

## أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية

**ملخص البحث:** إن الهدف الرئيس للبحث هو التعرف على أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة بفروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية محل البحث، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض البحث ، ولقد بلغ إجمالي عدد المشاركين في البحث ١٨٩ مفردة من أصل ١٩٦ بمعدل استجابة بلغ ٩٦,٤%، وقد كشف البحث عن النتائج التالية: قبول الفرض الرئيسي للبحث، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بأثر وظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، وفرق العمل الأخضر وعلاقات الموظفين الخضراء على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، وكذلك بأثر علاقات الموظفين الخضراء على البُعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك. وقد توصل البحث إلى العديد من التوصيات أهمها: يجب أن يسعى بنك القاهرة لتحقيق ودعم الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء) - بصورة مجمعه بإعتبارها مكملة لبعضها البعض، لما لذلك من آثار إيجابية تحقيقاً للتنمية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية - التنمية المستدامة.

### **The Effect of Green Human Resources Management Functions on Sustainable Development: An Applied Study on *Banque du Caire* branches in Alexandria Governorate**

**Abstract :** The main objective of the research is to identify the impact of green human resource management functions on sustainable development in the Banque du Caire branches in the Alexandria governorate. A survey list developed by the researcher was used to collect primary data that serve the purpose of the research. Total number of study participants is 189 out of 196 with a response rate of 96.4% The research revealed the following results: Accepting the main hypothesis of the research, which states that green human resource management functions have a positive significant impact on sustainable development partially in relation to the impact of the green recruitment and selection functions, green teams and green staff relations on sustainable development in its three dimensions (economic, social, and environmental), as well as the effect of green staff relations on the economic and environmental dimension of sustainable development and its rejection otherwise. The research reached many recommendations, the most important of which are: Banque du Caire should strive to achieve and support green human resource management functions (green recruitment and selection, green training and development, green performance management, green compensation, green job description, green staff relations, green teams and green culture) collectively as complementary to each other with the positive effects in order to achieve sustainable development.

**Keywords:** Green Human Resource Management GHRM functions - sustainable development.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في التنمية كما يمثل الإستثمار فيها أفضل الإستثمارات عائداً، وتأتي أهمية الموارد البشرية من المحور الأساسي لنشاطها والذي يتمثل في الإنسان فهو مصدر كل الثروات وعليه تعتمد الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة واستمرارها في المنافسة. وحتى يستطيع العنصر البشري في المنظمة القيام بواجباته بكفاءة وفعالية لا بد من إدارته بالصورة المثلى حتى تستطيع المنظمة تحقيق انتاجية أعلى أهدافها الاستراتيجية، تتأثر إدارة الموارد البشرية بالمتغيرات البيئية بطريقة أو بأخرى التي تحدث في بيئة المنظمة ومن ثم كان لزاماً مواجهة المتغيرات الخارجية المؤثرة على الأفراد من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة. تُعد إدارة الموارد البشرية شريكاً في إعداد وتنمية الخطط الاستراتيجية على مستوي المنظمة، لذلك عليها أن تبني دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية، لقد أصبح المجتمع أكثر وعياً بالبيئة وبدأت المنظمات في إدراج المقترحات الخضراء في بيئة الأعمال صديقة البيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وخلق جو من المشاركة الفعالة، مما يساعد على العمل بطريقة مستدامة بيئياً لذلك فقد أصبح من الضروري الاهتمام بالمشاكل البيئية وهي قضية مهمة في الوقت الحاضر، وأن كل صناعة تعمل على إعداد وتنفيذ ممارسات صديقة للبيئة للحد من القضايا البيئية. في إدارة الموارد البشرية يتم وضع وظائف خضراء من أجل تقليص نسبة الضرر أو الخسائر النسبية لمواردها من أجل التوسع في المستقبل لكل صناعة إلى جانب المورد البشري أيضاً (Jaid, & Misal, 2019).

الوظائف الخضراء هي برامج فعلية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيقها المنظمات كتقنيات وعمليات لتقليل الأثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ أن الهدف والغاية هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى الأداء الاقتصادي، وفي السياق العالمي اليوم هذا ما تطبقه العديد من المنظمات، وللعيش في ظل أنظمة بيئية سليمة، تحتاج إلى تعديلات في أنماط حياتنا، لذلك نجد أن الأفكار الهادفة لخلق إنجاز اقتصادي واجتماعي وبيئي متميز تعتمد بشكل أساسي على عنصر رأس المال البشري، من خلال التوعية المستمرة والتي تسعى إليها المنظمات التي تهتم بالوظائف الخضراء، لقد حظي مجال البحث للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على الاهتمام في السنوات الأخيرة، فالوظائف الخضراء تدفع بالعاملين إلى إنجاز أكبر من المتوقع حيث تُعرف بأنها وظائف موجهة نحو التخضير تساعد في استدامة البيئة وخلق منصة من الخبرات للقوى العاملة عالية الرضا الوظيفي مما سيؤدي إلى إنتاجية عالية (Arulrajah et al, 2015).

وفي ضوء التحولات التي يشهدها القرن العشرون ظهرت مبادرة التنمية المستدامة وهي تعتبر واحدة من أهم الأفكار التي انتشرت خلال الفترة الأخيرة حيث بدأ (Human Development Report (2011). لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤكداً على أن الاستدامة هي قضية عدالة اجتماعية لأجيال الحاضر والمستقبل على السواء. وتعتبر التنمية المستدامة عملية شاملة تهدف إلى إيجاد سبل ووسائل تضمن الانتقال من حالة التخلف الاقتصادي والاجتماعي للدول إلى وضعية أكثر ازدهاراً تسودها الرفاهية وتحسن المستوى المعيشي، حاضراً ومستقبلاً، يرتبط فهم مفهوم التنمية المستدامة من الناحية النظرية بالاستدامة البيئية - وهو تطور يوفر الظروف البيئية اللازمة التي تُمكن الحياة من الرفاهية حاضراً ومستقبلاً. هذا أيضاً نهج شمولي لا يلاحظ

التنمية المستدامة منفصلاً عن حماية البيئة ويوضع في سياق اجتماعي واقتصادي. ومع ذلك، من أجل تحقيق الظروف البيئية اللازمة، يجب أيضاً تحقيق بعض الظروف الاجتماعية بالنظر إلى أثرها أو عدم أثرها على الاستدامة البيئية (Klarin, 2018). ومن جانب آخر نجد أن الخدمات المصرفية هي واحدة من قطاع الخدمات في مصر، تنمو وتحمل قدراً كبيراً من المسؤولية الاجتماعية والمالية، يدرك القطاع المصرفي المصري أهمية كل من الأخلاق الاجتماعية والشعور الأخضر بالموثوقية البيئية. القطاع المصرفي ليس فقط أداة لبناء العلامة التجارية، ولكنه توسع ليصبح الأداة الأساسية للخدمات المصرفية. وقد أصبحت وظائف الموارد البشرية حالياً تأخذ المبادرة في القطاع المصرفي أيضاً لمواءمة ممارساتها وسياساتها مع أهداف الاستدامة التي. إن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عملية لتطوير سياسة الإدارة البيئية والتي بموجبها يتعين على البنوك ربط التوازن بين تنمية المصرفي الإلزامي وسلامة البيئة الطبيعية للجيل القادم. إدارة الموارد البشرية الخضراء ليست سوى "تخضير" البعد الوظيفي لإدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف وشراء الموارد البشرية. تعلن إدارة الموارد البشرية الخضراء عن استخدام كل ميزة لدى الموظفين والاستفادة منها مما يساعد على تشجيع الممارسات المستدامة وزيادة يقظة الموظف والالتزامات المتعلقة بمسائل الاستدامة. يتمثل التركيز الرئيسي في القطاع المصرفي والبدء في اتباع ممارسات مبتكرة في التشغيل الأمثل للموارد مع استهلاك أقل من الوقت، مما يؤدي إلى فاعلية التكلفة (Jaid, & Misal, 2019).

علي ضوء ما سبق ، وبما أن القطاع المصرفي هو جزء من النظام المالي تتحول البنوك إلى قوة مالية، بالإضافة إلى ذلك، فإن التوجه نحو القطاع المصرفي يؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي في أي دولة. وبغرض تحقيق استدامة للمنظمات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة فلا بد من الاهتمام بالتطبيق السليم للوظائف الخضراء للموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أوضحت بعض الدراسات مثل (Jaid, & Misal, 2019) & (Maeen, 2018) & (Morales, et al. 2018) & (Sunita, 2017) & (Chanderjeet, 2017)، إن استخدام وظائف الموارد البشرية الخضراء، لها علاقة إيجابية بالأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، بالإضافة إلى أنها تؤثر على رضا الموظفين إيجابياً، ومن ثم تحسين أداء المنظمات. على الرغم من أهمية الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية إلا أن معظم الدراسات التي تناولتها لم تربطها بمدى علاقتها بشكل مباشر بالتنمية المستدامة، لذلك تناول الباحث في هذا البحث التعرف على أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة كدراسة تطبيقية علي فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية

## ٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

تتمثل محاور البحث في كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء ووظائفها والتنمية المستدامة، وعليه فإن المناقشة للإطار النظري والدراسات السابقة ستدور حول هذه المحاور كما يلي:

### ١-٢ إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعددت التعريفات المقدمة لتعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث عرفها (Renwick et al., 2008) بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للمنظمات في وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء والتقييم، والتدريب والتطوير، وعلاقات العمل، والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لتوافق العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، وعرفها (Jabbour, 2013) بأنها المواءمة المنهجية والمخططة لوظائف إدارة الموارد البشرية النموذجية مع

الأهداف البيئية للمنظمة. بالإضافة إلى أن سياسات إدارة الموارد البشرية تستخدم لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات التجارية وتعزيز القضايا البيئية التي تعزز من معنويات العاملين وتحقق رضاهم. في حين تم تعريفها وفقاً لدراسة (Jabbour et al, 2010)، بأنها جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خضراء مثل الوصف الوظيفي، والاستقطاب والاختيار، والتدريب ، وتقييم الأداء، والمكافآت. أما (Rani & Mishra, 2014)، استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يُعد من أهم الأسباب التي تساعد استدامة البيئة، في حين عرفها (Rimi & Yusoff, 2015)، عملية واسعة منظمة من تطبيق للابتكار لتحقيق الاستدامة، وخفض النفقات والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وأخيراً عرفها (Sarode et al 2016)، وظائف الموارد البشرية الموجهة نحو التخضير ويسهم في استدامة البيئة وتسهم في خلق منصة من الخبرات للقوي العاملة عالية الرضا الوظيفي مما سيؤدي إلى إنتاجية عالية، وبناءً لما سبق فقد اتضح بعض المفاهيم الخاصة ببعض الباحثون حول إدارة الموارد البشرية الخضراء يوضحها الجدول رقم (١).

#### جدول رقم (١) آراء الباحثين نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بمجموعة من الدراسات

الباحث	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
Sarode et al, (2016)	عبارة عن ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو التخضير ويسهم في استدامة البيئة وتسهم في خلق منصة من الخبرات عالية الرضا الوظيفي مما سيؤدي إلى إنتاجية عالية.
Rimi & Yusoff, (2015)	عملية واسعة منظمة من تطبيق للابتكار والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
Rani & Mishra, (2014)	عبارة عن استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، والذي يُعد من أهم الأسباب التي تساعد استدامة البيئة
Jabbour, (2013)	المواءمة المنهجية والمخططة لوظائف إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمة. بالإضافة إلى أنها تستخدم لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات
Jabbour et al, (2010)	عبارة عن جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خضراء مثل الوصف الوظيفي، والاستقطاب والاختيار، والتدريب ، وتقييم الأداء، والمكافآت.
Renwick et al., (2008)	هي دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن السياسات المتميزة تعتبر أدوات قوية لتوافق العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة.

المصدر: إعداد الباحث من خلال الاعتماد على المصادر المتوفرة

وفي ضوء التعريفات السابقة نجد أنه تعددت وجهات نظر الأدبيات في تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بناءً على الوظائف التي تم استخدامها، وبناءً عليه اعتمد البحث الحالي على تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها "إدارة تهتم بالتطور موجهة نحو البيئة المحيطة بالمنظمة الخاصة والعامة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يتميز بالمهارة، والعمل على دمج للسياسات المتميزة من خلال وظائفها الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد بهدف تعزيز القضايا البيئية التي تعزز من معنويات العاملين وتعمل على التوافق بين العاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

#### الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية

التميز في السياسات والإجراءات في وظائف إدارة الموارد البشرية للمديرين والعاملين في بنك القاهرة من (التصميم الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، إدارة الاداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، ومشاركة الموظفين الخضراء، فرق العمل الخضراء، الثقافة البيئية الخضراء). والتي تعتبر الأداة القوية الفاعلة في توجيه العاملين نحو الأداء البيئي وهي العمليات والبرامج الخضراء والتقنيات التي تُنفذ للحد من الآثار السلبية، والاهتمام بالآثار الإيجابية تحقيقاً للأداء المستدام.

ويتباين الباحثون في تحديدهم للوظائف التي يجب أن تتضمنها إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويوضح الجدول التالي رقم (٢) الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية الواردة في بعض الدراسات والأدبيات البحثية.

جدول رقم (٢) الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية بمجموعة من الدراسات

وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء	الدراسة
(التصميم الوصفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، ادارة الاداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، ومشاركة الموظفين الخضراء)	<b>Jaid, &amp; Misal, (2019)</b>
( التحليل الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر، ادارة المكافآت الخضراء ، ادارة الانضباط الأخضر)	<b>Maeen. (2018)</b>
(التدريب البيئي ، والتمكين البيئي ، العمل الجماعي للأغراض البيئية، الأداء ذو الكفاءة البيئية)	<b>Moraes, et al. (2018)</b>
(التعويضات والمكافآت الخضراء، التحليل الوظيفي الأخضر، والتصميم الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر، ادارة الاداء الأخضر)	<b>Halawi, &amp; Zaraket,(2018)</b>
(الوصف الوظيفي الأخضر، التحليل الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، ادارة الاداء الأخضر ، المكافآت الخضراء)	<b>John, &amp; Sathiq, (2018)</b>
(الاستقطاب والاختيار الأخضر، المكافآت، التدريب البيئي، فرق العمل الخضراء، الثقافة البيئية الخضراء، مشاركة الموظفين الخضراء)	<b>Sunita, (2017)</b>
(الاستقطاب والاختيار الأخضر، المكافآت الخضراء، التدريب البيئي الأخضر، فرق العمل الخضراء، الثقافة البيئية الخضراء، مشاركة الموظفين الخضراء).	<b>Chanderjeet (2017)</b>
(الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر،التعويضات الخضراء)	<b>Rimi, (2016)</b>

المصدر: إعداد الباحث من خلال الاعتماد على المصادر المتاحة

وفي ضوء الكتابات والأدبيات البحثية التي تناولت الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتي يتضح منها وجود اختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديدهم للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية فتم اختيار الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية الأكثر شيوعاً في الدراسات وتمثل فيما يلي: المتمثلة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الخضراء، والثقافة الخضراء)، ويمكن توضيح هذه الوظائف فيما يلي:

#### (١) الاستقطاب والاختيار الأخضر

الاستقطاب الأخضر يعني عملية التوظيف غير الورقية بأقل أثر على البيئة. وهو نظام يتم التركيز فيه على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً في الصناعة المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هؤلاء الأفراد يتم تحريكهم أيضاً وهم متحمسون للعمل في صناعة مصرفية خضراء صديقة للبيئة. إن استقطاب المرشحين ذوي التطور الأخضر يجعل من السهل على البنوك تثقيف المهنيين الذين يدركون العمليات المستدامة مثل إعادة التدوير والحفظ وخلق عالم أكثر منطقية من خلال البيانات يمكننا أن

نستنتج أن الاستقطاب الأخضر يوفر لصاحب العمل زيادة الفرصة في جذب المرشحين والاحتفاظ بهم بعد الترشيحات. في الآونة الأخيرة، يجعل الاتجاه الأخضر موضوعات الاستقطاب كقضايا صديقة للبيئة، وبالتالي يجعل الموظف صديقاً للبيئة في تحقيق الأهداف البيئية وكيف ينظر الموظفين إلى الوظيفة ومعايير الاستدامة على النحو المطلوب على سبيل المثال، يمكن القيام بعملية الاستقطاب والاختيار في صورة مقابلات شخصية غير ورقية ومواقع صديقة للبيئة وأيضاً ممارسات أخرى في التوظيف. يمكن للقائمين على الاستقطاب تنفيذ السياسات الخضراء وكذلك سياسات الإدارة في وضع السياسات الخضراء لتحقيق الأهداف (Chanderjeet (2017)

### (٢) التدريب والتنمية الأخضر

يعد تعليم وتدريب القوى العاملة عنصرين أساسيين في تعزيز وتنفيذ ممارسات الإدارة البيئية في منظمات الأعمال. إن عوامل الموارد البشرية مثل دعم الإدارة العليا والتدريب البيئي وتمكين الموظفين والعمل الجماعي وأنظمة المكافآت هي عناصر أساسية في عملية تنفيذ وصيانة نظام الإدارة البيئية. التدريب البيئي مناسب للمديرين وغيرهم من الموظفين، حيث يظهر الموظفون تدريبهم وتأهيلهم من خلال العمل الجماعي. التدريب البيئي هو العامل الأكثر أهمية، فبدون تدريب محدد لا يتم تحقيق مستويات عالية من التنمية البيئية، والتي ينبغي أن تكون أولوية للمنظمة التي تريد أن تظل قادرة على المنافسة. يؤثر التدريب البيئي بشكل إيجابي على تطوير الاستراتيجيات البيئية الاحترافية، أن تدريب الموظفين حسب الطلب له أثر مباشر وإيجابي على أداء المنظمات في التنمية المستدامة ويعدل إيجابياً العلاقة بين الموقف البيئي للمنظمة وأدائها في التنمية. أظهرت بعض الدراسات أن المنظمات التي تقدم المزيد من التدريب يمكن أن تحقق فعالية أفضل في عمليات الإدارة البيئية وأن جميع المستويات الهرمية للموظفين يجب أن تتلقى تدريباً بيئياً لزيادة الوعي والمعرفة. وأنه يتعين على المنظمات إنشاء بيئة أعمال تتميز بمستويات عالية من الوعي البيئي والتوجيه وتوفير التدريب البيئي الكافي لزيادة كفاءتها البيئية (Moraes, et al (2018)

### (٣) إدارة الأداء الأخضر

إن إدارة الأداء هي عملية مستمرة للاتصال بين العاملين والمشرفين الذي يتم على مدار العام لكي يدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشتمل إدارة الأداء الأخضر كافة الأمور المتصلة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية. ويؤدي إدماج الإدارة البيئية في إدارة الأداء إلى تحسين قيمة ونوعية الأداء البيئي، حيث أشارت دراسة (Jabbour et al., 2008)، إلى أن إدارة الأداء تهدف إلى تحسين الأداء بشكل عام، وذلك من خلال مقارنة النتائج مع الأهداف والتي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد. بالإضافة إلى أن إدارة الأداء الأخضر في ضوء رؤية الإدارة البيئية تعني أن المنظمة تقوم بتقييم الأداء البيئي للعاملين ومساهماتهم في تحقيق النتائج البيئية داخل المنظمة، وتم التأكيد على أن إيجاد مؤشرات الأداء الأخضر تعني إنشاء العديد من المعايير لجميع الأعضاء في تقييم الأداء، تغطي عدة موضوعات مثل الحوادث والمسؤوليات البيئية، وتقديم الاهتمامات والسياسات البيئية، كما تؤكد بعض الدراسات في هذا الصدد على أن مؤشرات الأداء الأخضر لا غني عنها للمديرين والعاملين على حد سواء حيث يعتبر تقييم الأداء من أهم الجوانب المؤثرة على عملية وفعالية إدارة الأجور والمكافآت، لذلك لا غني عن تلك المؤشرات في نظم إدارة الأداء (Tang, et al., (2017).

#### (٤) التعويضات الخضراء

يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم. ويمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة رئيسية من الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية حيث تعتمد استدامة الأداء البيئي للمنظمة اعتماداً كبيراً على ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على مبادرات الإدارة البيئية للمنظمات، يتم ذلك عن طريق إعطاء حوافز مالية للموظفين لأدائهم الأخضر الجيد في الوظائف بجانب المكافآت غير المالية مثل المدح والتقدير للموظفين بسبب اتباعهم الممارسات الخضراء. يمكن أن يضع قسم الموارد البشرية توصيفاً وظيفياً للإدارة البيئية الخضراء عند للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إدراج الأهداف الخضراء في توصيف الوظائف الإدارية. في خطتها الإستراتيجية لتطوير نموذج المكافآت للمواهب، يمكن أن تدرج المنظمة الوعي البيئي كأحد الكفاءات الأساسية المطلوبة من الموظفين، وتستطيع المنظمات التي لديها ممارسات خضراء جذب المواهب الجيدة، وإعطاء الأفضلية في الاختيار للمرشحين الذين هم "على دراية بالبيئة"، والتي تصبح جزءاً من اكتساب الموارد البشرية. (Halawi, & Zaraket. (2018).

#### (٥) الوصف الوظيفي الأخضر

بشكل عام، يمكن استخدام توصيف الوظائف لتحديد عدد من المهام والواجبات والمسئوليات المتعلقة بحماية البيئة. وفي هذه الأيام، قامت بعض المنظمات بدمج المهام والواجبات والمسئوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل وظيفة من أجل حماية البيئة. في بعض المنظمات، يشتمل كل وصف وظيفي على واجب واحد على الأقل يتعلق بحماية البيئة، ويشمل أيضاً على وجه التحديد المسئوليات البيئية كلما كان ذلك ممكناً. قد تشمل الأوصاف الوظيفية ومواصفات الأشخاص الوظيفية المتطلبات البيئية والاجتماعية والشخصية والفنية للمنظمات قدر الإمكان. على سبيل المثال، يجب تضمين مهام حماية البيئة إلى جانب تخصيص أدوار إعداد التقارير البيئية ومهام الصحة والسلامة. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم بعض الشركات فرق العمل والفرق متعددة الوظائف كتقنيات تصميم الوظائف لإدارة المشكلات البيئية بالمنظمة بنجاح. (Hussain, (2018).

#### (٦) علاقات الموظفين الخضراء

تعتمد علاقات الموظفين على المشاركة الفعالة ومشاركة الموظفين في وظائف وعمليات اتخاذ القرارات التنظيمية. من الواضح أن مشاركة الموظفين في المبادرات التنظيمية الخضراء تؤدي إلى تحسين إدارة البيئة من خلال مواءمة تحفيز الموظفين وأهدافهم وقدراتهم مع ممارسات الإدارة الخضراء. إن إشراك الموظفين يحسن أنظمة الإدارة البيئية مثل الاستخدام الكفء للموارد وتقليل أي نوع من النفايات في المؤسسة. يعد بناء ثقافة إيجابية لإشراك موظفيها في أي عملية للإدارة البيئية أمراً بالغ الأهمية في تحقيق مبادرات الإدارة البيئية في المنظمة. كما قد يكون الأمر، فإن مبادرات الإدارة البيئية ليست مسئولية الإدارة العليا وحدها، بل المسئولية المشتركة والتزام الجهات الفاعلة في موظفي المنظمة والعملاء والإدارة يجب أن يكون الموظفون على دراية بالأمور الخضراء في المنظمة، والتي تتطلب قنوات اتصال متنوعة وبيئة تعليمية خضراء. الرؤية الخضراء هي نمط المبادئ التي تلهم السلوك الأخضر، كما يوجه الأفراد نحو المشاركة في أنشطة صديقة للبيئة. مثل هذه البيئة تلهم الأفراد ليكونوا على دراية بسلوك بعضهم البعض فيما يتعلق بالمبادرات الخضراء. ويمكن للأفراد تطوير سلوكياتهم وعمهم الأخضر (Shah, (2019).

## (٧) فرق العمل الخضراء

العمل الجماعي هو العمل الذي يتضمن الأهداف والغايات المشتركة والثقة المتبادلة وصنع القرار بالإجماع والتعاون والتنسيق والتماسك. في سياق الإدارة البيئية في المنظمات، يأتي مفهوم الفرق الخضراء على أنها مجموعة العمل المصممة لحل المشكلات البيئية. إن استخدام الفرق الخضراء هو أداة لتوجيه المنظمات الحاصلة على شهادات المواصفات المعتمدة نحو التخضير، تؤثر الفرق الخضراء بشكل إيجابي على أداء المنظمة وسمعتها البيئية، مما يساهم في تحسين الأداء البيئي التشغيلي وكذلك العلاقة الإيجابية بين الأداء البيئي والتنظيمي للموظف. يرتبط الأداء التنظيمي بالعمل الجماعي. يتم استخدام الفرق الخضراء (الأفراد أو الفرق متداخلة الوظائف) في توليد الأفكار وتعزيز خبرات التعلم واستكشاف المشكلات وتطوير الخبرات وتحديد المشكلات والتركيز على العمل لتعزيز الفهم وتحفيز التعلم التنظيمي لمعرفة لماذا ومتى وكيف وأين تتم متابعة أفضل الخيارات البيئية العملية للمنظمات؟. إنشاء فرق خضراء بين الموظفين في كل قسم سيساعد على تحديد المشكلات الخضراء، وتوفير حلولاً محددة للمشاكل، مما يجعل المؤسسة تعمل أكثر استدامة من الناحية البيئية. تقوم هذه الفرق بتثقيف وتمكين الموظفين فيما يتعلق بالبيئة الخضراء والقضايا الخضراء (Moraes, et al, (2018)

## (٨) الثقافة الخضراء

هناك موضوع قوي في الاستدامة على المدى الطويل وهو الثقافة الخضراء، أي الانسجام البشري والبيئي الأوسع معاً، بحيث يمكن تحقيق التنمية المستدامة للثقافة البشرية. الثقافة الخضراء هي خلق تبني الإنسان للبيئة. تساعد ممارسات الموارد البشرية الخضراء على خلق قوة عاملة خضراء يمكنها فهم وتقدير الثقافة الخضراء في المنظمة. يمكن لهذه المبادرة الخضراء أن تحافظ على أهدافها الخضراء في جميع مراحل عملية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في توظيف وتوظيف وتدريب وتعويض وتطوير ودفع عجلة رأس المال البشري للشركة. توجد مجموعة من محفزات الثقافة الخضراء التي حددتها دراسة (Margaretha and Saragih (2013 وهي تطوير المواهب من أجل معرفة ممارسات "التخضير" بالمنظمات وتصميم الوظائف الخضراء واتباع النماذج الخضراء من قبل الإدارة العليا وتقنيات مشاركة المعلومات والاستقطاب والإبقاء الأخضر على الموظفين. كل تلك العوامل تضمن إحداث التغييرات في السلوك الأخضر المأمول لدى الموظفين. (Sunita., (2017)

## ٢-٢ التنمية المستدامة ( مفهوم وأهداف، وأبعاد)

### ■ مفهوم وأهداف التنمية المستدامة

يمكن تناول التنمية المستدامة بتعريفات عديدة، ولكن قبل التعرف على مفهومها بشكل واضح لابد وأن نتطرق إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية، لعل أول هذه المفاهيم هو النمو، والذي يعرف بأنه "الزيادة في الدخل الحقيقي"، ولكي نشعر بتلك الزيادة لابد وأن يتحقق بعض الشروط لعل من أهمها هو أن يكون الزيادة في النمو أكبر من الزيادة في معدل النمو السكاني، وأيضاً أكبر من الزيادة في الأسعار، بالإضافة إلى ضرورة استدامته، ننتقل بعد ذلك إلى مفهوم آخر يُعد مدخلاً للتعرف على التنمية المستدامة وهو التنمية فقط والتي تُعرف على أنها التغيير الجذري في كافة القطاعات الإنتاجية، ولا بد أن تتسم هذه التنمية بالاستدامة، ونأتي إلى المفهوم الثالث وهو التنمية في العنصر البشري، حيث يُعد التنمية في رأس المال البشري هو أهم أنواع التنمية والاستثمار فيه أهم الإستثمارات على الإطلاق، وذلك لأنه يعطي الصيغة الحركية لكل الأصول المادية. ومن خلال تلك



التعريفات السابقة المرتبطة ارتباط وثيق بالتنمية المستدامة يتضح لدينا أنها تُعرف بـ " تلبية احتياجات الحاضر بشرط المحافظة على احتياجات الأجيال المقبلة، وأن يعيش الإنسان مع الطبيعة وليس على حسابها" كما يمكن أن تُعرف بأنها عبارة عن " الحفاظ على جودة حياة الإنسان حاضراً ومستقبلاً ويتطلب زيادة النمو، وحماية البيئة، والإهتمام بجانب الصحة للأجيال الحالية والمستقبلية على حد سواء" ولقد أكد (2015) Darwish, على أن التعريف الأكثر انتشاراً للتنمية المستدامة هو التعريف الذي تضمنه " Brundtland Report عام ١٩٨٧" بعنوان "مستقبلنا المشترك" بأنها "تلبية احتياجات الحاضر بدون الأثر في قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها". وأضافت (2015) Whitfield, تعريفاً آخر بأنها " حماية قدرة الأرض على دعم الحياة بكافة أشكالها المتنوعة بناء على مبادئ كل من المساواة بين الأنواع والتكافل واحترام الحقوق الأساسية مثل الحرية وتكافؤ الفرص للجميع".

وفي ضوء التعريفات السابقة نجد أنه تعددت وجهات نظر الأدبيات في تعريف التنمية المستدامة وبناءً عليه اعتمد البحث الحالي على تعريف التنمية المستدامة على أنها "نظام لصنع القرار وتحقيق صحة ورفاهية الإنسان في الحاضر والمستقبل بناء على مبادئ المساواة الأساسية التي تقول أن كل إنسان مخصص له نوع معين من جودة الحياة، ويجب الحفاظ على الحد الأدنى من ظروف تلك الجودة من جيل لآخر".

ولقد تمثلت أهداف التنمية المستدامة في القضاء على الفقر والجوع وتحسين التغذية، توافر الحياة الصحية السليمة، ضمان جودة التعليم، تعزيز فرص العمل، تحقيق المساواة، وتمكين المرأة، توافر الإدارة المستدامة للمياه والنظافة، الطاقة الجيدة، تعزيز استدامة النمو الإقتصادي وتعزيز التوظيف الكامل، توافر البنية التحتية القوية، تقليل اللامساواة، توافر الإستقرار الإنساني المستدام، مقاومة آثار التغيرات المناخية، المحافظة على موارد البحار والمحيطات، مقاومة التصحر وإيقاف خسائر التنوع البيولوجي، تعزيز المجتمعات، تعزيز المجتمعات وتوفير العدالة داخل المجتمعات، تقوية وسائل تفعيل الشراكات للتنمية المستدامة عالمياً. ومن هنا تتلخص أهداف التنمية المستدامة بين الطموح والأهداف، حيث تركز أن تكون المجتمعات مزدهرة تستمد ذلك من خلال زيادة النمو والذي يؤدي بدوره لرفع المستوى المعيشي ومن ثم تحقيق الرفاهية، وضمان الاستدامة، وتوفير بنية أساسية قوية لكونها العمود الفقري للتنمية المستدامة ، ومن ثم تعزيزا لاقتصاد القومي الذي يساعد على تحقيق مستوى أفضل من المعيشة (2015) Basnett, & Bhattacharya, . يمكن تحديد ثلاثة أبعاد التي تقوم عليها عملية التنمية المستدامة حيث أن هناك شبه إجماع تؤكد معظم الدراسات والأبحاث فيما يتعلق بأبعاد التنمية المستدامة على أنها ثلاثة أبعاد مترابطة ومتداخلة فيما بينها وتتمثل في الأبعاد (الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئية) (2012) Schoolman et al, وفيما يلي عرض موجز لأبعاد التنمية المستدامة الأساسية:-

### • البُعد الاقتصادي للتنمية Economic Dimension Of Development

قدم الباحثون مساهمات أساسية في النظرية الاقتصادية للاستدامة. تمثل نماذجهم الرفاه مع مرور الوقت لقد أظهروا الحد الأقصى لمستوى الفائدة الذي يمكن تحقيقه بمرور الوقت مع المستوى النهائي للموارد الطبيعية. قد يكون الأثر ثابتاً أو متناقصاً بمرور الوقت، اعتماداً على ما يفترض حول رأس المال الأساسي والتقدم التكنولوجي الذي يتم به تخفيض الفائدة المستقبلية. على وجه التحديد، أظهر Solow (١٩٧٤) أنه في ظل ظروف معينة، يمكن تحقيق رفاه دائم مع مرور الوقت من

خلال الحفاظ على إجمالي رأس المال. وهذا يعني أن استنفاد رأس المال الطبيعي يمكن القضاء عليه من خلال الاستثمار في رأس المال الصناعي أو أنواع أخرى منه. من خلال الحفاظ على مستوى رأس المال الإنتاجي، وهو أعلى مستوى ممكن، يمكن تحقيق الاستهلاك للشخص الواحد مع مرور الوقت. على الرغم من أن Solow لم يتحدث صراحةً عن الاستدامة، كانت تلك هي أول ورقة يمكن قراءتها في سياق نظرية النمو الاقتصادي الرسمي كهدف مستدام للمجتمع تتمثل أبرز نقاط الاستدامة الاقتصادية في توفير حياة مستدامة للإنسان عبر القضاء على الفقر في الحياة والتكنولوجيا. لتحفيز تنمية المجتمع وتشجيع الناس على المشاركة في الاقتصاد (Krstic, & Avramovic, 2018). أبرز هذا العمل أهمية إنشاء بني تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات استنادًا إلى حقيقة أن تمكين الدول بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيساعد على إنتاج ونشر المعرفة الجديدة، وبالتالي الاستفادة من إنتاجية الدولة وتسريع التنمية البشرية بجانب أنشطة الزراعة المستدامة والتكنولوجيا الذكية. النمو الاقتصادي المستدام والعمالة المنتجة والعمل اللائق، ففي القرن الحادي والعشرين، مع الشعور بالمسؤولية البيئية والاجتماعية على نطاق واسع، أصبح خيارًا حتميًا للمؤسسات أن تتبنى مفاهيم التنمية المنهجية وتنفذ تطوير الاقتصاد الاجتماعي - الإيكولوجي. وبالتالي، لا يتعين على المؤسسات الاهتمام فقط بالإنتاجية وكفاءة الاستثمار، بل تحتاج أيضًا إلى مراعاة قضايا التنمية المستدامة. (Wu, and Xiang, 2018)

يري الباحث أن البعد الإقتصادي يركز على مبدأ العدالة في التوزيع للموارد بين الأجيال حيث يهتم بما يحقق إستدامة النمو، وذلك من خلال الإهتمام بنوعيته حيث يجب قيام النمو بالحفاظ على البيئة ومواردها، ويفضل أن يكون مقترناً بخلق المزيد من فرص العمل، بما يؤدي إلى المساواة بين فئات المجتمع أو تقليل الفجوة بين زيادة الثروة والإفتقار، والعمل على تقليل العديد من المشاكل الإقتصادية التي تصيب المجتمع كارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع معدلات البطالة، كما يجب أن يقوم النمو على قدرات البشر، ومهاراتهم.

### • البُعد الاجتماعي للتنمية Social Dimension Of Development

تظهر الاستدامة الاجتماعية عندما تعزز الإجراءات والهياكل والجمعيات والتفاعلات بقوة قدرة الأجيال المعاصرة والقادمة على إنشاء مجتمعات صحية وقابلة للعيش. يتعلق البعد الاجتماعي أو مبدأ العدالة الاجتماعية في إطار التنمية المستدامة بجميع أعضاء المجتمع الذين لديهم وصول متساو إلى الموارد والفرص المتاحة. وهكذا، تشير الاستدامة الاجتماعية إلى الأنشطة التي تضمن أن تكون المجتمعات نزيهة ومتنوعة وحليفة وتحكم ذاتيًا وتقدم قيمة نبيلة للحياة. من الحدة في تحديد التنمية المستدامة الاعتراف بأن "الاحتياجات" هي معاصرة وشبكة الحدوث ويجب تحقيقها في بيئة منصفة. قد تعتبر الشركة أنه من المنطقي اجتماعيًا تقليد الشركات الأخرى، أي تبني سلوكيات عقلانية اجتماعيًا لتحقيق هذا التوازن المنشود. تركز الأنشطة الاجتماعية على المجتمع والرياضة والصحة والرفاهية والتعليم ومساعدة أصحاب الدخل المنخفضة والمشاركة في المجتمع. تعتبر هذه الأنشطة تدخلات من أجل تعزيز الأسباب الاجتماعية والثقافية في المجتمعات فضلاً عن تطوير المجتمع. بشكل عام، يتم قياس الاستدامة الاجتماعية من خلال المبادئ والإجراءات المنفذة (Masocha, 2019). البعد الاجتماعي هو موضوع رئيسي للتنمية المستدامة. تشارك الدولة أو المنطقة المجتمع بنجاح في تحديد الأهداف الإنمائية والبيئية، فهي ليست مستدامة بالضرورة. إذا كانت هذه المشاركة تؤدي إلى أهداف وسياسات سياسية تتعارض مع حدود الكواكب المحددة من قبل علماء

الطبيعة أو تتعارض مع احتياجات الفقراء. تم تقديم رأس المال الاجتماعي كمؤشر للاستدامة في العقد الماضي. يحتاج المجتمع إلى مستويات عالية من الثقة، وعلاقات قوية وشبكات تعمل كأداة ترابط بين أفراد المجتمع من أجل تعزيز الأنشطة المفيدة الجماعية. تعمل الشبكات في مراحل اجتماعية متعددة وتوسع نطاق عملها من خلال التعاون مع الجهات المختلفة وأصحاب المصلحة. مقارنة بالإجراءات الخضراء، فإن الإجراءات المستدامة اجتماعياً تفيد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشكل مباشر لأن هدفه هو تعزيز رفاهية الناس. (Bandara, 2018).

يري الباحث أن البُعد الاجتماعي هو البُعد الإنساني، وهو الذي يجعل من النمو وسيلة للإلتحام الاجتماعي ولعملية التنمية في الإختيار الإنساني الذي يفترض فيه أن يتضمن قدراً من الإنصاف بين الأجيال المتعاقبة بمقدار ما هو بين الدول المختلفة حيث في هذا البُعد تبرز فكرة التنمية المستدامة في رفض الفقر والبطالة والتفرقة التي تحد من حقوق المرأة، والفجوة بين الأغنياء والفقراء، ويتضح البُعد الاجتماعي كأساس للإستدامة عن طريق العدل الاجتماعي، وأهم عناصر البُعد الاجتماعي هي: ضبط النمو السكاني، الصحة والتعليم، المشاركة الشعبية، العدالة الإجتماعية.

### • البُعد البيئي للتنمية Environmental Dimension Of Development

يدور مفهوم الاستدامة البيئية حول البيئة الطبيعية وكيف تظل مثمرة ومرنة لدعم الحياة البشرية. تتعلق الاستدامة البيئية بسلامة النظام البيئي وقدرة تحمل البيئة الطبيعية. يتطلب ذلك استخدام رأس المال الطبيعي بشكل مستدام كمصدر للمدخلات الاقتصادية وكحوض للنفايات. والنتيجة هي أنه يجب حصاد الموارد الطبيعية بشكل أسرع مما يمكن تجديدها بينما يجب أن تنبعث النفايات بشكل أسرع من البيئة التي يمكن استيعابها ، وذلك لأن أنظمة الأرض لها حدود أو حدود يتم فيها الحفاظ على التوازن. ومع ذلك، فإن البحث عن النمو المطلق يفرض متطلبات أكبر على النظام الأرضي ويضع ضغطاً أكبر على هذه الحدود لأن التقدم التكنولوجي قد يفشل في دعم النمو المتسارع. تتزايد الأدلة لدعم المخاوف بشأن استدامة البيئة. آثار تغير المناخ، على سبيل المثال، توفر حجة مقنعة للحاجة إلى الاستدامة البيئية. يشير تغير المناخ إلى تغييرات كبيرة وطويلة الأمد في نظام المناخ بسبب تقلب المناخ الطبيعي أو بسبب الأنشطة البشرية. تشمل هذه التغييرات ارتفاع درجة حرارة الغلاف الجوي والمحيطات، وانخفاض مستويات الجليد، وارتفاع مستوى سطح البحر، وزيادة تجمض المحيطات وزيادة تركيزات الغازات الدفيئة. لقد أظهر تغير المناخ بالفعل علامات على التنوع البيولوجي. وقد لوحظ أن درجات الحرارة المرتفعة تميل إلى الأثر على توقيت التكاثر في الأنواع الحيوانية والنباتية وأنماط هجرة الحيوانات وتوزيعات الأنواع وأحجام السكان. جادلت دراسة (Ukaga et al 2011) بأنه على الرغم من كثرة التنبؤات، فإن التأثيرات الكاملة للاحتباس الحراري غير معروفة. ما ينصح به بوضوح، هو أنه من أجل الاستدامة، يجب على جميع المجتمعات أن تتكيف مع الحقائق الناشئة فيما يتعلق بإدارة النظم الإيكولوجية والحدود الطبيعية للنمو (Mensah, 2019).

يري الباحث أن جودة حياة الأفراد تتأثر بالسلب أو الإيجاب بفعل جودة البيئة، وقد يظهر ذلك الأثر بسبب عوامل معينة مثل تلوث المياه والهواء ونقص المرافق والأنظمة الصديقة للبيئة وانخفاض جودة المساكن لذلك تقل قابلية الأفراد في تلك البيئة في الشعور بالانتماء لها. ولذلك أصبح الإهتمام بالبيئة من أهم مؤشرات تقييم حضارة الدول، ولهذا فإن إدارة البيئة بشكل سليم أمر لا بد من الإهتمام به لعملية التنمية، بالإضافة إلى تحقيق تنمية مستدامة من خلال حماية الموارد الطبيعية، وذلك عن طريق محاولة حسن التعامل مع تلك الموارد وتوظيفها لصالح الإنسان من أجل تحسين المستوى المعيشي.

عند مراجعة الأدبيات البحثية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء، اتضح منها أنه من القضايا الهامة في الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية حيث الارتباط بالنواحي البيئية، وأن اعتماد الوظائف الخضراء له علاقة إيجابية مع زيادة الأداء التنظيمي بالتالي يساعد على تعزيز صورة المنظمة ، بالإضافة إلى أنها تعطى الموظفين انطباعاً لأداء مهامهم بعناية وبأقل ضرر للبيئة مما يزيد من رفع الانتماء والولاء والثقة بين الموظفين. لذلك فسوف يتم تناول عدداً من الدراسات التجريبية السابقة التي تناولت وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث هدفت دراسة (Jaid, & Misal, (2019) التحقق من العلاقة بين وظائف الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المتمثلة في (التصميم الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، ادارة الاداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، ومشاركة الموظفين الخضراء) والأداء التنظيمي من قبل موظفي بنك ICICI بالهند. تم استخدام استبيان تم توزيعه على الموظفين والإداريين، وتوصلت إلى أن كل من التعويض والمكافآت وأداء الموارد البشرية الخضراء ومشاركة الموظفين لها علاقة إيجابية قوية بالمقارنة بعوامل أخرى مع الأداء البيئي. وكان الهدف من دراسة (Maeen. (2018) هو وضع أفكار إدارة الموارد البشرية الخضراء في أفعال بدلاً من تقديم رؤى واسعة حولها وهي موجودة بالفعل. وبالتالي، تم إجراء الدراسة لمعرفة مستوى المشاركة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بواسطة عينة من ٣٠ مصرفاً تجارياً يعمل في بنجلاديش بنوك خاصة وعمامة ، وكانت موجّهة نحو مدراء ادارة الموارد البشرية في هذه البنوك. تشمل نتائج الدراسة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ( التحليل الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، ادارة المكافآت الخضراء ، ادارة الانضباط الأخضر) وجدت هذه الدراسة أن اعتماد الممارسات الخضراء له علاقة إيجابية مع زيادة الأداء التنظيمي ويساعد على تعزيز صورة المنظمة. بالإضافة إلى أنها تعطى الموظفين انطباعاً لأداء مهامهم بعناية وبأقل ضرر للبيئة، مما يزيد من رفع الانتماء والولاء والثقة بين الموظفين، لذلك فإن المنظمات ذات السمعة الجيدة في ادارة البيئة قد يكون لها مصدراً للميزة تنافسية لقدرتها على الاستقطاب موظفين عالي الأداء بينما كان الهدف من دراسة (Moraes, et al. (2018) هو تحليل المدى الذي تلعب فيه إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التدريب البيئي للموظفين، والتمكين البيئي للموظفين، العمل الجماعي للأغراض البيئية، الأداء ذو الكفاءة البيئية) دوراً في تبني مبادئ الكفاءة البيئية في القطاع المالي. تم إجراء دراسة استقصائية شملت ١٧٨ موظفاً يعملون في أحد أكبر البنوك المالية في البرازيل، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: من بين جميع العوامل التي تؤخذ في الاعتبار في هذه الدراسة، التدريب البيئي فقط هو الذي يؤثر إيجابياً على الكفاءة البيئية مما ينتج عنه تحقيق الأهداف البيئية، والمساهمة في أداء بيئي أفضل للمنظمات والنضج البيئي ؛ وقد يكون التدريب يعاني من صعوبات بسبب العوائق المرتبطة بالتمكين والعمل الجماعي؛ وكذلك سيحصل برنامج الكفاءة البيئية للشركة المدروسة على فوائد إذا وفر المزيد من الاستقلالية للموظفين؛ وأخيراً، قد يكون برنامج الكفاءة البيئية للبنك المدروس أكثر فاعلية إذا كان متصلاً بفرق العمل الخضراء.

ولقد جاء في دراسة (Halawi, & Zaraket, (2018) أن الشركات اللبنانية الخاصة يمكنها الحصول على ميزة تنافسية عند تبني إدارة موارد بشرية خضراء عالية المسؤولية والمتمثلة في (التعويضات والمكافآت الخضراء، التحليل الوظيفي الأخضر، والتصميم الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، ادارة الأداء الأخضر)، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تميز العديد من الصناعات. يتم النظر إلى المسؤولية الخضراء للشركات الخاصة اللبنانية في إطار

الموارد البشرية من خلال أثرها على الاحتفاظ بالموظفين وخلق قضية نبيلة لهم. حاولت هذه الدراسة استكشاف موقف الشركات اللبنانية فيما يتعلق بمسؤولية الموارد البشرية الخضراء، والسعي إلى تقديم أفكار عامة مبسطة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء بشأن سلوك عمل الموظف من خلال أخذ نموذج لشركتين لبنانيتين يمثلان صناعات متنوعة، وكانت موجهة نحو مدراء الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن أن يكون تشجيع الموظفين كشرعى الحفاظ على الممارسات الخضراء ناجحاً فقط إذا تم النظر في الجوانب البيئية في جميع الأعمال الأساسية. بالنسبة للقطاع المصرفي من ناحية أخرى، ووفقاً لنتائج وتحليل بطاقات الأداء المتوازن حيث زاد وزن البنك المدروس في المكون المالي، فإن البنك يزيد اهتمامه تدريجياً بالمخاوف المتعلقة بالممارسات الخضراء والجوانب البيئية. كما هدفت دراسة (John, & Sathiq, 2018) إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الوصف الوظيفي الأخضر، التحليل الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) على رضا الموظفين لدى بعض البنوك المجدولة أجريت هذه الدراسة في البنوك المختارة المجدولة مع حجم العينة المكون من ١٧٢ بنك بالهند. تُبين النتائج أن غالبية المبحوثين يفهمون مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ويقبلون ذلك كمفهوم قابل للتطبيق، وجدوا أن الممارسات الخضراء تؤثر على رضا الموظفين إيجابياً، كما أن هناك فرق كبير في أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بين أنواع مختلفة من البنوك ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين وفق معايير معينة. تستنتج الدراسة أن غالبية البنوك مسئولة اجتماعياً وتقوم بمبادرات لتشجيع الممارسات الخضراء. بينما كان الهدف الرئيسي من دراسة (Sunita, 2017) هو مراجعة مستوى الممارسات الخضراء التي تتبناها البنوك الهندية المختلفة والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، المكافآت، التدريب البيئي، فرق العمل الخضراء، الثقافة البيئية الخضراء، مشاركة الموظفين الخضراء)، وتجنيد استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة لتبنيها. من منظور الاستدامة البيئية، تشجع نتائج الدراسة على استخدام ممارسات الموارد البشرية الخضراء في القطاع المصرفي. وبشكل عام، لم يتم إدراج القضايا البيئية بالكامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية مثل الاختيار والاستقطاب والمكافآت والتخطيط الوظيفي من أجل الأداء البيئي الجيد. تم استنتاج وجود خلل بين ممارسات الموارد البشرية لدعم إدارة البيئة. ستساعد هذه الدراسة أيضاً الإدارة العليا للقطاع المصرفي في وضع سياسات جديدة للموارد البشرية والصرافة الخضراء من أجل بيئة مستدامة. ولقد هدفت دراسة (Chanderjeet 2017) إلى ملاحظة أهمية مصطلح "التخضير" في وظيفة الموارد البشرية من خلال أحدث الحلول الصديقة للبيئة والتطوير المتوقع لنموذج جديد لإدارة الموارد البشرية الخضراء. تزداد خدمات الصناعة المصرفية يوماً بعد يوم على المستوى العالمي، لذلك يصبح من الضروري اكتشاف الممارسات الخضراء في الأعمال المصرفية وكذلك في البيئة. ركزت هذه الدراسة على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء متبوعة بالقطاع المصرفي والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، المكافآت الخضراء، التدريب البيئي الأخضر، فرق العمل الخضراء، الثقافة البيئية الخضراء، مشاركة الموظفين الخضراء). ركزت الدراسة بشكل أساسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة والعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية المصرفية وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وامتدت الدراسة إلى تقديم اقتراحات لإدارة الموارد البشرية حول مبادرات لجعل الصناعة المصرفية خضراء والاستفادة من تلك القيم نتج عن الجهود المبذولة في مجال الموارد البشرية الخضراء زيادة في الكفاءات وتقليل في التكاليف، والبقاء على الموظفين، وتحفيز الانتاجية،

وفوائد ملموسة أخرى. بالإضافة إلى أن الموارد البشرية هي لاعب أساسي في تطبيق ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع المصرفي، وبعيدا عن ذلك فإنها تلعب دوراً هاماً في استقطاب موظفين جدد لديهم مسؤولية أكبر نحو ممارسات العمال الخضراء، وبالتالي الحفاظ على الأرض)، وفي نفس السياق تقترح دراسة (Rimi, 2016) أفضل ممارسات نموذج إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات الأخضر) لتحسين وابتكار الخدمات المصرفية الخضراء للمؤسسات المصرفية في بنجلاديش. يقدم النموذج المقترح لمحة نحو تحديد مدى إمكانية ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة الاستفادة من الخدمات المصرفية الخضراء من أجل دفع الاقتصاد. لذلك، يمكن أن تزيد من الوعي البيئي والرؤى النظرية والإدارية للتنفيذ الفعال للخدمات المصرفية الخضراء من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. تطور هذه الدراسة نموذج إدارة الموارد البشرية الذي يشير إلى أن إدارة البنك يجب أن تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام قدرات موظفي البنك لتحسين وابتكار الخدمات المصرفية الخضراء في استراتيجياتهم الخضراء، كما يقدم استعراض الأدبيات الموجودة حول الأعمال المصرفية الخضراء في جميع أنحاء العالم أدلة على استجابات القطاع المالي للمخاوف البيئية العالمية. تشجع هذه الدراسة إجراء دراسات تجريبية في المستقبل بناءً على النموذج المقترح لتبرير أثر إدارة الموارد البشرية الأخضر على الخدمات الخضراء في القطاع المصرفي والقطاعات الأخرى داخل وخارج بنجلاديش.

وفي البيئة العربية توصلت دراسة (السكرانة، ٢٠١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالمنظمات صديقة البيئة، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالمنظمات الصديقة للبيئة. كما استهدفت دراسة (الزبيدي، ٢٠١٦) تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة التنظيمية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق، وتم التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التالية (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر). وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر يؤثر على المواطنة البيئية، في حين لا يوجد أثر للتوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر على المواطنة التنظيمية. كما هدفت دراسة (قطيشات، ٢٠١٧) إلى بيان أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (١٣٠) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والمتخصصين بالأداء البيئي والاجتماعي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل أهمها وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، والاستقطاب الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والصحة والأمان الأخضر، والتعويضات الخضراء) في الأداء الاجتماعي والبيئي. وأظهرت النتائج أن الصحة والأمان الأخضر كان أكثر الممارسات الخضراء أثراً على الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

وعند مراجعة الأدبيات البحثية المتعلقة بالتنمية المستدامة يتضح قدرة نشاط الفكر الريادي للقرن العشرين في تعزيز النمو الاقتصادي وتعزيز الأهداف البيئية وتحسين الظروف الاجتماعية في البلدان النامية بشكل عام لإحداث تنمية مستدامة

شاملة، حيث هدفت دراسة (Zimmermann, 2019) إلى التعرف على كيف تطبق البنوك الألمانية الاستدامة ؟ بالإضافة إنشاء تصنيف لاستراتيجيات الاستدامة التي تنفذها البنوك. تحقيقاً لهذه الغاية، أجريت ٢٦ مقابلة متعمقة داخل القطاع المصرفي الألماني للكشف عن أنماط الممارسات المستدامة لهذه المؤسسات المالية. على وجه التحديد، هناك ثلاث ميزات رئيسية تميز هذه الاستراتيجيات. أولاً، تركز البنوك إما على أعمالها الأساسية أو الفرعية. ثانياً، يمكن للبنوك التركيز على القضايا الاجتماعية أو البيئية. ثالثاً، ضمن حدود أعمالها، يمكن للبنوك دعم مشروعات الاستدامة الخارجية من حيث التمويل أو المحتوى. وقد وجد أيضاً أن اختيار الاستراتيجية يكمن في مجموعة متباينة من دوافع الأعمال والدوافع الاجتماعية والبيئية. وبالتالي تستكشف الدراسة الطرق التي تسهم بها المؤسسات المالية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يحسن التصنيف الموجود في هذا العمل الفهم فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجيات الاستدامة ويشكل مصدر إلهام لمديري الاستدامة في البنوك، كما أنه يضيف إلى أبحاث الاستدامة في سياق الخدمات، والتي، على عكس الصناعة التحويلية، لم تخضع للبحث على نطاق واسع. وقد أجريت دراسة (Kumar and Prakash 2019) على القطاع المصرفي الهندي لدراسة مدى الإبلاغ عن الاستدامة من قبل البنوك العاملة في الهند. تم تحليل وترميز تقرير الاستدامة وتقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات وتقرير مسؤولية الأعمال والتقرير السنوي للبنوك (السنة المالية ٢٠١٥-٢٠١٦ و ٢٠١٦-٢٠١٧) باستخدام تقنية تحليل المحتوى مقابل مؤشرات الاستدامة. هذه الدراسة هي واحدة من أولى الدراسات التي تدرس مدى الإبلاغ عن الاستدامة من قبل البنوك التجارية في الهند بما يتماشى مع المعايير والإرشادات الرئيسية المتعلقة بالاستدامة. تظهر نتيجة الدراسة أن البنوك في الهند أبطأ بكثير في تبني ممارسات الإبلاغ عن الاستدامة. لقد وجد أن قضايا الاستدامة ذات الأولوية العليا للبنوك ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملياتها التجارية مثل الدمج المالي والتثقيف المالي والتكنولوجيا الموفرة للطاقة، وغير ذلك. مؤشرات الاعتبارات البيئية لم يتم معالجتها نسبياً من قبل معظم البنوك في الهند. تظهر نتائج الدراسة أيضاً وجود اختلاف كبير في الكشف عن المؤشرات البيئية والبيئية الاجتماعية والبيئية بين بنوك القطاعين العام والخاص في الهند. بينما أشار (Dikau, & Volz, 2019) إلى تكاليف البنك المركزي وأهداف الاستدامة وتشجيع التمويل الأخضر من خلال ورقة عمل تبحث هذه الورقة إلى أي مدى تتناسب المخاطر المرتبطة بالمناخ وسياسات التخفيف مع المجموعة الحالية من اختصاصات البنك المركزي وأهدافه. تحقيقاً لهذه الغاية، أجرى الباحث تحليلاً تفصيلياً لتكاليف وأهداف البنك المركزي باستخدام قاعدة بيانات التشريعات الخاصة بالبنك المركزي لصندوق النقد الدولي ومقارنتها بترتيبات ومسئوليات الاستدامة الحالية التي اعتمدها البنوك المركزية في الممارسة العملية. تراجع الدراسة أيضاً المخاطر المحتملة والمفاضلات التي تنطوي عليها عندما تعمل البنوك المركزية كعوامل حفازة لتخضير النظام المالي. أظهر البحث التجريبي مدى ارتباط تفويضات البنك المركزي بالأنشطة الخضراء لدعم النمو المستدام أو دمج التمويل الأخضر أو دمج المخاطر المتعلقة بالمناخ في الأطر الأساسية لتنفيذ السياسات.

وتحلل دراسة (Korzeb, 2019) أداء الاستدامة. تحليل مقارن في القطاع المصرفي البولندي من خلال مشاركة القطاع المصرفي البولندي في التنمية المستدامة من خلال تقييم متعدد الأبعاد. تبرز نتائج الدراسة العديد من أوجه القصور في أداء الاستدامة للأنشطة المصرفية التجارية. وجدت الدراسة انقساماً بين البنوك الوطنية والأجنبية. أظهرت البنوك المملوكة للحكومة والبنوك الوطنية التزاماً أكبر بهذه المسألة مقارنةً بالبنوك التي لديها رأس مال أجنبي. تشير النتائج إلى أن البنوك التي لديها رأس

مال أجنبي لم تكن مهمة بالكامل برعاية الأنشطة الرامية إلى التنمية المستدامة. تناقش دراسة (Volz, 2018) كيفية تعزيز التمويل الأخضر للتنمية المستدامة في آسيا من خلال الحاجة إلى تخضير النظام المالي ودور الحوكمة المالية. يستعرض حالة الإقراض الأخضر والاستثمار في آسيا ويوفر نظرة عامة على مبادرات الإدارة المالية الخضراء في جميع أنحاء آسيا. تحدد الدراسة ابتكارات السوق لزيادة التمويل الأخضر في آسيا وكذلك الحواجز أمام الاستثمارات الخضراء والسياسة المالية وتسلط الضوء على المجالات ذات الأولوية لصانعي السياسات. وجدت الدراسة أيضاً أنه على الرغم من أن التمويل والاستثمار الأخضر لا يزالان في الوقت الحالي سوقاً متخصصة في النظم المالية الآسيوية، فقد كانت معدلات النمو مرتفعة، وشهدت الأسواق الآسيوية المختلفة بالفعل العديد من الابتكارات المالية الخضراء. وتدور دراسة (Igbudu, & Popoola, 2018) حول تعزيز ولاء البنوك من خلال الممارسات المصرفية المستدامة من خلال فهم دور الممارسات المصرفية المستدامة في ولاء البنوك مع استكشاف الأثر الوسيط لصورة الشركة على العلاقة بين الممارسات المصرفية المستدامة والولاء المصرفي. لهذه الدراسة، تم اعتماد ٥١١ استبيانات مستمدة من عملاء القطاع المصرفي. أظهرت النتائج من نمذجة المعادلة الهيكلية أن الممارسات المصرفية المستدامة أثرت بشكل إيجابي ومباشر على ولاء البنوك وصورة الشركة، وصورة الشركة أثرت بشكل إيجابي ومباشر على ولاء البنوك، وصورة الشركة أيضاً توسطت في العلاقة بين الممارسات المصرفية المستدامة وولاء البنوك. وتقدم دراسة (Vincenzo, & Fransesco, 2017) تطورات استكشافية في المعرفة حول دور البنوك في التنمية المستدامة للنظم الإيكولوجية الإقليمية. تسلط الدراسة الضوء على دور البنوك في تعزيز التنمية المستدامة للأراضي وفرصة الانتقال نحو رؤية بيئية مشتركة لتنمية الأراضي. يتم تحديد المتغيرات الرئيسية التي يمكن أن تدعم صناع القرار في هذا التطور بهدف التحقيق في دور البنوك في دعم ظهور منهج مشترك لتنمية الأراضي مستوحى من وجهة نظر النظم الإيكولوجية. تبرز الدراسة فرصة البنوك لتوسيع مهمتها بما في ذلك تعزيز التنمية الاجتماعية وحماية البيئة كعوامل رئيسية لتنمية الأراضي. بينما سلطت دراسة (Romiguer, Alexandre, 2011) الضوء من خلال التنمية المستدامة: الأهداف والمقومات والتحديات أمام المنظمات الإسبانية على أهمية استخدام معايير الاستدامة في طريقة عمل المنظمات، وكان أهم ما توصلت إليه من نتائج تركز المنظمات الإسبانية على تحسين صحة موظفيها في ظل توفير بيئات عمل آمنة وصحية.

والجدير بالذكر أن البحث الحالي يختلف عن البحوث السابقة في عدة جوانب لعل أهمها:

أظهرت الدراسات السابقة في مجالات وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتنمية المستدامة، وجود ندرة نسبية في الدراسات العربية ونظراً لذلك اعتمد الباحث على الدراسات الأجنبية التي كان لها عظيم الأثر في إضافة نظرة أشمل لموضوع البحث، ويمكن إبراز ما يميز البحث الحالي عن البحوث والأدبيات السابقة بالنواحي التالية:

- نجد أن معظم الدراسات السابقة لم تركز على توضيح العلاقة بين الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة في دراسة واحدة بشكل مباشر .
- إن البحث الحالي يجمع متغيرات متعددة للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء بهدف التعرف على أفضل الوظائف التي تتوافق مع البيئة المصرية، وهذا يعتبر مدخلاً وتحليلاً مغايراً لما تم في الدراسات الأجنبية السابقة.



- إن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية من الاتجاه البيئي والحد من التلوث من خلال تطبيقاتهم على الشركات القطاع الصناعي والكيمواويات والطاقة والصناعات الغذائية، اهتم البحث الحالي لنقطة أكثر عمقاً حيث تناول قضية الاستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، وسلط الضوء على مدى أثر تطبيق الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تجاه التنمية المستدامة لأهمية الأبعاد الاقتصادية والاجتماعي والبيئي.
- أشارت الدراسات التي تناولت موضوع الوظائف الخضراء للموارد البشرية إلى أن بعض النتائج المتعلقة بهذا المتغير تختلف من بلد لآخر، ومن قطاع إلى آخر، ومن بيئة وطبيعة عمل إلى أخرى، لذلك جاء هذا البحث بمتغيرات في بيئة مختلفة عن البيئات التي درست الوظائف الخضراء للموارد البشرية، والتي كان معظمها في بيئات صناعية وخدمية متقدمة تختلف عن البيئة المصرية.
- في ظل اتساع نطاق الأعمال العالمي الذي اختلف تماماً وظهور التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي، كل هذا التطور يعمل على تغيير خريطة منظمات الأعمال من خلال الإعداد الجيد للعنصر البشري لمواكبة هذا التطور بهدف إحداث تنمية، لذلك اهتم البحث الحالي بتناول الموضوع، عن طريق العنصر البشري هذا من جانب ومن جانب آخر تطبيقه على قطاع خدمات حيوي في اقتصاد الدول، وخدمة المجتمع، والحفاظ على سلامة البيئة، فتم التطبيق على القطاع المصرفي والمتمثل في بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية فيعتبر ذلك شكل مختلف عن ما تناولته الدراسات السابقة لمجالات التطبيق المتمثل في الشركات الصناعية والحد من التلوث البيئي.

### ٣- مشكلة البحث

تم إدخال الوعي البيئي في أنظمة الإدارة كوسيلة لإدارة البيئة من خلال أنشطة المنظمة. وفي هذا الصدد، يضع المديرون أنظمة ومعايير الإدارة البيئية لإبراز تصميمهم على أن يصبحوا صديقين للبيئة حيث تُعرف الإدارة الخضراء بأنها عملية على مستوى المنظمة لتطبيق الابتكار لتحقيق الاستدامة وتقليل النفايات والمسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية. ولقد ناقشت بعض الدراسات كيف يمكن لتطبيق الإدارة الخضراء في المنظمات أن تضمن الترتيب المستمر للأنشطة وتقييمها من منظور بيئي إلى الحد من التلوث ومنع حدوثه. مثل (Jaid, & Misal, 2019) والتي كان الغرض منها هو التحقق من العلاقة بين الوظائف الخضراء بأبعادها المتمثلة في (التصميم الوصفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، ادارة الاداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الخضراء، ومشاركة الموظفين الخضراء) والأداء التنظيمي من قبل موظفي بنك ICICI بالهند. والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي قوي بشكل جزئي فيما يتعلق بالوظائف التعويض والمكافآت ادارة الاداء الأخضر ومشاركة الموظفين ورفضه فيما يتعلق بوظائف التصميم الوصفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر. ودراسة (Maeen, 2018)، والتي هدفت لمعرفة مستوى المشاركة في الممارسات الخضراء لمجموعة من المصارف التجارية في بنجلاديش. توصلت أن اعتماد الممارسات الخضراء له علاقة إيجابية مع زيادة الأداء، وايضاً دراسة (John, & Sathiq, 2018) والتي هدفت التعرف على أثر الممارسات الخضراء على رضا الموظفين ببعض البنوك بالهند. توصلت أن الممارسات الخضراء تؤثر على رضا الموظفين إيجابياً، ودراسة (Chanderjeet, 2017) والتي ركزت على الممارسات الخضراء والعلاقة بين المسئولية الاجتماعية المصرفية توصلت إلى أن الموارد البشرية هي لاعب محوري في تطبيق السياسات الخضراء في القطاع المصرفي، وتلعب دوراً إيجابياً في استقطاب موظفين جدد لديهم مسئولية أكبر نحو ممارسات العمال الخضراء. وأن دراسة (Rimi, 2016) والتي اقترحت نموذج لأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين الخدمات المصرفية الخضراء وجدت أن الوظائف الخضراء لها علاقة إيجابية مع الوعي البيئي للتنفيذ الفعال للخدمات المصرفية الخضراء.

على ضوء ماسبق يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية إلا أنها لم تربطها بمدي علاقتها بشكل مباشر بالتنمية المستدامة، لذلك يتناول الباحث في هذا البحث أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية وربطها بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة في فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية. ومن خلال الفهم الأكثر عمقاً للوظائف الخضراء، وتطبيقها بشكل علمي ومنهجي سليم، يمكن للمنظمات تحسين آدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بطريقة تتسم بالإستمرارية، حيث تعتبر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية من الأدوات القوية التي تجعل من المنظمات خضراء. واستناداً لما سبق نجد أن مشكلة البحث تتمثل في وجود فجوة بين ما هو مأمول أن يكون والمتمثل في وجود أثر للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على الأداء، وما هو كائن بالفعل من تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بأثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية وهو ما كان أمر محفز للبحث الحالي لتناوله هذه المتغيرات، وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تؤثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة بفروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية؟ وكيف يسهم بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية بممارساته الخضراء في التنمية المستدامة (اقتصادياً/ اجتماعياً وبيئياً)؟.

#### ٤- أهداف البحث

إن الهدف الرئيس للبحث يكمن في دراسة وتحليل أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة ببنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية محل البحث، وانبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

- ١- معرفة مدي وجود أثر لوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء- الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء على البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ببنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية
- ٢- ادراك مدي وجود أثر لوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء على البُعد الاجتماعي للتنمية المستدامة ببنك القاهرة
- ٣- بحث مدى وجود أثر لوظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء على البُعد البيئي للتنمية المستدامة ببنك القاهرة
- ٤- اختبار النموذج المقترح لأثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة ببنك القاهرة محل البحث.

#### ٥- أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث من أهمية الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، ويعتبر هذا البحث محاولة للتعرف على أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة على فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية.

#### ■ الأهمية العلمية للبحث:

هناك ندرة نسبية في معالجة هذا الموضوع على مستوى المنظمات العربية، وبالتالي يمكن اعتبار هذا البحث من الأبحاث التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

#### ■ الأهمية التطبيقية للبحث:

- الكشف عن أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة على فروع بنك القاهرة بالاسكندرية
- اعتبار هذا البحث امتداداً للدراسات التي تهتم بالوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء في منظمات الأعمال.
- يساهم هذا البحث في التطرق للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية وهو ما قد يمثل إضافة إلى الجانب النظري، وتوجيه النظر لإدارة الموارد البشرية الخضراء، انطلاقاً من دورها الإيجابي القوي حال تطبيقها.
- تحسين أداء القطاع المصرفي لما له من أهمية بالغة في المساعدة على تحسين الاقتصاد المصري

- قد تكون توصيات هذا البحث مفيدة للمديرين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتوسيع أعمالهم ، واتخاذ خطوات لجعل الأنظمة البيئية أكثر قدرة من حيث الأستدامة البيئية. كما أن نتائج هذا البحث قد تكون هامة مستقبلاً لإضافة مجموعة المعارف من خلال توسيع أبحاث الوظائف الخضراء في قطاع الخدمات.

## ٦- منهج البحث

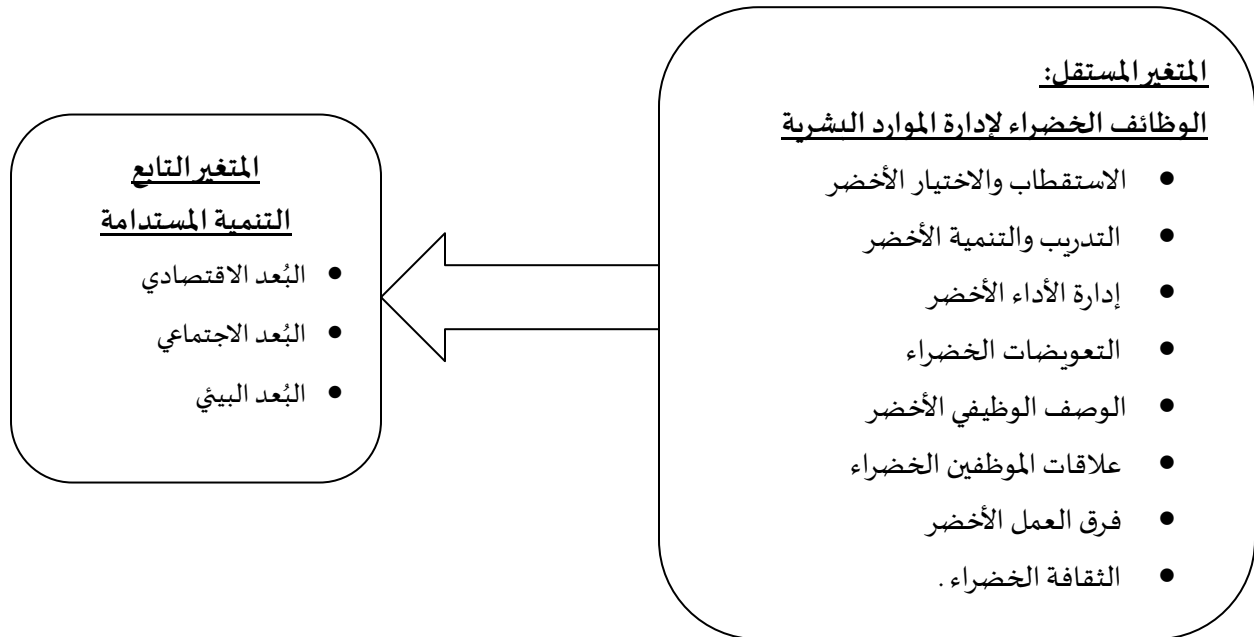
تستخدم المناهج والأساليب التالية لتحقيق هدف البحث:

- المنهج الاستنباطي: لإيجاد الخلفية النظرية التي تستند إليها التساؤلات البحثية فيما يتعلق بمتغيرات البحث، واشتقاق فروض البحث وإعداد الإطار النظري.
- المنهج الاستقرائي: في اختبار فروض البحث عن طريق الاستقصاء عن مدي وجود أثر للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة ببنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية.

## ٧- النموذج المقترح للبحث

بناءً على مراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتبين منها أن هذه الوظائف يمكن التعبير عنها بمجموعة من الأبعاد وهي: الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء ، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء . Jaid, 2019 & Misal, 2018 & Maen. 2018 & Zaraket, 2018 & Halawi, & Sathiq, 2018 & John, & Sunita. 2017 & Chanderjeet & Sunita. 2017 وكذلك تبين من الأدبيات أن التنمية المستدامة، يمكن التعبير عنها بالأبعاد التالية: الاقتصادي ، الاجتماعي، والبعد البيئي Zimmermann, (2019) & Kumar and Prakash (2019) & Dikau, & Volz, (2019) & Korzeb, (2019) & Volz, (2018) & Igbudu, & Popoola, (2018) & Vincenzo, & Fransesco. (2017) & Romiguer, Alexandre, (2011).

وتأسيساً لما سبق يتكون النموذج المقترح للبحث من أحدي عشر متغير، والشكل رقم (١) يوضح النموذج المقترح للبحث:



شكل رقم (١) : النموذج المقترح للبحث

## ٨- متغيرات البحث

بناءً على النموذج المقترح للبحث يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى نوعين من المتغيرات هما:

- ١- المتغيرات المستقلة: وتشتمل على ثمانية متغيرات الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية وهي: الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، الثقافة الخضراء.
- ٢- المتغيرات التابعة: وتشتمل على ثلاثة متغيرات تمثل التنمية المستدامة وهي: البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي

## ٩- فروض البحث

بناءً على تلك العلاقات المفترضة في النموذج المقترح للبحث والتي تم استخلاصها استناداً إلى نتائج الأدبيات البحثية، وإنطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي يمكن اختبارها للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وهي كالتالي:-

- **الفرض الأول (H<sub>1</sub>):** تؤثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية أثراً إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة. وأمكن للباحث تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١/١ تؤثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، الثقافة الخضراء) أثراً إيجابياً معنوياً على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.
- ٢/١ تؤثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، الثقافة الخضراء) أثراً إيجابياً معنوياً على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.
- ٣/١ تؤثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، الثقافة الخضراء) أثراً إيجابياً معنوياً على البعد البيئي للتنمية المستدامة.

## ١٠- حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى :-

- ١٠-١ الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة التي تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي الشهور يوليو، اغسطس، سبتمبر ٢٠١٩.

- ١٠-٢ الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث في التركيز على فروع بنك القاهرة داخل الاسكندرية، والتي تبلغ عددها (١٤) فرعاً.
- ١٠-٣ الحدود البشرية: تم التركيز علي جميع العاملين من (المديرين ونوابهم، الوظائف النمطية) بفروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية، والذي يبلغ عددهم الإجمالي (٤٠٨) مقسمين إلى مستوي المديرين ونوابهم ويمثلهم ( مدير منطقة- مدير عام – مدير فرع – نائب مدير فرع لخدمة العملاء- نائب مدير فرع للخدمات)، والبالغ عددهم الإجمالي (٧١) من المديرين ونوابهم، بالإضافة الوظائف النمطية ويمثلها ( مصري ب – مصري أ – مشرف – مصري ممتاز – مراقب) وعددهم الإجمالي (٣٣٧) من تلك الوظائف.

## ١١- منهجية البحث

يتناول هذا الجزء المنهجية التي اعتمد عليها البحث لتحقيق أهدافه، وذلك بتحديد مقاييس متغيرات البحث، الطريقة الإحصائية المستخدمة، مجتمع وعينة البحث وجمع البيانات، تحليل البيانات والنتائج.

### ١-١١ مقاييس متغيرات البحث

قام الباحث بقياس المتغير المستقل محل البحث والمتمثل في الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية من خلال ثمانية أبعاد فرعية هي: الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء، بحيث تم قياس كل منها باستخدام نموذج قياس عاكس وهو يعني أن عند تطوير البنية البحثية، يجب على الباحثين التفكير في نوعين واسعين من مواصفات القياس هما: نموذجي القياس العاكس والنموذج التكويني/ البنائي. نموذج المقياس العاكس يستند مباشرة إلى نظرية الاختبار الكلاسيكية. ووفقاً لهذه النظرية، تمثل المقاييس تأثيرات (أو مظاهر) للبنية الأساسية، لذلك تأتي العلاقة السببية من البناء وصولاً إلى مقياسه، يمكن الاطلاع على المؤشرات العاكسة كعينة تمثيلية لجميع العناصر المحتملة المتاحة في المجال المفاهيمي للبناء لذلك، وبما أن المقياس العاكسي يفرض أن جميع عناصر المؤشر ناتجة عن نفس البنية (أي أنها تنبع من نفس المجال)، يجب أن ترتبط المؤشرات المرتبطة ببنية معينة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون العناصر الفردية قابلة للتبادل، ويمكن عموماً تجاهل أي عنصر واحد دون تغيير معني البناء، طالما أن البناء لديه الثبات الكافي. حقيقة أن العلاقة تنتقل من البنية إلى مقياسها تعني أنها إذا تغير تقييم الصفة الكامنة (على سبيل المثال، بسبب التغيير في معيار المقارنة)، فإن جميع المؤشرات ستغير في وقت واحد. استناداً إلى (Mashala, (2018) & Sunita, (2017) & Tang, et al, (2017) & Moraes, et al, (2018). وبشكل أكثر تحديداً، تم قياس الاستقطاب والاختيار الأخضر، وعلاقات الموظفين الخضراء باستخدام نموذجي قياس يتضمن كل منهما ست فقرات، بينما تم قياس التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء باستخدام نماذج قياس يتضمن كل منها خمس فقرات. وأخيراً، تم قياس الوصف الوظيفي الأخضر باستخدام نموذج قياس يتضمن ثلاث فقرات.

كما قام الباحث بقياس المتغير التابع محل البحث والمتمثل في التنمية المستدامة من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي: البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي، بحيث تم قياس كل منها باستخدام نموذج قياس عاكس استناداً إلى (Bunting et al. (2015). وبشكل أكثر تحديداً، تم قياس البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة باستخدام نموذج قياس يتضمن ثلاث فقرات، في حين تم قياس البُعد الاجتماعي للتنمية المستدامة باستخدام نموذج قياس يتضمن خمس فقرات، وأخيراً، تم قياس البُعد البيئي للتنمية المستدامة باستخدام نموذج قياس يتضمن فقرتان، ولقد قام المستقصى منهم بتحديد مدي اتفاقهم أو اختلافهم مع العبارات الممثلة لبنود نماذج القياس وذلك على مقياس ترتيبي ذو مسافات متساوية (مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية، والذي يتراوح ما بين ١ = غير موافق إطلاقاً، ٥ = موافق تماماً) (أنظر ملحق ١).

## ١١-٢ الطريقة الإحصائية المستخدمة

أولاً: لغرض تقييم ثبات ، وصدق نماذج القياس قام الباحث باستخدام الآتي:

- معامل التحميل: يستخدم لقياس صدق التقارب لمقياس المتغير .
- مؤشر الثبات المركب: يستخدم لقياس الثبات الاتساق الداخلي .
- متوسط التباين المستخلص: يستخدم لقياس صدق التقارب لنماذج القياس
- معيار "فورنيل-لازكر" : وهذا المعيار يقوم بتقييم صدق التمايز Discriminant Validity

## ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي

للتعرف علي نتائج الإحصاء الوصفي ممثلاً في:

- الوسط الحسابي - الانحراف المعياري لجميع متغيرات البحث، فضلاً عن معاملات الارتباط فيما بين تلك المتغيرات.
- ثالثاً: اختبارات الفروض:

لغرض قياس فروض البحث استخدم الباحث تقييم النموذج البنائي من خلال:

- قام الباحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية، وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0 (Ringle et al., 2005) هي طريقة قائمة على التباين لتقدير نماذج المعادلة البنائية وذلك بهدف تعظيم التباين المفسر للمتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة داخلية المنشأ، وبعبارة أخرى، يمكن القول بأن تلك الطريقة تقوم بتقدير المعاملات (علاقات نموذج المسار) بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) للمتغيرات التابعة (Hair et al., 2014b). بالإضافة إلى إنها تعمل بكفاءة مع العينات صغيرة الحجم والنماذج المعقدة، فضلاً عن أنها عملياً لا تضع أية قيود أو افتراضات حول البيانات المستخدمة (خاصة فيما يتعلق بنمط توزيع البيانات). بالإضافة إلى سهولة تعاملها مع نماذج القياس العاكسة والتكوينية على حد سواء فضلاً عن المتغيرات التي يتم قياسها بفقرة وحيدة وذلك دونما أية مشاكل، وبالتالي إمكانية تطبيق تلك الطريقة على نطاق واسع من المواقف البحثية. وأخيراً، توفر تلك الطريقة درجة عالية من الكفاءة في تقدير المعلمات والتي تتجلى في القوة الإحصائية التي تفوق تلك الناجمة عن طريقة نمذجة المعادلة البنائية القائمة على التباين (Hair et al., 2011)

## ١١-٣ مجتمع وعينة البحث وجمع البيانات

يتمثل المجتمع المستهدف للبحث الحالي في جميع المديرين والموظفين بفروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية والبالغ عددهم ٤٠٨ مفردة. (أنظر ملحق ٢). لتوضيح بيان هذا العدد موزع على الفروع (مديرين ووظائف نمطية) ولغرض جمع البيانات الأولية اللازمة لإتمام البحث، قام الباحث باختيار عينة بلغت ١٩٦ مفردة وفقاً لتحديد حجم المجتمع وفقاً (Krejcie, & Morgan, 1970). ولم يتم استخدام معادلة اختيار العينة حيث يتم استخدامها في المجتمعات غير المحددة (أنظر ملحق ٣) ، ولقد تم الإتصال بالمشاركين المحتملين عن طريق المقابلة الشخصية، وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية. ولقد بلغ إجمالي عدد المشاركين في البحث ١٨٩ مفردة من أصل ١٩٦ بمعدل استجابة بلغ ٩٦,٤%، ولقد قام الباحث باستبعاد سبع قوائم استقصاء بسبب تجاوز حجم البيانات المفقودة في

تلك القوائم نسبة الـ ١٥% من إجمالي عدد عبارات الاستبيان والتي تبلغ ٥٠ عبارة. تنقية البيانات من أنماط الاستجابة المربية أو المشكوك فيها، والتي تمثل قيام المستقصى منهم بالرد بنفس الإجابة على نسبة عالية من أسئلة قائمة الاستقصاء أدت إلى تخفيض عدد المشاهدات (Hair et al., 2014b). ونظراً لكون أقصى عدد من المتغيرات المستقلة بالنموذج البنائي للبحث يبلغ ٨ متغيرات، والحد الأدنى لمتطلبات حجم العينة اللازم لتحقيق قوة إحصائية تبلغ ٨٠%، وقيم معاملات تحديد  $R^2$  لا تقل عن ١٠% بإحتمال خطأ ٥% هو ١٧٤ مشاهدة. لذلك فإن عدد المشاهدات والبالغ ١٨٩ مفردة يعتبر كافي لتقدير نموذج المسار للبحث الحالي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Cohen, 1992).

علاوة على ذلك، نجد أن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية PLS-SEM هي طريقة إحصائية لا معلمية، وبالتالي فهي لا تتطلب كون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ورغم ذلك، استوجب على الباحث التحقق من عدم إنحراف توزيع البيانات بشكل كبير عن التوزيع الطبيعي، حيث أن عدم إعتدال التوزيع بشكلٍ حاد يخلق إشكالية في تقييم معنوية معاملات النموذج (Henseler et al., 2009)، لذا، تم قياس مدى إنواء Skewness وتفرطح Kurtosis توزيع مؤشرات متغيرات البحث باستخدام الإصدار رقم ٢٥ من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتبين انحراف توزيع بعض المؤشرات بشكلٍ حاد عن التوزيع الطبيعي نظراً لتجاوز درجة تفرطح تلك المؤشرات  $\pm 2$  (Gravetter & Wallnau, 2014).

لذلك قرر الباحث إسقاط مؤشر واحد (الفقرة رقم ٢١ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس متغير التعويضات الخضراء (معامل تفرطح = ٢,٢٥٨)، ومؤشر واحد (الفقرة رقم ٢٨ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس متغير علاقات الموظفين الخضراء (معامل تفرطح = ٢,٤٥٢)، هذا بالإضافة إلى مؤشر واحد (الفقرة رقم ٣٢ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس متغير فرق العمل الأخضر (معامل تفرطح = ٢,١٤٩)، وأخيراً مؤشر واحد (الفقرة رقم ٤٠ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس متغير الثقافة الخضراء (معامل تفرطح = ٢,٢٥٨).

الخصائص الديموجرافية للمشاركين بالبحث يمكن استعراضها فيما يلي: غالبية المديرين والموظفين بفروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية والمشاركين بالبحث الحالي من الذكور (٧٠,٦%)، جميع فئات المستوى الوظيفي ممثلة بشكلٍ جيد، ارتفاع مستوى خبرة المشاركين بالبحث حيث أن ٨٦,١% من المديرين والموظفين بفروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية والمشاركين بالبحث الحالي تصل مدة خبرتهم إلى ٥ سنوات أو أكثر. وأخيراً، جميع فئات المستوى التعليمي قد تم تمثيلها.

## ١٢- تحليل البيانات والنتائج

### ١٢-١ نتائج الإحصاء الوصفي

يوضح جدول رقم (٣) نتائج الإحصاء الوصفي ممثلاً في قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المتغيرات محل البحث، فضلاً عن معاملات الارتباط فيما بين تلك المتغيرات. يمكن ملاحظة أن قيم الوسط الحسابي للأبعاد الممثلة للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء) وكذلك الأبعاد الممثلة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البيئي) تعتبر جميعاً قيم متوسطة بانحرافات معيارية صغيرة.

جدول رقم (٣)

## الإحصاء الوصفي ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستقطاب والاختيار الأخضر	التدريب والتنمية الأخضر	إدارة الأداء الأخضر	التعويضات الخضراء	الوصف الوظيفي الأخضر	علاقات الموظفين الخضراء	فرق العمل الأخضر	الثقافة الخضراء	البُعد الاقتصادي	البُعد الاجتماعي	البُعد البيئي
الاستقطاب والاختيار الأخضر	٣,٩٩٥	٠,٨٦٥	١										
التدريب والتنمية الأخضر	٤,١٣٢	٠,٨١١	**٠,٦٧٧	١									
إدارة الأداء الأخضر	٤,١٥٢	٠,٧٤٧	**٠,٦٥١	**٠,٧٠٠	١								
التعويضات الخضراء	٤,١٦٠	٠,٧٢٩	**٠,٥٣٢	**٠,٥٤٩	**٠,٧٠٩	١							
الوصف الوظيفي الأخضر	٤,١١١	١,٠٥٤	**٠,٦٨٨	**٠,٧٢٩	**٠,٧٤٤	**٠,٦٣٨	١						
علاقات الموظفين الخضراء	٣,٨٩٠	٠,٨٩٥	**٠,٦٧٧	**٠,٥٩٥	**٠,٧٠٢	**٠,٦١٢	**٠,٧٤٣	١					
فرق العمل الأخضر	٤,١٢٤	٠,٩٤٢	**٠,٧٢٥	**٠,٦٣٨	**٠,٧١١	**٠,٥٢٦	**٠,٧٦٧	**٠,٧٩٤	١				
الثقافة الخضراء	٤,٠٤٨	١,٠٥٢	**٠,١٨٢	٠,١١١-	**٠,١٩٩	**٠,١٩٩	٠,٠٢٢-	**٠,٣٣٥	**٠,٣٢٨	١			
البُعد الاقتصادي	٤,٠٣٧	٠,٩٥٣	**٠,٦٨١	**٠,٥٩٦	**٠,٦٦٥	**٠,٥١١	**٠,٦٥٦	**٠,٧٣٧	**٠,٧٣٤	**٠,٢١٤	١		
البُعد الاجتماعي	٣,٨٣٠	٠,٨٢٦	**٠,٧٢٣	**٠,٥٧٨	**٠,٦٥٠	**٠,٥٤٧	**٠,٦٥٨	**٠,٧٠١	**٠,٧٦٥	**٠,٢٠٥	**٠,٧٨١	١	
البُعد البيئي	٣,٩٠٣	١,٠٩٩	**٠,٦٣٢	**٠,٤٧٤	**٠,٥٦٠	**٠,٤٧٢	**٠,٥٢٢	**٠,٦٨٠	**٠,٦٦٤	**٠,٣٥٩	**٠,٧٨٦	**٠,٧٧٤	١

\*\*معاملات الارتباط معنوية عند  $p < ٠,٠١$  (طرفين)



علاوة على ذلك، وبناءً على معاملات الارتباط الموضحة بجدول رقم (٣)، رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر من ناحية، وكل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة من ناحية أخرى، هذا فضلاً عن وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين الاستقطاب والاختيار الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر من ناحية، والبعد البيئي للتنمية المستدامة من ناحية أخرى، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط أكبر من ٠,٤٩ (Cohen, 1988)، كما رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين التدريب والتنمية الأخضر، التعويضات الخضراء، والثقافة الخضراء من ناحية، والبعد البيئي للتنمية المستدامة من ناحية أخرى، حيث جاءت معاملات الارتباط أعلى من ٠,٣٠ ولكنها أقل من ٠,٤٩. وأخيراً رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين الثقافة الخضراء من ناحية وكل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة من ناحية أخرى حيث جاءت قيم معاملي الارتباط أقل من ٠,٣٠.

النتائج السابقة تعد مؤشراً للأثر الإيجابي للوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر على الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة. كما يتضح أيضاً أنه من بين المتغيرات المستقلة، تعد وظيفة علاقات الموظفين الخضراء صاحب أعلى ارتباط بكل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي، الأمر الذي يعد مؤشراً لكون تلك الوظيفة هي الوظيفة الأعلى أثراً على البعد الاقتصادي والبعد البيئي للتنمية المستدامة. كما أن فرق العمل الأخضر تعد صاحبة أعلى ارتباط بالبعد الاجتماعي، الأمر الذي يعد مؤشراً لكون تلك ال هي الممارسة الأعلى أثراً على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

علاوة على ذلك يتضح من معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أن معامل الارتباط بين وظيفتي علاقات الموظفين الخضراء وفرق العمل الأخضر يعد الأعلى بين تلك المتغيرات (معامل ارتباط = ٠,٧٩٤ ، ٠,٠١ <math>p</math>) وبغض النظر عن الدلالة الإحصائية لهذا المعامل إلا أنه ليس كبير بشكلٍ كافي (أصغر من ٠,٩) لتوقع وجود علاقات التعدد الخطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Field, 2013)

## ٢-١٢ تقييم نموذج القياس Measurement model:

إن الهدف من تقييم نموذج القياس إنما يتمثل في تخفيض خطأ القياس إلى أدنى مستوى ممكن وذلك بشقية، العشوائي والذي يمثل تهديداً للثبات Reliability والمنتظم Systematic error والذي يمثل تهديداً للصدق Validity. ويعرض جدول رقم (٤) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس. بداية وبمعلومية عدد المشاهدات البالغ ١٨٩ مشاهدة، فإن معاملات التحميل الخارجية (التشبع) Outer Loadings التي تساوي ٠,٤٠ أو أكثر تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبقوة إحصائية ٨٠%، كما أن معاملات التحميل التي تساوي ٠,٥٠ على الأقل تعتبر ذات أهمية من الناحية العملية (Hair et al., 2014a)، وكحد أدنى يجب أن تكون جميع معاملات التحميل (التشبع) دالة إحصائياً، ولكن نظراً لأن معاملات التحميل ذات الدلالة الإحصائية قد تكون ضعيفة إلى حد ما، فإن القاعدة الشائعة تنص على وجوب بلوغ معامل التحميل ٠,٧٠٨ كحد أدنى (Hair et al., 2014b).

جدول رقم (٤)

نتائج تقييم ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لنماذج القياس

ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب)	صدق التقارب		رقم الفقرة بقائمة الاستقصاء	متغيرات البحث
	متوسط التباين المستخلص	معاملات التحميل الخارجية (التشيع)		
		٠,٩٤٢١	١	
		٠,٩٠٠٤	٢	
٠,٩٤٩	٠,٧٨٩	٠,٨٤٠٨	٣	الاستقطاب والاختيار الأخضر
		٠,٩٠٨٢	٤	
		٠,٨٤٤٨	٦	
		٠,٨٨٠٣	٩	
٠,٩١٣	٠,٨٤٠	٠,٩٥١٧	١٠	التدريب والتنمية الأخضر
		٠,٨٢٥٣	١٢	
		٠,٨٤١٢	١٤	
٠,٨٩٠	٠,٦٧٠	٠,٧٤٨٧	١٥	إدارة الأداء الأخضر
		٠,٨٥٤٧	١٦	
		٠,٧٠٨١	١٧	
		٠,٨٧١٥	١٨	
٠,٨٥٩	٠,٦٠٥	٠,٧٦٤٥	١٩	التعويضات الخضراء
		٠,٧٥٨٦	٢٠	
		٠,٧٦٩٨	٢٢	
٠,٩٣٣	٠,٨٢٥	٠,٩٧٠٨	٢٣	الوصف الوظيفي الأخضر
		٠,٩٦٨٨	٢٤	
		٠,٩٠٩٢	٢٥	
٠,٨٦٨	٠,٦٨٩	٠,٨٥٧٩	٢٦	علاقات الموظفين الخضراء
		٠,٧٠٩٦	٢٩	
		٠,٨٧٠٦	٣٣	
٠,٩٤٥	٠,٨٥١	٠,٩٦٥٤	٣٤	فرق العمل الأخضر
		٠,٩٢٩٥	٣٥	
١	١	١	٣٦	الثقافة الخضراء

يتبع في الصفحة التالية

جدول رقم (٤) .... تابع

نتائج تقييم ثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب لنماذج القياس

ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب)	صدق التقارب		رقم الفقرة بقائمة الاستقصاء	متغيرات البحث
	متوسط التباين المستخلص	معاملات التحميل الخارجية (التشيع)		
٠,٩٢٩	٠,٨١٤	٠,٩١٤٢	٤١	البُعد الاقتصادي
		٠,٨٨١٦	٤٢	
		٠,٩٠٩٩	٤٣	
٠,٩٠٠	٠,٦٤٤	٠,٧١٣٩	٤٤	البُعد الاجتماعي
		٠,٨٠١٥	٤٥	
		٠,٧٩٧٣	٤٦	
		٠,٨١٨٢	٤٧	
		٠,٨٧٤٢	٤٨	
٠,٩٢٩	٠,٨٦٨	٠,٩٣٥٢	٤٩	البُعد البيئي
		٠,٩٢٧٩	٥٠	

وبناءً على ذلك قام الباحث بإسقاط مؤشر واحد (الفقرة رقم ٥ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس الاستقطاب والاختيار الأخضر (معامل تحميل = ٠,٦٣٩٨)، وكذلك ثلاثة مؤشرات (الفقرات رقم ٧، ٨، ١١ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس التدريب والتنمية الأخضر (معامل تحميل = ٠,٥٨٦٢، ٠,٦٠٤٠، ٠,٦١٢٣ على التوالي)، هذا بالإضافة إلى مؤشر واحد (الفقرة رقم ١٣ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس إدارة الأداء (معامل تحميل = ٠,٤٥١٤)، هذا فضلاً عن مؤشرين (الفقرتان رقم ٢٧، ٣٠ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس علاقات الموظفين الخضراء (معامل تحميل = ٠,٤٢٦٣، ٠,١٤١٥ على التوالي)، ومؤشر واحد (الفقرة رقم ٣١ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس فرق العمل الأخضر (معامل تحميل = ٠,٥٧٣٣)، وأخيراً، ثلاثة مؤشرات (الفقرات رقم ٣٧، ٣٨، ٣٩ بقائمة الاستقصاء) من نموذج قياس الثقافة الخضراء (معامل تحميل = ٠,٥٨٦٢، ٠,٦٠٤٠، ٠,٦١٢٣ على التوالي)، وذلك نظراً لكون معاملات التحميل الخارجية (التشيع) لتلك المؤشرات جاءت أقل من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠,٧٠٨. وأن هذا الإسقاط أدى إلى زيادة قيمة متوسط التباين المستخلص، وقيمة مؤشر الثبات المركب لتلك المقاييس (Hair et al., (2011); Hair et al., (2014b). إن النتائج الموضحة بجدول رقم (٤) تدعم ثبات الاتساق الداخلي لجميع المقاييس المستخدمة بالبحث، حيث جاءت قيم مؤشر الثبات المركب أعلى من ٠,٧٠ لجميع المتغيرات (Nunally & Bernstein, (1994).

كما تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع معاملات التحميل الخارجية (التشيع) جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠,٧٠٨. كما يتضح أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخلص لجميع المتغيرات هي أعلى من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠,٥٠. هذه النتائج تعتبر دليلاً حاسماً على تحقق صدق التقارب لجميع متغيرات النموذج (Hair et al., (2014b). وأخيراً، قام الباحث بتقييم صدق التمايز مستعيناً بمعيار "فورنيل-لاركر"، حيث تشير النتائج كما يوضحها جدول رقم (٥) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لمتغيرات البحث (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات

الارتباط بين تلك المتغيرات وباقي المتغيرات الكامنة لنموذج المسار، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات للبحث  
Fornell & Larcker, (1981).

### ٣-١٢ تقييم النموذج البنائي **Structural Model**:

إن ثبات وصدق نماذج القياس المستخدمة بالبحث تسمح بتقييم تقديرات النموذج البنائي، ووفقاً للمنهج المقترح من قبل  
كلٍ من (Hair et al., 2014 b). Henseler et al., (2009) لتقييم النموذج البنائي، قام الباحث في البداية بتقييم علاقات  
التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة عن طريق إجراء تحليل إنحدار المربعات الصغرى الاعتيادي، وذلك باستخدام برنامج  
التحليل الإحصائي SPSS 25 وطلب تشخيص علاقات التعدد الخطي.

جدول رقم (٥)

نتائج معيار "فورنيل-لاركر" لتقييم صدق التمايز لنماذج القياس

متغيرات البحث	الاستقطاب والاختيار الأخضر	التدريب والتنمية الأخضر	إدارة الأداء الأخضر	التعويضات الخضراء	الوصف الوظيفي الأخضر	علاقات الموظفين الخضراء	فرق العمل الأخضر	البُعد الاقتصادي	البُعد الاجتماعي	البُعد البيئي	متوسط التباين المستخلص
الاستقطاب والاختيار الأخضر	٠,٨٨٨										٠,٧٨٩
التدريب والتنمية الأخضر	٠,٦٧٧	٠,٩١٧									٠,٨٤٠
إدارة الأداء الأخضر	٠,٦٥١	٠,٧٠٠	٠,٨١٩								٠,٦٧٠
التعويضات الخضراء	٠,٥٣٢	٠,٥٤٩	٠,٧٠٩	٠,٧٧٨							٠,٦٠٥
الوصف الوظيفي الأخضر	٠,٦٨٨	٠,٧٢٩	٠,٧٤٤	٠,٦٣٩	٠,٩٠٨						٠,٨٢٥
علاقات الموظفين الخضراء	٠,٦٧٧	٠,٥٩٥	٠,٧٠٢	٠,٦١٢	٠,٧٤٣	٠,٨٣٠					٠,٦٨٩
فرق العمل الأخضر	٠,٧٢٥	٠,٦٣٨	٠,٧١١	٠,٥٢٦	٠,٧٦٧	٠,٧٩٤	٠,٩٢٣				٠,٨٥١
البُعد الاقتصادي	٠,٦٨١	٠,٥٩٦	٠,٦٦٥	٠,٥١١	٠,٦٥٦	٠,٧٣٧	٠,٧٣٤	٠,٩٠٢			٠,٨١٤
البُعد الاجتماعي	٠,٧٢٣	٠,٥٧٨	٠,٦٥٠	٠,٥٤٧	٠,٦٥٨	٠,٧٠١	٠,٧٦٥	٠,٧٨١	٠,٨٠٣		٠,٦٤٤
البُعد البيئي	٠,٦٣٢	٠,٤٧٤	٠,٥٦٠	٠,٤٧٢	٠,٥٢٢	٠,٦٨٠	٠,٦٦٤	٠,٧٨٦	٠,٧٧٤	٠,٩٣٢	٠,٨٦٨

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0

وبشكل أكثر تحديداً، قام الباحث بتقييم علاقات التعدد الخطي بالنسبة لوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر ، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء ، فرق العمل الأخضر ، والثقافة الخضراء كمغيرات مستقلة بالنسبة للبُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة كمتغير تابع. ولقد أظهرت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٦) أن جميع قيم معامل تضخم التباين تقل بشكل واضح عن الحد الأقصى المقبول (١٠)، مما يعد دليلاً على أن علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة بالنموذج البنائي لا تمثل مشكلة، ومن ثم إمكانية الاستمرار في تقييم جودة النتائج واختبار فروض البحث (Mooi & Sarstedt, 2014).

#### جدول رقم (٦)

نتائج تشخيص علاقات التعدد الخطي	
المتغيرات	معامل تضخم التباين
الاستقطاب والاختيار الأخضر	٢,٦٦٥
التدريب والتنمية الأخضر	٣,١٢٣
إدارة الأداء الأخضر	٣,٥٥١
التعويضات الخضراء	٢,٣٣١
الوصف الوظيفي الأخضر	٤,٨٩٤
علاقات الموظفين الخضراء	٣,٦٨٦
فرق العمل الأخضر	٤,٥٥٤
الثقافة الخضراء	١,٩٦٣

جدول رقم (٧)

النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS لتقييم النموذج البنائي واختبارات الفروض

الفرض	المسار	معاملات المسار	الخطأ المعياري	قيم $ t $	قيم $p$	$R^2$	$Q^2$	نتيجة اختبار الفرض
قبول الفرض بشكل جزئي	الاستقطاب والاختيار الأخضر ← البعد الاقتصادي	*.٠٢٠٠	٠.٠٩١	٢.١٩٧	٠.٠٢٩	٠.٦٤٠	٠.٥٠٩	
	التدريب والتنمية الأخضر ← البعد الاقتصادي	٠.٠٣٦	٠.٠٧٨	٠.٤٦٠	٠.٦٤٦			
	إدارة الأداء الأخضر ← البعد الاقتصادي	٠.١٦٠	٠.٠٨٧	١.٨٣١	٠.٠٦٨			
	التعويضات الخضراء ← البعد الاقتصادي	٠.٠٢٣-	٠.٠٦٠	٠.٣٧٤	٠.٧٠٩			
	الوصف الوظيفي الأخضر ← البعد الاقتصادي	٠.٠٦٤-	٠.٠٨٦	٠.٧٥٠	٠.٤٥٤			
	علاقات الموظفين الخضراء ← البعد الاقتصادي	**٠.٣٤٠	٠.٠٧٧	٤.٤٠٥	٠.٠٠٠			
	فرق العمل الأخضر ← البعد الاقتصادي	*.٠٢٥٩	٠.١١٠	٢.٣٤٢	٠.٠٢٠			
	الثقافة الخضراء ← البعد الاقتصادي	٠.٠٤٦-	٠.٠٥٥	٠.٨٣٦	٠.٤٠٤			
قبول الفرض بشكل جزئي	الاستقطاب والاختيار الأخضر ← البعد الاجتماعي	**٠.٣١٢	٠.٠٩٤	٣.٣١٢	٠.٠٠١	٠.٦٦٨	٠.٤٢٩	
	التدريب والتنمية الأخضر ← البعد الاجتماعي	٠.٠٧٣-	٠.٠٧١	١.٠١٩	٠.٣٠٩			
	إدارة الأداء الأخضر ← البعد الاجتماعي	٠.٠٧٩	٠.٠٧٩	١.٠٠٣	٠.٣١٧			
	التعويضات الخضراء ← البعد الاجتماعي	٠.١١٧	٠.٠٦٨	١.٧٢٩	٠.٠٨٥			
	الوصف الوظيفي الأخضر ← البعد الاجتماعي	٠.١٠٧-	٠.٠٩١	١.١٧٤	٠.٢٤١			
	علاقات الموظفين الخضراء ← البعد الاجتماعي	٠.١٥٣	٠.٠٨٣	١.٨٤٩	٠.٠٦٦			
	فرق العمل الأخضر ← البعد الاجتماعي	**٠.٤٦٢	٠.١٠١	٤.٥٨٠	٠.٠٠٠			
	الثقافة الخضراء ← البعد الاجتماعي	٠.١٠٤-	٠.٠٥٤	١.٩١٨	٠.٠٥٦			

يتبع في الصفحة التالية

جدول رقم (٧)..... تابع

النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS لتقييم النموذج البنائي واختبارات الفروض

نتيجة اختبار الفرض	$Q^2$	$R^2$	قيم $p$	قيم $ t $	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المسار	الفرض
قبول الفرض بشكل جزئي			٠,٠٠٧	٢,٧٣٩	٠,٠٩٦	**٠,٢٦٣	← البُعد البيئي	الاستقطاب والاختيار الأخضر
			٠,٧٣٥	٠,٣٣٨	٠,٠٩٢	٠,٠٣١	← البُعد البيئي	التدريب والتنمية الأخضر
			٠,٧٠٧	٠,٣٧٦	٠,٠٩٢	٠,٠٣٥	← البُعد البيئي	إدارة الأداء الأخضر
			٠,٥٣٩	٠,٦١٦	٠,٠٧١	٠,٠٤٤	← البُعد البيئي	التعويضات الخضراء
			٠,١٦٦	١,٣٩٠	٠,١٠٤	-٠,١٤٤	← البُعد البيئي	الوصف الوظيفي الأخضر
			٠,٠٠١	٣,٣٨٥	٠,٠٩٧	**٠,٣٢٧	← البُعد البيئي	علاقات الموظفين الخضراء
			٠,٠٤٩	١,٩٧٦	٠,١١١	*٠,٢١٩	← البُعد البيئي	فرق العمل الأخضر
			٠,١٤٣	١,٤٦٩	٠,٠٧٨	٠,١١٤	← البُعد البيئي	الثقافة الخضراء
	٠,٤٧٧	٠,٥٥٥						

\*\*معاملات المسار معنوية عند  $p < ٠,٠١$ ، \*معاملات المسار معنوية عند  $p < ٠,٠٥$

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0



ويوضح جدول رقم (٧) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بالنموذج البنائي بالإضافة إلى ملخص لنتائج اختبار الفروض. إن المعيار الرئيسي لتقييم النموذج البنائي إنما يتمثل في معامل التحديد  $R^2$ . إن قيم معامل التحديد لمتغيرات البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي والتي بلغت ٠,٦٤٠ ، ٠,٦٦٨ ، ٠,٥٥٥ على التوالي يمكن إعتبارها دليلاً قوياً على تمتع النموذج بالدقة التنبؤية نظراً لكون قيم معامل التحديد جاءت أعلى من الحد الأدنى الموصى به والذي يبلغ ٠,١٠. Falk & Miller, (1992). واتباع القاعدة العامة المقترحة من قبل Chin (١٩٩٨) يمكن إعتبار قيم معامل التحديد للأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة قيماً متوسطة حيث أنها جاءت أعلى من ٠,٣٣ ولكنها أقل من ٠,٦٧ بالإضافة إلى تقييم حجم معامل التحديد  $R^2$  كمعيار لدقة التنبؤ، قام الباحث بقياس الملائمة التنبؤية للنموذج وفقاً لمعيار ( $Q^2$ ) حيث يقصد بالملائمة التنبؤية؛ قدرة النموذج على التقدير الدقيق للمشاهدات الخاصة بمؤشرات نموذج قياس المتغير التابع Henseler et al., (2009). إن قيم  $Q^2$  لمتغيرات البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي والتي بلغت ٠,٥٠٩ ، ٠,٤٢٩ ، ٠,٤٧٧ على التوالي جاءت أعلى من الصفر، الأمر الذي يدعم ملائمة النموذج للتنبؤ بمشاهدات مؤشرات قياس تلك المتغيرات. إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية لا تفترض إعتدال توزيع البيانات، مما يعني عدم إمكانية تطبيق إختبارات المعنوية المعلمية المستخدمة في تحليل الإنحدار لإختبار مدى معنوية معاملات المسار ، لذلك تستند PLS-SEM إلى إجراء لا معلمي لتوليد العينات المتتالية لإختبار معنوية تلك المعاملات وذلك من خلال سحب ٥٠٠٠ عينة فرعية بشكل عشوائي من العينة الأصلية وتقدير قيم معاملات المسار والأخطاء المعيارية لتلك المعاملات (Hair et al., (2014b).

#### ٤-١٢ نتائج إختبارات فروض البحث

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول للبحث ( $H_1$ )، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (٧)، الأثر الإيجابي والمعنوي لوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر ، علاقات الموظفين الخضراء ، وفرق العمل الأخضر على البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر وظيفة علاقات الموظفين الخضراء صاحبة الأثر الإيجابي الأعلى على البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٣٤٠ ، قيمة  $t = ٤,٤٠٥$  ،  $p < ٠,٠٠١$ )، ثم تأتي فرق العمل الأخضر في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠,٢٥٩ ، قيمة  $t = ٢,٣٤٢$  ،  $p < ٠,٠٥$ )، وتأتي الاستقطاب والاختيار الأخضر في المرتبة الأخيرة من حيث الأثر على البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٢٠٠ ، قيمة  $t = ٢,١٩٧$  ،  $p < ٠,٠٥$ ). كما أظهرت النتائج عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر ، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء على البُعد الاقتصادي للتنمية.

وقد أعزى الباحث عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء كمتغيرات مستقلة على البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة كمتغير تابع وذلك على الرغم من وجود علاقات طردية قوية أو متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ تربط تلك الاستراتيجيات بالبُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (أنظر جدول رقم ٣) إلى أثر الوظائف الأخرى كمتغيرات مُعدلة.

بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الفرعي الأول للبحث ( $H_1$ )، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، و الثقافة الخضراء ) تؤثر أثراً إيجابياً معنوياً على البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر، علاقات الموظفين

الخضراء، وفرق العمل الأخضر ورفضه فيما يتعلق بوظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء، وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني للبحث (H<sub>2</sub>)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (٦)، الأثر الإيجابي والمعنوي لوظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، وفرق العمل الأخضر على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر فرق العمل الأخضر صاحبة الأثر الإيجابي الأعلى على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٤٦٢، قيمة  $t = ٤,٥٨٠$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، ثم تأتي الاستقطاب والاختيار الأخضر في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠,٣١٢، قيمة  $t = ٣,٣١٢$ ،  $p < ٠,٠٠١$ ). كما أظهرت النتائج عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، والثقافة الخضراء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

وقد أعزى الباحث عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، والثقافة الخضراء كمتغيرات مستقلة على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة كمتغير تابع وذلك على الرغم من وجود علاقات طردية قوية أو متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. تربط تلك الوظائف بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة (أنظر جدول رقم ٣) إلى أثر الوظائف الأخرى كمتغيرات مُعدّلة. بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الفرعي الثاني للبحث (H<sub>2</sub>)، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء) تؤثر أثراً إيجابياً معنوياً على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بوظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، وفرق العمل الأخضر ورفضه فيما يتعلق بوظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، والثقافة الخضراء.

أما فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث للبحث (H<sub>3</sub>)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (٧)، الأثر الإيجابي والمعنوي لوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، وفرق العمل الأخضر على البعد البيئي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر وظيفة علاقات الموظفين الخضراء صاحبة الأثر الإيجابي الأعلى على البعد البيئي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٣٢٧، قيمة  $t = ٣,٣٨٥$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، ثم تأتي الاستقطاب والاختيار الأخضر في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠,٢٦٣، قيمة  $t = ٢,٧٣٩$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، وتأتي فرق العمل الأخضر في المرتبة الأخيرة من حيث الأثر على البعد البيئي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٢١٩، قيمة  $t = ١,٩٧٦$ ،  $p < ٠,٠٥$ ). كما أظهرت النتائج عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء على البعد البيئي للتنمية. وقد أعزى الباحث عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء كمتغيرات مستقلة على البعد البيئي للتنمية المستدامة كمتغير تابع وذلك على الرغم من وجود علاقات طردية قوية أو متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. تربط تلك الوظائف بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (أنظر جدول رقم ٤) إلى أثر الوظائف الأخرى كمتغيرات مُعدّلة.

بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الفرعي الثالث للبحث (H<sub>3</sub>)، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء) تؤثر إيجابياً معنوياً على البعد البيئي للتنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، و فرق العمل الأخضر ورفضه فيما يتعلق بوظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء.

وبناء على ما سبق النتائج الاحصائية النهائية لفروض البحث تم قبول الفرض الرئيسي للبحث، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بأثر وظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، و فرق العمل الأخضر وعلاقات الموظفين الخضراء على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، وكذلك بأثر علاقات الموظفين الخضراء على البعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك.

#### ٥-١٢ تفسير النتائج ومناقشتها

يمكن تفسير ومناقشة النتائج التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي السابق على النحو التالي:

[١] تبين نتائج البحث الواردة في الجدول رقم (٧) أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، و فرق العمل الأخضر) لها أثر إيجابي ومعنوي على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. وقد أتضح بشكل أكثر تحديداً، أن وظيفة علاقات الموظفين الخضراء تُعد صاحبة الأثر الإيجابي الأعلى على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، ثم تأتي وظيفة فرق العمل الأخضر، ويلهما الاستقطاب والاختيار الأخضر في المرتبة الأخيرة من حيث الأثر على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة كما أظهرت النتائج عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. على الرغم من وجود علاقات طردية قوية أو متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، تربط تلك الاستراتيجيات بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وقد أرجع الباحث عدم معنوية أثر تلك الوظائف كمتغيرات مستقلة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة كمتغير تابع إلى أثر الوظائف الأخرى كمتغيرات مُعدلة، وبناءً عليه تم قبول الفرض الفرعي الأول للبحث (H<sub>1</sub>)، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً معنوياً على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، و فرق العمل الأخضر ورفضه فيما يتعلق بوظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء.

[٢] توضح نتائج البحث الواردة في الجدول رقم (٧) الأثر الإيجابي والمعنوي لوظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، و فرق العمل الأخضر على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر فرق العمل الأخضر صاحبة الأثر الإيجابي الأعلى على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، ثم تأتي الاستقطاب والاختيار الأخضر في المرتبة التالية، كما أظهرت النتائج عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، والثقافة الخضراء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وقد أرجع الباحث عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي

الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، والثقافة الخضراء كمتغيرات مستقلة على البُعد الاجتماعي للتنمية المستدامة كمتغير تابع وذلك على الرغم من وجود علاقات طردية قوية أو متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. تربط تلك الوظائف بالبُعد الاجتماعي للتنمية المستدامة إلى أثر الوظائف الأخرى كمتغيرات مُعدّلة. بناءً على ذلك، تم قبول الفرض الفرعي الثاني للبحث (H<sub>2</sub>)، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر أثراً إيجابياً معنوياً على البُعد الاجتماعي للتنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بوظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، وفرق العمل الأخضر ورفضه فيما يتعلق بوظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، والثقافة الخضراء.

[٣] توضح نتائج البحث الواردة في الجدول رقم (٧) الأثر الإيجابي والمعنوي لوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، وفرق العمل الأخضر على البُعد البيئي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر وظيفة علاقات الموظفين الخضراء صاحبة الأثر الإيجابي الأعلى على البُعد البيئي للتنمية المستدامة، ثم تأتي الاستقطاب والاختيار الأخضر في المرتبة التالية، وتأتي فرق العمل الأخضر في المرتبة الأخيرة من حيث الأثر على البُعد البيئي للتنمية المستدامة كما أظهرت النتائج عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، والوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء على البُعد البيئي للتنمية المستدامة، وقد أرجع الباحث عدم معنوية أثر وظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، والوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء كمتغيرات مستقلة على البُعد البيئي للتنمية المستدامة كمتغير تابع وذلك على الرغم من وجود علاقات طردية قوية أو متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. تربط تلك الوظائف بالبُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة إلى أثر الوظائف الأخرى كمتغيرات مُعدّلة، وبناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الفرعي الثالث للبحث (H<sub>3</sub>)، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر أثراً إيجابياً معنوياً على البُعد البيئي للتنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بوظائف الاستقطاب والاختيار الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، وفرق العمل الأخضر ورفضه فيما يتعلق بوظائف التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، والثقافة الخضراء.

[٤] وبناءً على ما تقدم من نتائج للفروض الفرعية للبحث تم قبول الفرض الرئيسي للبحث، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بأثر وظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، وفرق العمل الأخضر وعلاقات الموظفين الخضراء على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاث (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، وكذلك بأثر علاقات الموظفين الخضراء على البُعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك. ومن الجدير بالذكر أن عدم معنوية بعض الوظائف للفروض الفرعية للبحث ومن ثم الفرض الرئيسي خروجهم من النموذج ولكن قد يرجع ذلك إلى تعدد الأبعاد داخل المتغيرات المستقلة للبحث، وتتفق هذه النتيجة للبحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة مثل (Jaid, & Misal, 2019) والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي قوي بشكل جزئي فيما يتعلق بالوظائف التعويض والمكافآت إدارة الأداء الأخضر ومشاركة الموظفين ورفضه فيما يتعلق بوظائف الوصف الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر. ودراسة (Maen, 2018)، والتي توصلت أن اعتماد الممارسات الخضراء له علاقة إيجابية مع زيادة الأداء التنظيمي، وإيضاً دراسة (John, & Sathiq, 2018) والتي توصلت أن الممارسات الخضراء تؤثر على رضا الموظفين إيجابياً، وأن دراسة (Rimi, 2016) والتي اقترحت نموذجاً لأفضل ممارسات نموذج إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين وابتكار الخدمات المصرفية الخضراء في بنجلاديش وجدت أن الوظائف

الخضراء لها علاقة إيجابية مع الوعي البيئي والرؤى النظرية للتنفيذ الفعال للخدمات الخضراء. ودراسة Chanderjeet (٢٠١٧)، والتي توصلت إلى أن الموارد البشرية هي لاعب اساسي في تطبيق السياسات الخضراء في القطاع المصرفي. [٥] وأخيراً تبين نتائج البحث الواردة إن المعيار الرئيسي لتقييم النموذج البنائي إنما يتمثل في معامل التحديد  $R^2$ . إن قيم معامل التحديد لمتغيرات البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي والتي بلغت ٠,٦٤٠ ، ٠,٦٦٨ ، ٠,٥٥٥ ، على التوالي يمكن إعتبارها دليلاً قوياً على تمتع النموذج بالدقة التنبؤية Model's predictive accuracy نظراً لكون قيم معامل التحديد جاءت أعلى من الحد الأدنى الموصى به والذي يبلغ ٠,١٠. وهذا يعني أنه يمكن الاعتماد على نموذج الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة.

### ١٣- توصيات البحث

في ضوء ما كشفت عنه نتائج البحث الحالي، وبناءً على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج البحث والتي أشارت إلى الأثر الإيجابي للوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة ، بالإضافة إلى إمكانية الاعتماد على نموذج الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وهذا ما أشار اليه المعيار الرئيسي لتقييم النموذج البنائي والذي تمثل في معامل التحديد  $R^2$  ، يمكن للباحث أن يتقدم بنوعين من التوصيات هما: توصيات تطبيقية قد تؤدي إلى تحسين تطبيق الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، كما أنها قد تساعد في دعم التنمية المستدامة، وتوصيات لبحوث مستقبلية.

#### ١٠-١٣ التوصيات التطبيقية

يجب أن يسعى بنك القاهرة لتحقيق ودعم الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية - الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء - بصورة مجمعه بإعتبارها مكمله لبعضها البعض، لما لذلك من آثار إيجابية تحقياً للتنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)

١- يجب أن يسعى البنك، أن يقلل من استخدام الورق في عملية الاستقطاب والاختيار، وذلك بمساعدة التكنولوجيا الحديثة حيث يتم نشر التعليمات الوظيفية على الإنترنت في الوقت الحالي، ويستخدم المرشحون المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنك للبحث عن وظائف والسيرة الذاتية وحتى المقابلة تتم عبر الإنترنت، حيث تساعد المنظمات على المساهمة في الاستدامة البيئية.

٢- يجب عند تقديم توصيف وظيفي للإدارة البيئية الخضراء للموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية بالبنك وأثناء اختيار الموظفين التأكيد على أن الوعي البيئي هو معيار الكفاءة.

٣- يجب أن تتضمن مجالات الأداء الرئيسية للموظفين الأهداف "الخضراء" وبناءً على التقدم في الأهداف الخضراء التي يجب تقييم أداء الموظفين وفقاً لها. قد يكون هناك خيار لتطوير معايير الأداء الخضراء والتي يمكن أن تكون مقياس تقييم الأداء الأخضر للموظفين على جميع المستويات. يجب وضع أهداف وغايات ومسئوليات خضراء للمديرين وينبغي أن تنعكس درجة الإنجاز في التقييمات.

٤- يجب تطوير محتويات التدريب لزيادة كفاءات الموظفين والمعرفة في القضايا المتعلقة بالبيئة وينبغي أن تنعكس من خلال الممارسات وضرورة أن تتضمن خطط التدريب والتنمية برامج وورش عمل لتمكين الموظفين من تطوير واكتساب المعرفة في إدارة البيئة.

- ٥- يجب تخصيص التعويضات لمكافأة اكتساب الموظفين للمهارات الخضراء وإنجازاتهم. يمكن تقديم مكافآت نقدية وعينية مختلفة حيث يمكن تقديم مكافآت نقدية للمساهمات في إدارة البيئة التي يمكن تخصيصها في أشكال زيادة الرواتب والجوائز النقدية والمكافآت بينما قد تشمل المكافآت العينية الإجازات الخاصة والهدايا للموظفين وأفراد أسرهم.
- ٦- إنشاء مركز لريادة الأعمال لمساعدة الأفراد من جميع التخصصات على بدء أعمالهم على أن تستند هذه الأعمال إلى أفكار إبداعية بيئيًا.
- ٧- يحتاج القطاع المصرفي إلى التركيز على استخدام إدارة الموارد البشرية لجعل موظفيه مستعدين ومختصين في أداء البيئة. وبالتالي، يمكن ربط حزمة أفضل الوظائف لإدارة الموارد البشرية بالخدمات المصرفية الخضراء، ويمكن أن تعمل وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء كمصدر للتمييز من خلال تحفيز الخدمات الخضراء المبتكرة في القطاع المصرفي.

### ٢-١٣ توصيات لبحوث مستقبلية مقترحة

يوصي الباحث باقتراحات للباحثين للاهتمام بالجوانب التالية:

- ١- ركز البحث الحالي على دراسة أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية - الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء ، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء - على التنمية المستدامة للمنظمات، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق دراسة بعض الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- ٢- يقترح الباحث بإجراء بحوث مستقبلية تتضمن إضافة بعض المتغيرات الوسيطة مثل أبعاد الفكري الريادي ، الالتزام التنظيمي ، إدارة المعرفة، المواطنة التنظيمية ، معرفة تأثيرها على العلاقة بين الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة. بالإضافة إلى التعرف على أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة والتنافسية - دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.
- ٣- اقتصر البحث الحالي في اختبار النموذج الذي اقترحه على بنك القاهرة فروع الاسكندرية كممثل للقطاع المصرفي المصري، لذلك يمكن توسيع البحوث المستقبلية عن طريق اختبار ذلك النموذج في عدد من المنظمات الصناعية مثل الشركات التي لها قضايا بيئية من حيث التأثيرات الضارة وكيفية التخلص من العوادم والنفايات مثل شركات ( ابوقير للأسمدة والصناعات الكيماوية، شركات البترول، شركات الأسمنت، والمستشفيات).
- ٤- يوصي الباحث أن تقوم البحوث المستقبلية بعمل دراسة مقارنة عن طريق تقسيم الشركات العاملة في قطاع البترول المصري حسب نمط ملكيتها إلى شركات قطاع عام، وشركات قطاع مشترك، وشركات خاضعة لقانون الاستثمار للتعرف على ما اذا كان هناك أثر لنمط الملكية على درجة أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية.
- ٥- يوصي الباحث أن تقوم البحوث المستقبلية بالتحقق من قدرة نشاط ريادة الأعمال على تعزيز النمو الاقتصادي وتعزيز الأهداف البيئية وتحسين الظروف الاجتماعية في البلدان النامية مقارنة بالدراسات السابقة للأبحاث الناشئة حول ريادة الأعمال والتنمية المستدامة.

## المراجع

### المراجع العربية

- ١- الزبيدي، غني دحام تناي(٢٠١٦)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة التنظيمية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٨٩، العراق.
- ٢- السكارنة، محمد إحسان(٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي استراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل (دراسة تطبيقية علي شركات الطاقة المتجددة في عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٣- قطيشات، ربي جعفر (٢٠١٧)، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

### المراجع الأجنبية

- Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2015). **Green Human Resource Management Practices: A Review**. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, (1)5 pp.1-16.
- Bandara, W. (2018). **Green Supply Chain Management Practices in Sustainable Development on Hospitality Industry in Sri Lanka**”, Master Thesis., Sri Lanka
- Basnett, Y. & Bhattacharya, D. (2015). **Exploring Spaces for Economic Transformation in the Sustainable Development Goals**. Report© Overseas Development Institute ODI, UK, 2015
- Bunting, G., & Osborne, P. (2015). **Sustainability Skills Survey: Staff Questionnaire**, University of Wales, Trinity Saint David & Swansea Metropolitan University, National HE STEM Programme.
- Chanderjeet (2017). **Concept of Green HRM in Banking Industry**, International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, India
- Chin, W. (1998). **The partial least squares approach to structural equation modeling**. Modern methods for business research, 295(2).
- Cohen, J. (1988). **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). **A power primer**. Psychological Bulletin, 112, 155-159.
- Darwish, M (2015). **Sustainable Development: Using Sustainability – Green Building Education to Enable the Increase of Diversity in Construction Engineering**, Copyright © American Society for Engineering Education, USA.
- Deepika R & Dr. Karpagam., (2016). **A study on green HRM Practices in an organization**, international journal of Applied Research:2(8):426-429.
- Dernbach, J. & Cheever, F. (2015). **Sustainable Development and Its Discontents**, University of Denver Strum College of Law, Legal Research Paper Series, Working Paper No. 15-33

- Dikau, S. & Volz, U. (2019). **Central Bank Mandates, Sustainability Objectives and the Promotion of Green Finance**, Department of Economics, SOAS University of London, UK
- Falk, R. & Miller, N. (1992). **A primer for soft modeling**. University of Akron Press.
- Field, A. (2013). **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. SAGE.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement error**. Journal Of Marketing Research, 39-50.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). **Essentials of statistics for the behavioral sciences**. Wadsworth, Cengage Learning.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2014a). **Multivariate data analysis**. Pearson Education Limited
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014b). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). **PLS-SEM: Indeed, A Silver Bullet**. Journal of Marketing Theory and Practice, 19, 139-151.
- Halawi, A & Zaraket, W (2018). **Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior**, Journal of Applied Business Research, Lebanon
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). **The use of partial least squares path modeling in international marketing**. Advances in International Marketing, 20, 277-320.
- Human Development Report (2011). **Sustainability and Equity: A Better Future for All**, United Nations Development Program, USA, New York
- Hussain, A. (2018). **Green Human Resource Management (GHRM) Practices in Organizations: A Comprehensive Literature Survey**, Journal of Management Research and Analysis (JMRA), India.
- Igbudu, N., Garanti, Z. & Popoola, T. (2018). **Enhancing Bank Loyalty through Sustainable Banking Practices**”, Sustainability Journal
- Jabbour, C. (2013). **Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research**. Resources, Conservation and Recycling, 74
- Jaid, R. & Misal, A. (2019). **An Empirical Study on Impact of Green Human Resource Functions on Environmental Performance: Case Study With Reference to ICICI Bank**, Neville Wadia Institute of Management Studies & Research, India
- John, F. & Sathiq, N. (2018). **A Study on the Influence of Green HR Practices on Employee Satisfaction among Selected Scheduled Banks**, International Journal of Business and Management Invention, Vol. 7, Issue, 10, India



- Klarin, T. (2018). **The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues**, Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 21, No. 1, pp. 67-94
- Korzeb, Z. (2019). **Sustainability Performance. A Comparative Analysis in the Polish Banking Sector**, Sustainability Journal
- Krejcie, R & Morgan , D.(1970).Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement, 30,607-610.**
- Krstic, I. & Avramovic, D. (2018). **The Three Dimensions of Sustainable Development Environment, Economy and Society**, 50 Years of Higher Education, Science and Research in Occupational Safety Engineering, 6-7 December, 2018, Niš, Serbia
- Kumar and Prakash (2019). **Examination of Sustainability Reporting Practices in Indian Banking Sector**, Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility
- Maeen Uddin. (2018). **Practicality of Green Human Resource Management Practices: A Study on Banking Sector in Bangladesh**, Vol. VI, Issue 6, International Journal of Economics, Commerce and Management, UK
- Mashala, Y. L. (2018). **Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda.**, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)
- Masocha, R. (2019). **Social Sustainability Practices on Small Businesses in Developing Economies: A Case of South Africa**, Sustainability Journal.
- Mensah, J. (2019). **Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review**, Cogent Social Sciences
- Mooi, E. & Sarstedt, M. (2014). **A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics**. Berlin: Springer.
- Moraes, S., Jabbour, C., Battistelle, R., Rodrigues, J., Douglas S., Renwick, Foropon, C. and Roubaud, D. (2018). **When Knowledge Management Matters: Interplay between Green Human Resources and Eco-efficiency in the Financial Service Industry.**, Emerald Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Brazil
- Nunally, & Bernstein, (1994). **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.
- Rani, Sushma., Mishra, K. (2014). **Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations**, International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, Vol. 2 Issue: 11.
- Renwick, D. Redman, T. and Maguire, S. (2008). **Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda**, University of Sheffield Working Paper. <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/200801.pdf>.

- Rimi, N. N. (2016). **Green HRM for Green Services: A Proposed Best Practices Green HRM Model for Green Banking Performance in Bangladesh**, European Journal of Business and Management, Vol. 8, Issue. 8, Bangladesh
- Rimi, Nadia., Yusoff, Yusliza (2015). **Green Human Resource Management in Service Organizations: A Proposed Model for Green Banking Performance**, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 May.
- Ringle, C., Wende, S. & Will, A. (2005) **Smart PLS 2.0 (Beta)**, Hamburg, available at <http://www.smartpls.de>
- Romiguer, AlexandreTorres (2011). **Sustainable Development: Objectives, Enablers and Challenges for Spanish Companies**, Unpublished Master Thesis, Tampere University of Technology, Spain
- Sarode, A., Patil, Jayashree., & Patil, Deepak Tulsiram (2016). **A study of Green HRM and Its Evaluation with Existing HR Practices in Industries within Pune Region**, International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences, Vol. 6, Issue 04. p.p.49-67
- Schoolman, E., Guest, J, Bush, K. & Bell, A. (2012). **How Interdisciplinary is Sustainability Research? Analyzing the Structure of an Emerging Scientific Field.**, Sustain Sci. 7(1):67-80
- Shah, M. (2019). **Green Human Resource Management: Development of a Valid Measurement Scale**, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, USA.
- Sunita, M. (2017). **Green HRM: A Study of Indian Banks**, International Journal of Research in IT and Management, Vol. 7, Issue. 4, India
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2017). **Green human resource management practices: scale development and validity**. Asia Pacific Journal of Human Resources.
- Vincenzo, F., Marialusia, S. & Fransesco, C. (2017). **The Role of Banks in the Sustainable Development of Territory: An Ecosystems View**, World Organization of Systems and Cybernetics (WOSC), Rome
- Volz, U. (2018). **Fostering Green Finance for Sustainable Development in Asia**, Asian Development Bank Institute, Working Paper Series
- Whitfield, K. (2015). **Quick Guide to Sustainable Development: History & Concepts.**, Research Service, National Assembly for Wales, Cardiff, E-mail: [Karen.whitfield@assembly.wales](mailto:Karen.whitfield@assembly.wales).
- Wu, J., Guo, S., Huang, H., Liu, W. and Xiang, Y. (2018). **Information and Communications Technologies for Sustainable Development Goals: State-of-the-Art, Needs and Perspectives**, IEEE Press
- Zimmermann, S. (2019). **Same Same but Different: How and Why Banks Approach Sustainability**, Sustainability Journal.

ملاحق البحث  
ملحق رقم (١)  
قائمة إستقصاء

السادة / المشاركون

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية" وذلك بهدف التعرف على أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة، ومن ثم تطوير دور القطاع المصرفي لما لهذا القطاع دوراً هاماً في تحقيق التنمية، ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث يتطلع ويقدر مساهمتكم في إتمام الدراسة وذلك بالإجابة على مجموعة الأسئلة الواردة بالقائمة، علماً بأن تلك الأسئلة لا تتطلب الإجابة عنها الإدلاء بأية بيانات شخصية أو سرية فضلاً عن عدم إستخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير سلفاً

الباحث

أولاً: إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عبارة من العبارات التالية؟ برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١.	يتم جذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء					
٢.	تتضمن وظيفة الاستقطاب على المعايير البيئية					
٣.	المتقدمون في عملية الاختيار على وعي بالممارسات الخضراء					
٤.	أفهم ما يعنيه مفهوم الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية					
٥.	يتم استخدام المقابلة الشخصية الشفهية مع إدخال الجوانب الرسمية					
٦.	تمتلك الموارد البشرية في البنك رؤى وتصورات حول الوظائف الخضراء وتستخدم المعايير للمرشحين للوظائف الخضراء					
٧.	يتم وضع القضايا/المشكلات البيئية في الاعتبار عند إجراء التدريب					
٨.	يتم وضع برامج للمرشحين مخصصة للقضايا/المشكلات البيئية					
٩.	تتوافر مواد التدريب عبر الإنترنت					
١٠.	يتم توفير مواد التدريب في نسخ إلكترونية بدلاً من الورقية					
١١.	يعمل البنك على إنشاء وتطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء					
١٢.	نحن نستخدم مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء					
١٣.	يحدد البنك أهداف ومسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين					
١٤.	يتم توجيه التغذية المرتدة إلى الموظفين لتحسين سلوكهم الأخضر					
١٥.	في البنك، يحدد المديرون أهدافاً لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات					
١٦.	في البنك توجد معوقات في نظام إدارة الأداء لعدم تلبية أهداف الإدارة البيئية					
١٧.	نحن نجعل المنافع الخضراء (النقل/السفر) بدلاً من إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات الخضراء.					
١٨.	يعترف البنك بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين (الاعتراف العام، والجوائز، والأجازات مدفوعة الأجر، والأجازة، وشهادة التقدير، والهدايا)					
١٩.	يعطيك البنك الحرية في تعديل أو إنشاء ممارسات جديدة صديقة للبيئة					
٢٠.	يوفر البنك نماذج طلب الإجازات عبر الإنترنت					
٢١.	في البنك، يتم تحديد التعويضات أخذاً بعين الاعتبار المساهمات البيئية					
٢٢.	يشمل الوصف الوظيفي جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء الخاصة بالبيئة					
٢٣.	تحرص الإدارة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف					
٢٤.	يشمل الوصف الوظيفي أدوات صديقة للبيئة مثل استخدام التكنولوجيا بدلاً من الاعتماد على السجلات الورقية					
٢٥.	التعرف على الدور المشترك في الإدارة البيئية بين الموظفين والإدارة.					
٢٦.	إشراك الموظفين في مخططات الاقتراحات الخضراء.					
٢٧.	يتم عمل مشاورات مشتركة في حل القضايا البيئية للمنظمة.					
٢٨.	تتم مشاركة المكاسب فيما يتعلق بالمبادرات أو البرامج البيئية.					
٢٩.	هناك مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في البنك.					

					نقترح الممارسات للعاملين للمشاركة في إدارة البيئة، مثل النشرات الإخبارية، ومخططات الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات، وفرق العمل الخضراء.	٣٠.
					تشجع الإدارة الموظفين على العمل بشكل أكثر ملاءمة للبيئة.	٣١.
					تسمح المنظمة لفرقها الخضراء بالعمل في المنزل أو عن بُعد.	٣٢.
					يتم تشجيع الفرق الخضراء من قبل الإدارة على المشاركة في خطة الاقتراحات الخضراء فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية الخضراء.	٣٣.
					تغطي ميزانيات الفريق / الأقسام الأنشطة البيئية.	٣٤.
					يعمل موظفي البنك ضمن فرق خضراء بشكل جماعي لمناقشة وحل المشكلات البيئية.	٣٥.
					يوجد فهم للثقافة والسياسات البيئية الخضراء في البنك.	٣٦.
					يوجد دعم من الإدارة العليا لاعتماد الثقافة الخضراء بالبنك.	٣٧.
					توضح الإدارة العليا المعلومات والقيم المتعلقة بالإدارة البيئية في جميع أنحاء البنك.	٣٨.
					تفرض الإدارة العليا نظام العقوبات وفرض غرامات لعدم الالتزام بالممارسات البيئية.	٣٩.
					تشمل رؤية/رسالة البنك الاهتمام البيئي.	٤٠.
					التعمق في فهم التنمية المستدامة لدى جميع الأطراف ذات الصلة داخلياً وخارجياً	٤١.
					زيادة كفاءة تخصيص الموارد (الحفاظ على الموارد الطبيعية) عبر التنمية البشرية	٤٢.
					تطبيق قواعد الحوكمة حتى تصبح محل ثقة جميع الأطراف ذات الصلة	٤٣.
					دعم الجهود الأهلية في المجتمع لتحسين الموارد الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية	٤٤.
					تحسين صحة ورفاهية العاملين	٤٥.
					بناء المهارات الاجتماعية والتعلم لدى العاملين	٤٦.
					تعزيز التغيير الإيجابي بمؤسسات المجتمع	٤٧.
					زيادة الاحترام المتبادل والقيم الإيجابية	٤٨.
					ترشيد استخدام الموارد غير المتجددة مثل، الغاز الطبيعي، البترول وذلك للحفاظ عليها من الاستنزاف	٤٩.
					استغلال الموارد الطبيعية المتاحة للمجتمع	٥٠.

### ثانياً: بيانات شخصية

١	الإسم (إختياري)	
٢	النوع	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثي
٣	المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> نائب مدير عام <input type="checkbox"/> مدير فرع <input type="checkbox"/> نائب مدير فرع <input type="checkbox"/> لخدمة العملاء <input type="checkbox"/> وظيفية <input type="checkbox"/> وظائف نمطية <input type="checkbox"/> نائب مدير فرع للخدمات
٤	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من سنة <input type="checkbox"/> من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> من سنة إلى أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> من ١٠ سنوات فأكثر
٥	المستوي التعليمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة <input type="checkbox"/> أخرى

ملحق رقم (٢)

بيان بتوزيع أعداد المديرين والموظفين بفروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية (محل البحث)

الموظفين						المديرين					البيان
الإجمالي	مراقب	مصرفي ممتاز	مشرف	مصرفي (أ)	مصرفي (ب)	نائب مدير فرع للخدمات	نائب مدير فرع لخدمة العملاء	مدير فرع	نائب مدير عام	مدير عام	اسم الفرع
٤٢	3	٥	٧	12	١٥	١	١	١	١	١	فرع سيزوستريس
٤٠	3	٥	6	١١	١٥	١	١	١	١	١	فرع صلاح سالم
٢٨	٢	٣	٤	٧	١٢	١	١	١	١	١	فرع سبورتنج
٢٥	٢	٣	٤	٦	١٠	١	١	١	١	١	فرع الإقبال
٢٣	٢	٢	٤	٦	٩	١	١	١	١	١	فرع جليم
٢٩	٢	٣	٥	٨	١١	١	١	١	١	١	فرع باكوس
٢٣	١	٣	٤	٦	٩	١	١	١	١	١	فرع الوردان
٢٨	٢	٤	٥	٧	١٠	١	١	١	١	١	فرع العجمي
١٣	١	٢	١	٤	٥	١	١	١	١	١	فرع برج العرب
١٤	١	٢	١	٤	٦	١	١	١	١	١	فرع باب سدرة
٣٤	٣	٥	٤	٨	١٤	١	١	١	١	١	فرع المنزلة
١٤	١	١	٢	٤	٦	١	١	١	١	١	فرع الإبراهيمية
١٠	١	١	١	٣	٤	١	١	١	١	١	فرع الأكاديمية البحرية
١٤	١	١	٢	٤	٦	١	١	١	١	١	فرع طريق الحرية
١											مدير منطقة
٧١											إجمالي أعداد المديرين
٣٣٧											إجمالي أعداد الموظفين
٤٠٨											الإجمالي العام

المصدر: إعداد الباحث من خلال المقابلات الشخصية ٢٠١٩

ملحق رقم (٣) تحديد حجم العينة

تَحْدِيدِ حَجْمِ العِنة

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠