توسع دائرة التأثير لها داخل المجتمع ومساهمتها في حماية البيئة والحفاظ على الموارد
- ❖ استحداث بعض الأنشطة والمشروعات التي تهتم بالبيئيه وتعل على رفع وعى المجتمع بالقضايا البيئيه الراهنه
- ❖ تطوير التقارير الفنيه والمالية والاداريه وتميزها بمعلومات وبيانات كميّه ونوعيّه تعكس تأثيرات تطبيقات الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءه العمليات والوصول إلى النتائج المرجوة.

توصيات الباحثة:

1. تطبيق النموذج بشكل تجريبي داخل الجمعيات والوصول الى خطوه التقييم التي ترصد النتائج (الإيجابيات والسلبيات والتحديات والفرص) من هذا التطبيق لمدّه عامين متتاليين.
2. ان يستمر البحث في هذا المجال للتعرف على مؤشرات تحسن الأداء التي ظهرت وكان لها تأثيراً واضحاً داخل الجمعيات الأهلية نتيجة تطبيقه لسياسات وممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية
3. دراسة التحديات التي تواجه الجمعيات الاهلية اثناء ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية
4. الاهتمام بإنتاج أدبيات باللغة العربية تساعد العاملين في المجال الأهلي بالوطن العربي لرفع كفاءه وتحسين أداء الجمعيات والمنظمات الأهلية.

المراجع:**أولاً: الكتب:**

1. ابو النصر، مدحت، (2007)، إدارة منظمات المجتمع المدني - دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية، ايتراك للنشر والتوزيع - مصر.
2. النجدي، أحمد وآخرون، 2003، الدراسات الاجتماعية ومواجهة قضايا البيئة، دار الناشر، القاهرة.
3. عباس، انس، (2011)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
4. عبد الفتاح، ناجي احمد (2013) ، التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
5. عطا الله، الشريعة و غالب ، سنجق ، (2015) ، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

ثانياً الدوريات العلمية والمجلات

6. احمد، مها ياسر حسام الدين ،(2022)، العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وفاعلية الأداء بالشركات الصديقة بالبيئة دراسة تطبيقية علي شركة النصر لصناعة السيارات الكهربائية ،مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الأول 2022
7. اسماعيل، ايناس أحمد،(2021) دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر ،مدرس إدارة اعمال معهد الجيزة العالى للعلوم الاداريه ،المجله العلميه للاقتصاد والتجارة ،تاريخ قبول النشر 19 يونيو 2021
8. اسماعيل وآخرون (2017 ،) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية : دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لمبحوث التجارية (آفاق جديدة (كمية التجارة - جامعة المنوفية - المجلد الأول - العدد الثالث والرابع ، ديسمبر
9. اسماعيل ،عمار فتحى موسى والبردان ،محمد فتحى ،(2018) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد الاول والثانى يناير وابريل (2018)
10. بلالي، وآخرون، (2018) ،ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، مجلد 8، العدد 2
11. شديد، مصطفى محمد علي ،(2021)، دور منظمات المجتمع المدني في تحسين مستوى العملية التعليمية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية الدولة 2030 : دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية ، المجله العربيه للإدارة ، مج 42 ، ع 4) تحت النشر - (ديسمبر 2022)

12. البحيري، شام محمد صبري(2018)، اثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء عمي تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الاعمال المصرية، المجله العلميه للدراسات البيئية والتجاريه ، كليه التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس، مج9، ع2.
13. الصاوى ،محمود و الدباغ، تماضر ،(2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولين الاجتماعيه في قطاع الخدمات الحكوميه باماره عجمان ، المجله العربيه للإدارة ، مج 41 ، ع 2 - يونيو 2021
14. الزبيدي، غني ،(2016). (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الإقتصادية 22(89)
15. الزبيدي ،(2015)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين الطبية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد112 مجلد25، جامعة بغداد، العراق،
16. الزبيدي غني و محمد فليح حمزة، (2019) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين الطبية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد112 مجلد25، جامعة بغداد، العراق،
17. المشهداني ، لمياء محمد جاسم و خزعل ، بصير خلف ،(2020)، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11 ، العدد3 .
18. الهرميل ،نهى ممدوح مصطفى ،(2020)، اليات الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية المستدامة ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية العدد ٥٢ المجلد ١ أكتوبر ٢٠٢٠
19. مخلول، مطانيوس وغانم، عدنان (2009)، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25(2) ثانيا رسائل الماجستير والدكتوراه :
20. السكارنة، محمد إحسان. (2017) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رساله ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.
21. شيخو، اشرف ،(2015)، دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويرها، رساله ماجستير ،الجامعه الاسلاميه ، غزة ، فلسطين .
22. الهندي، كمال ،(2013)، تقييم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، رساله ماجستير غير منشورة ، الجامعه الاسلاميه ، غزة ،فلسطين

23. جدو اشراق و لعاضى ماريه، (2021/2020) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة،رساله ماجستير ، كليه العلوم الاقتصادية والتجاريه وعلوم التسيير ،جامعه محمد البشير الابراهيمى ،الجزائر
24. لعنزي ، خالد محمد زيدان ،(2020/2019) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الاردنية ،الماجستير ، إدارة الموارد البشرية جامعه جدارا،الاردن
25. عرنوس ،محمد ،(2019)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية للمنظماتدراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية ، رساله الدكتوراه في الفلسفه في إدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال كليه التجاره جامعه عين شمس
26. اسماعيل ،عمار فتحى موسى ا ،(2019)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصريه الحكوميه (دراسه تطبيقيه)، كليه التجاره ، جامعه مدينه السادات
27. هلالو ،ايهاب محمود درويش ، (2016)، مقترح تطوير بناء القدرات المؤسسيه في منظمات المجتمع المدنى بقطاع غزة ، رساله الماجستير في القياده والإدارة ، اكاديميه الإدارة والسياسه ، جامعه الاقصى
28. الطهرأوى ، (2010) ، دور استراتيجيات تنميته الموارد البشريه في تطوير الأداءالمؤسساتى في المنظمات غير الحكوميه في غزة- غزة عمادة الدراسات العليا- كليه التجاره قسم إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلاميه -غزة

Refences

1. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. Cogent Business & Management, University of Hail, Saudi Arabia 2(1):
2. Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR.
3. chwdhury, S.R.N.H.S,&Asduzzaman,A.K.M.Green HRM Practices as a Means of Promoting CSR: Suggestions for Garments Industry in Bangladech.Global Journal of management and business Research