



**العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء**

**وتحسين أداء المنظمة**

**"دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"**

**إعداد**

**أسامة مرسي عبد الوهاب**

باحث دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

**المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والهالية**

**دورية علمية محكمة**

**المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤**

[https:// ijaefss.ekb.eg](https://ijaefss.ekb.eg)

**الناشر**

**جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون**

الهشمة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، جمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

"دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"

### إعداد

أساهة هرسى عبد الوهاب

باحث دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

تهدف الدراسة الحالية إلى قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة لممارسات البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة وذلك من خلال تطبيقها على عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية،

المنتج

وتم الاعتماد على استبيان باستخدام عينة عشوائية بسيطة ، حيث تم تجميع عدد من الاستمارات صالحة للتحليل الإحصائي بعدد ٣٧٢ مفردة وتم استخدام ٢٥ SPSS V لاختبار التأثيرات المباشرة، إلى جانب استخدام أداة التحميل (Amos. V 23) لاختبار التأثيرات غير المباشرة. وأظهرت الدراسة علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة) ، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة) باختلاف المتغيرات الديموغرافية وفقاً (النوع، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

الكلمات المفتاحية

ممارسات الموارد البشرية الخضراء - تحسن أداء المنظمة

## Abstract

The current study aims to measure the direct and indirect relationships of green human resource practices and the improvement of organizational performance. This was applied to clients of commercial banks in the Arab Republic of Egypt. A simple random sample survey was used, and a total of 372 valid forms were collected for statistical analysis. SPSS V25 was used to test the direct effects, along with Amos V23 to test the indirect effects. The study showed a statistically significant correlation between the dimensions of the research variables (green human resource management practices, organizational performance). There is a statistically significant effect of green human resource management practices on organizational performance. There are no statistically significant differences in the employees' perceptions of the research variables (green human resource management practices, organizational performance) based on demographic variables (gender, age, educational level, experience).

**Keywords:** Green Human Resource Practices - Organizational Performance Improvement

تمهيد :

إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مفهوم جديد، حيث يتزايد الاهتمام العالمي بالبيئة وتطوير المعايير الدولية لإدارة البيئة خاصة في دنيا الأعمال فأصبحت المنظمات تتبنى استراتيجيات وبرامج بيئية، فالمنظمات أصبحت أكثر وعيًا حول الأهمية المتزايدة لتكامل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والبيئة المحيطة بها، لكي تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية من أجل تنفيذ إدارة خضراء للمنظمات بشكل فعال، ومع تزايد النمو الاقتصادي ظهرت المشكلات البيئية المتباينة وتصاعدت أثارها وخطورتها ليس فقط على صحة وحياة الأفراد بل ظهرت على الكرة الأرضية ككل، فأصبحت حماية البيئة اليوم من المشاريع الهامة التي بدأت جميع الدول الاهتمام بها من أجل حماية صحة الأفراد وللتنمية الاقتصادية أيضا والمحافظة على التوازن البيئي وخفض انبعاثات الغازات وتقليل النفايات من خلال تشجيع إعادة التدوير

وتعزيز تنافسية اقتصاد الدول ورفع جودة الحياة وخفض الأمراض وتوافر منتجات صديقة للبيئة. (Chen et al., 2020).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبني هذا الطرح لما له من أهمية في تحسين أداء أي منظمة، ولحاجة البيئة المصرية والمنظمات العاملة فيها، لا تسعى هذه الدراسة لاختبار هذه المفاهيم ومدى تبني مبادئها في شركات تصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية بقطاع القاهرة الكبرى باعتبارها إحدى المؤسسات الرئيسة والحيوية في قطاع القاهرة الكبرى، ولغرض تقديم هذه الدراسة كإحدى الأساليب التي تساعد في تطوير أدائها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة والتي وجدت من أجلها. (Chen et al., 2020).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالمورد البشري يمكن أن يساهم بقوة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

أولاً: التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث:

عرض الباحث التعريفات الخاصة بمتغيرات البحث على النحو الآتي:

أ- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تُعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها "مجموعة من التدابير التي تشمل مبادرات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وانخفاض التكلفة، وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم" (Lu et al., 2020).

ب- أداء المنظمة:

يُعرف أداء المنظمة على أنه: "المخرجات أو النتائج الفعلية للمنظمة أو أداء الشركة كما تم قياسه مقابل المخرجات المقصودة أو الأهداف والغايات" (Chen et al., 2020).

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور على النحو الآتي:

- الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- الدراسات التي تناولت أداء المنظمة.

– الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المنظمة.

أ- الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

دراسة (Khammadee & Ninaron, 2022) والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والثقافة التنظيمية الخضراء وابتكار الخدمات الخضراء على الأداء البيئي، وتكونت عينة الدراسة من (375) من العاملين في الفنادق في تايلاند. وأظهر النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على كل من الثقافة التنظيمية الخضراء وابتكار الخدمات الخضراء والأداء البيئي، وأن الثقافة التنظيمية وابتكار الخدمات الخضراء لها تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء البيئي.

دراسة (Huo et al, 2022) والتي هدفت إلى تناول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التعيين الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) على الأداء الأخضر من خلال التوسط في مناخ العمل الأخضر، ومشاركة العمل الأخضر، وسلوك الموظف الأخضر، وتكونت عينة الدراسة من (390) موظفاً من شركات الصنعي الصغيرة والمتوسطة في باكستان. وانتهت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كلا من الأداء الأخضر، مناخ العمل الأخضر، ومشاركة العمل الأخضر، وسلوك الموظف الأخضر، كما توصلت الدراسة إلى توسط كل من مناخ العمل الأخضر، ومشاركة العمل الأخضر، وسلوك الموظف الأخضر للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر.

دراسة (Muisyo et al, 2021) هدفت إلى معرفة كيف أنّ إدارة الموارد البشرية الخضراء (التعيين الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، المشاركة الخضراء، التمكين الأخضر) تعود على الميزة التنافسية الخضراء، والدور الوسيط للهوية التنظيمية الخضراء، وتكونت عينة الدراسة من (412) مدير وموظف بشركات التصنيع في الصين. وانتهت الدراسة إلى حاجة الشركات الصناعية في الصين إلى هوية تنظيمية وقيادة خضراء للشركات، ووجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكلا من الميزة التنافسية الخضراء والقيادة الخضراء، والهوية التنظيمية الخضراء، كما توصلت الدراسة إلى توسط القيادة الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء.

دراسة أصرف ( ٢٠٢١ ) هذفت إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية، القدرات الاستكشافية)، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) مفردة من العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وانتهت الدراسة إلى: وجود اختلافات معنوية ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية.

دراسة (Ahakwa et al (2021) هذفت إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والتعيين الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض الأخضر) على الأداء البيئي ودور الابتكار الأخضر من قبل المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة، تكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) من العاملين وأصحاب الأعمال في (١٠) مشاريع صغيرة ومتوسطة بالعاصمة الغانية أكرا.

وانتهت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر مباشرة في الأداء البيئي، كما توصلت الدراسة على أن الابتكار البيئي توسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي.

دراسة (Soomro et al (2021) هذفت إلى معرفة الدور الوسيط لاندماج الموظف، وسماته الشخصية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتعيين الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأداء الأخضر، مشاركة الموظفين الخضراء) وتصرفات الموظف الخضراء من منظور المبادرات البيئية التي تتخذها المنظمات في الباكستان، تكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) من العاملين في شركات التصنيع الرائدة الباكستانية. انتهت الدراسة إلى أنّ ارتباط الموظف وسماته الشخصية تميز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتصرفات الخضراء للموظف، وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التصرفات الخضراء للموظفين.

ب- الدراسات السابقة التي تناولت أداء المنظمة:

دراسة الحربي (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) كمتغير مستقل والأداء التنظيمي (مؤشر الاداء المالي، مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والنمو)، كمتغير تابع، تكونت عينة الدراسة من (٢٦١) من العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. انتهت الدراسة إلى وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) وأبعاد الأداء التنظيمي (مؤشر الاداء المالي، مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والنمو).

دراسة Saleh (2022) ارتكزت على فحص الأدبيات الموجودة لاستكشاف الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وقد تم اختيار (١٣٠) مقالة من خلال مراجعة الأدبيات المنتظمة بخمسة محركات بحث ( Emerald Insight ) لبروتوكول الدراسة؛ التفكير الاستراتيجي، الرشاقة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي. وانتهت الدراسة إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وأثر للتفكير الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية، وأثر للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، كانت الأبعاد الأكثر استخداماً للتفكير الاستراتيجي هم (التفكير المنظومي، والقيادة التحويلية القيادة التبادلية، اقتناص الفرص، التفكير الإبداعي)، أما بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية فكانت الأبعاد التي تمت دراستها بشكل متكرر هم (المرونة، الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد الالتزام الجماعي، القدرات التكنولوجية)، أما الأبعاد الأكثر دراسة للأداء التنظيمي هم (الأداء المالي، الحصة السوقية، النمو، رضى أصحاب المصالح).

دراسة أبو الغيط (٢٠٢٢) هدفت إلى تحديد الوضع الحالي لتقييم أداء شركة الإسكندرية لمياه الشرب، ومدى توافق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع المنظمات العامة مع التطبيق على شركة الإسكندرية لمياه الشرب والصرف الصحي.

وانتهت الدراسة إلى أنه يفضل الاعتماد على خمس أبعاد لتقييم أداء شركة الإسكندرية لمياه الشرب والصرف الصحي والتي تتفق مع طبيعتها وكونها منظمة عامة تحتكر تقديم خدمة عامة حيوية للسكان وهي: الأهداف الاجتماعية المرسومة (تحقيق رسالة المنظمة بأعلى درجة من الفاعلية)، رضا العملاء (متلقى الخدمات العامة)، كفاءة العمليات الداخلية وتبسيط اجراءات تقديم الخدمة، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي (ترشيد استخدام المال العام)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافي بالبعد المالي وحسن استخدام المال العام، وذلك رغم أنها استطاعت استرداد تكلفة إنتاج المياه النظيفة وتحقيق هامش ربح، والذي قد يرجع إلى زيادة تسعير المياه وليس ترشيد النفقات، كما لا يوجد اهتمام كافي بالأبعاد الأخرى وهي: التعلم والنمو، العملاء، العمليات الداخلية.

دراسة (Malek & Desai) (2022) هدفت إلى الكشف عن دور اعتماد التصنيع المستدام في تحسين الأداء التنظيمي (الأداء التشغيلي، رضا العملاء، الأداء المستدام الاقتصادي والبيئي والاجتماعي).

وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين محفزات التصنيع المستدام ونتائج الأداء التنظيمي، ووجود علاقة طردية بين عوامل تمكين التصنيع المستدام ونتائج الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن المواءمة الاستراتيجية للمنظمات نحو تحسين الأداء المستدام ستساعد في الحفاظ على ثباتها ومكانتها في السوق.

دراسة صميده (٢٠٢٢) هدفت إلى معرفة تأثير المعرفة الضمنية للعاملين من خلال (بعد الخبرة، بعد المهارة، بعد التفكير)، على أداء المنظمة من خلال (بعد الجودة، بعد المرونة، بعد أداء التسليم)، بالتطبيق على محطات إنتاج الكهرباء التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر داخل محافظة السويس.

وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جزئية لتأثير المعرفة الضمنية على أداء المنظمة، وذلك من خلال وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبين الأبعاد الثلاثة لأداء المنظمة بعد الجودة، وبعد المرونة، وبعد أداء التسليم، ولكن تختلف درجة التأثير بين كل بعد وآخر، وكانت العلاقة عكسية وغير معنوية بين بعد المهارة وبعد الجودة لأداء المنظمة، بينما العلاقة عكسية قوية ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين بعد المهارة وبعد المرونة لأداء المنظمة، وعلاقة عكسية ومعنوية بين بعد المهارة



## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

وبعد أداء التسليم لأداء المنظمة. أخيراً كانت العلاقة عكسية ضعيفة وغير معنوية بين بعد التفكير وأبعاد أداء المنظمة الثلاثة بعد الجودة، بعد المرونة، بعد أداء التسليم، ولكن تختلف بين كل بعد وآخر.

دراسة عباس (٢٠٢١) هدفت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقييم الأداء، والتعويض المستدام) على الأداء التنظيمي (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية. انتهت الدراسة إلى أن منظمات الفنادق في مصر لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا (COVID-19)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من الأداء الاقتصادي (كلياً) والاجتماعي والبيئي (جزئياً) للفنادق المصرية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع استراتيجيات الاستدامة، وبخاصة فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام بالفنادق موضوع التطبيق.

دراسة Phina(2020) هدفت إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث الأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العمليات الداخلية، ورضا العملاء، التعلم والنمو) في شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا. انتهت الدراسة إلى أنه يوجد للإدارة الاستراتيجية أثر معنوي مرتفع على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة: بضرورة أن تكون الأهداف الاستراتيجية مشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات التخطيط الاستراتيجي وفي بناء الأهداف قصيرة وطويلة المدى على السواء.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المنظمة:

دراسة العاني(٢٠٢٠) هدفت إلى قياس أثر تطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، هيكل التعويضات الأخضر) على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وتكونت عينة

الدراسة من (٣٠١) مفردة من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في الشركتين التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية.

انتهت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنجاح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية.

دراسة أحمد (٢٠١٩)، هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة (تصميم وتوصيف الوظائف الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء) في تحسين أداء المنظمة، تكونت عينة الدراسة من (٨٢) مفردة من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والأطباء والإداريين العاملين بالمستشفيات العاملة في مركز محافظة الأنبار بالعراق.

انتهت الدراسة إلى ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات العاملة في مركز محافظة الأنبار بالعراق والناتج عن ضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات وطرق تطبيقها، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المستشفيات محل الدراسة.

#### – التعليق على الدراسات السابقة:

(١) اهتمت معظم الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Khammadee & Ninaron, 2022؛ Huo et al., 2022؛ Muisyo et al., 2021؛ أصرف،

٢٠٢١؛ Ahakwa et al., 2021؛ Soomro et al., 2021)، وهو ما أدى إلى تركيز الباحث

على هذه الأبعاد والمتمثلة في التالي:

- الاستقطاب والتعيين الأخضر.

- التدريب والتطوير الأخضر.

- التعويضات الخضراء.

- إدارة وتقييم الأداء الأخضر.

(٢) كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة لقياً أداء المنظمة (الحري، ٢٠٢٣؛ Saleh, 2022؛

Malek & Desai, 2022؛ صميذة، ٢٠٢٢؛ أبو الغيط، ٢٠٢٢؛ Phina, 2020)، على الأبعاد

التالية، وهو ما أدى إلى تركيز الباحث على هذه الأبعاد والمتمثلة في التالي:

- الأداء المالي.
- العملاء.
- العمليات الداخلية.
- التعلم والنمو.

٣) المنظمات الصناعية بحاجة كبيرة للاستفادة بشكل كبير من ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستثمارها لمواكبة التطورات البيئية وتقليص الفجوة الكبير بينها وبين الشركات الصناعية العالمية التي أصبحت على مستوى عالٍ من الريادية في مجال عملها، لذلك يجب عليها أن تمتلك طاقات بشرية على مستوى عالٍ من المهنية مما يجعلها مؤهلة وقادرة على مواكبة ومنافسة الشركات الصناعية العالمية، وأن تعطي الأهمية الكافية لإيجاد واستثمار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستفادة منها في تحسين الأداء للشركات

## ثالثاً: الفجوة البحثية

في إطار التحليل السابق للدراسات السابقة والمجالات التي ركزت عليها، يمكن توضيح الفجوة البحثية من خلال الشكل التالي رقم (١-١).

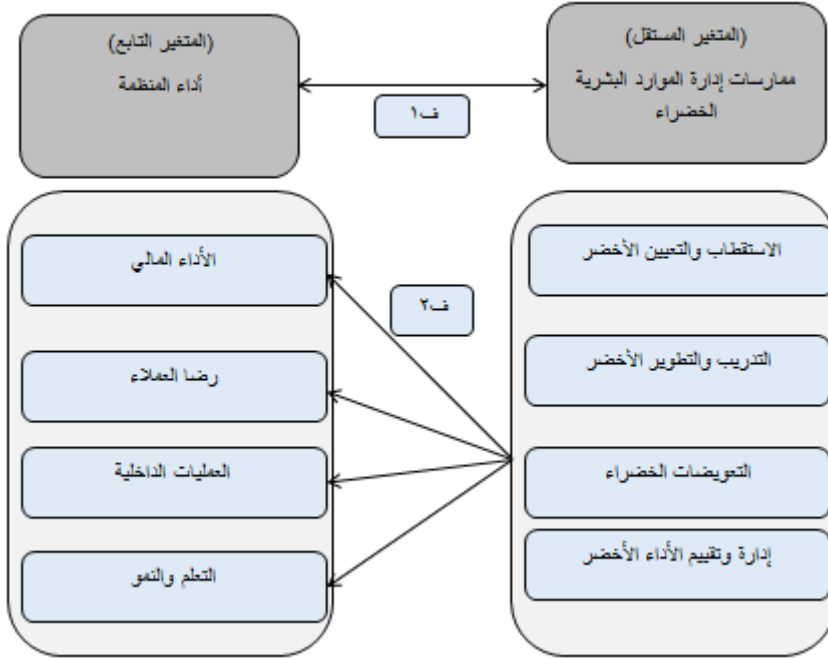


شكل رقم (١-١) الفجوة البحثية المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها تمكن الباحثين من صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويوضح ذلك الشكل رقم (٢-١) على النحو التالي

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

ب-الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات للدراسة:



شكل رقم (١-٢): الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

رابعًا: مشكلة وتساؤلات الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على شركات تصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية بقطاع القاهرة الكبرى، تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

"ما تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسن أداء شركات

تصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية في قطاع القاهرة الكبرى التنظيمي؟"

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

(١) ما طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة)؟

(٢) هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة؟  
خامسًا: أهداف البحث:

- ١- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة).
  - ٢- قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة.
  - ٣- سادسًا: فروض البحث:  
تتمثل فروض البحث في الآتي:
  - الفرض الرئيس الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة).
  - الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة.
  - وينبثق من الفرض الرئيس الثاني الفروض الفرعية التالية:
  - الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المالي بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية محل البحث.
  - الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على رضا العملاء بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية محل البحث.
  - الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على العمليات الداخلية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية محل البحث.
  - الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعلم والنمو بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية محل البحث.
- سابعًا: أهمية الدراسة  
يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال استعراض الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يلي:

أ. الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من خلال ما يلي:

- تنبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أنه أحد الدراسات العربية القليلة التي تدرس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة في مجال التطبيق، وبالتالي يأتي هذا البحث كمتابعة للاتجاهات الحديثة في هذا الإطار.
- استمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تطرقت لها حيث تناول البحث المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الاهتمام بقضايا البيئة لحمايتها من مخاطر التلوث والمتغير التابع تحسن أداء المنظمة الذي من خلال تقييمه يتم رفع كفاءة الأداء.
- يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الحديثة نسبياً، وأن الدراسات المتعلقة بالممارسات الخضراء في الموارد البشرية هي من الدراسات التي تسعى إلى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص.

ب. الأهمية التطبيقية:

- تزداد أهمية هذه الدراسة على المستوى القومي مع زيادة أهمية المحافظة على المناخ البيئي والحد من التلوث الذي تسببه الشركات الصناعية، نظراً لحاجتها إلى تطبيق مفاهيم الإدارة البيئية الخضراء من خلال الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء في هذا القطاع، لتخفيض التلوث الناتج من هذه الصناعات.
- تزايد الاهتمام العالمي حالياً بالتوجه نحو الممارسات الخضراء صديقة البيئة في مختلف المجالات، هذا بالإضافة إلى اهتمام الاتفاقات والتشريعات الدولية للحفاظ على البيئة.
- يأمل الباحث أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرارات في الدولة من خلال التركيز على تحسن الأداء التنظيمي للشركات الصناعية وتفعيله بالشكل الذي يحقق قيمة مضافة لهذا القطاع.

ثامناً: أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيلانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

(١) بيلانات الثائوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيلانات الثائوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.

(٢) بيلانات أولية: وتتمثل في البيلانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين في الشركات محل البحث، وتفريغها، وتحليلها، بما يمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة **Population & Sampling**:

١- مجتمع الدراسة :

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيلانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .

٢- عينة الدراسة :

ويعرض الباحث في النقاط التالية :

• نوع العينة :

اعتمدت الدراسة على استخدام عينة عشوائية ميسرة من عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية ، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة بسبب توافر شروط استخدامها وهي : الشرط الأول الذي يتمثل في وجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المفروض دراستها ، والشرط الثاني الذي يتمثل في عدم وجود اطار لمجتمع الدراسة

• حجم العينة :

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج sample size calculator ، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٠.٥$ ، ونظراً لعدم توافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث الذين يقومون



## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

بالتعامل مع البنوك التجارية بمحافظه الدقهلية ، وانتشار مفرداته وزيادة المجتمع عن ١٠٠,٠٠٠ مفردة، ومن ثم يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة ٣٨٤ مفردة .

عاشراً: التحليل الوصفي للبيانات:

أولاً: فحص البيانات

تبين عند فحص ٣٨٣ قائمة استقصاء وجود ١١ قائمة تأخذ نفس نمط الاستجابة من قبل المستقصي منهم؛ بمعنى أن كل بنود القياس تمت الإجابة عليها برقم معين من أرقام مقياس ليكرت، ومثل هذه القوائم تحقق انحرافاً معيارياً قيمته (صفر)، وبناء على ذلك يجب أن يتم حذف مثل هذه الردود لتحسين جودة البيانات (Hair et al., 2014)، وبالتالي أصبح عدد القوائم المستخدمة في التحليل الاحصائي (٣٧٢) مفردة.

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (٥)

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ن=٣٧٢)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم الالتواء		قيم التفرطح	
			القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
الاستقطاب والتعيين الأخضر	3.50	.818	-.394	.126	-.197	.252
التدريب والتطوير الأخضر	3.51	.866	-.241	.126	-.638	.252
التعويضات الخضراء	3.37	1.028	-.434	.126	-.562	.252
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	3.78	.662	-.074	.126	.183	.252
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.54	.780	-.171	.126	-.728	.252

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧٨٠)، مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء.

- بالنسبة لمتغير الاستقطاب والتعيين الأخضر حقق وسط حسابي بمقدار (٣.٥) وانحراف معياري بمقدار (٠.٨١٨) وهذا يشير إلى تمركز إجابات أفراد العينة على بنود هذا المقياس حول الرأي الموافق وحتى تشتت الإجابات تقترب كثيراً من الرأي الموافق.
- بالنسبة لمتغير التدريب والتطوير الأخضر حقق وسط حسابي بمقدار (٣.٥١) وانحراف معياري بمقدار (٠.٨٦٦) وهذا يشير إلى تمركز إجابات أفراد العينة على بنود هذا المقياس حول الرأي الموافق وحتى تشتت الإجابات تقترب كثيراً من الرأي الموافق.
- بالنسبة لمتغير التعويضات الخضراء حقق وسط حسابي بمقدار (٣.٣٧) وانحراف معياري بمقدار (١.٠٢٨) وهذا يشير إلى تمركز إجابات العينة على بنود هذا المقياس حول الرأي المحايد وتشتت بعض الإجابات بين المحايدة والموافقة.
- بالنسبة لمتغير إدارة وتقييم الأداء الأخضر حقق وسط حسابي بمقدار (٣.٧٨) وانحراف معياري بمقدار (٠.٦٦٢) بالتقريب وهذا يشير إلى تمركز إجابات أفراد العينة على بنود هذا المقياس حول الموافقة في الرأي وتشتت بعض الإجابات بين المحايدة والموافقة.
- تساعد قيم الالتواء والتفرطح في التعرف على مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ويجب أن تكون قيم الالتواء تساوي قيم التفرطح تساوي القيمة (صفر)، وهذا غير شائع في العلوم الاجتماعية وبالتالي قد نقبل بالحدود التالية، فيجب لا تزيد قيم الالتواء عن القيمة المطلقة (٣)، ولا يجب أن تزيد قيم التفرطح عن القيمة المطلقة (١٠) ، وقيم الالتواء والتفرطح لبنود القياس لا تتجاوز تلك القيم وبالتالي يمكن اعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

جدول (٦)

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع أداء المنظمة (ن=٣٧٢)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم الالتواء		قيم التفرطح	
			القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
الأداء المالي	3.74	.724	-.172	.126	-.421	.252
رضا العملاء	3.83	.665	-.148	.126	.202	.252
العمليات الداخلية	4.10	.591	-.150	.126	-1.017	.252
التعلم والنمو	3.74	.615	-.276	.126	-.374	.252
أداء المنظمة	3.85	.563	.230	.126	-.799	.252

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد أداء المنظمة (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٥٦٣)، مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء.
- بالنسبة لمتغير الأداء المالي حقق وسط حسابي بمقدار (٣.٧٤) وانحراف معياري بمقدار (٠.٧٢٤) بالتقريب وهذا يشير إلى تمركز إجابات أفراد العينة على بنود هذا المقياس حول الرأي الموافق وحتى تشتت الإجابات تقترب كثيراً من الرأي الموافق.
- بالنسبة لمتغير رضا العملاء حقق وسط حسابي بمقدار (٣.٨٣) وانحراف معياري بمقدار (٠.٦٦٥) بالتقريب وهذا يشير إلى تمركز إجابات أفراد على بنود هذا المقياس حول الرأي الموافق وحتى تشتت الإجابات تقترب كثيراً من الرأي الموافق.
- بالنسبة لمتغير العمليات الداخلية حقق وسط حسابي بمقدار (٤.١٠) وانحراف معياري بمقدار (٠.٥٩١) بالتقريب وهذا يشير إلى تمركز إجابات أفراد على بنود هذا المقياس حول الرأي الموافق وحتى تشتت الإجابات تقترب كثيراً من الرأي الموافق.
- بالنسبة إلى متغير التعلم والنمو حقق وسط حسابي بمقدار (٣.٧٤) وانحراف معياري بمقدار (٠.٦٥١) بالتقريب وهذا يشير إلى تمركز إجابات أفراد على بنود هذا المقياس حول الرأي الموافق وتشتت بعض الإجابات بين المحايدة والموافقة.

- قيم الالتواء لبنود القياس لا تزيد عن القيمة المطلقة (٣)، وقيم التفرطح لبنود القياس لا تزيد عن القيمة المطلقة (١٠) لبنود القياس وبالتالي يمكن اعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.  
معامل الارتباط البسيط (بيرسون):

تم اجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون للوقوف على مدى قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتعيين الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء وإدارة وتقييم الأداء الأخضر) وأبعاد أداء المنظمة (الأداء المالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو)، ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين كل من (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء المنظمة)

المتغير	الارتباط	الأداء المالي	رضا العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
الاستقطاب والتعيين الأخضر	معامل بيرسون	.810**	.882**	.852**	.750**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
التدريب والتطوير الأخضر	معامل بيرسون	.650**	.785**	.749**	.817**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
التعويضات الخضراء	معامل بيرسون	.435**	.417**	.297**	.649**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
إدارة وتقييم الأداء الأخضر	معامل بيرسون	.684**	.747**	.737**	.711**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة إلى متغير الاستقطاب والتعيين الأخضر يرتبط ارتباط معنوي قوي بالأداء المالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو بمقدار ٨١% و ٨٨.٢% و ٨٥.٢% و ٧٥% على التوالي (مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥).
- بالنسبة إلى متغير التدريب والتطوير الأخضر يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع الأداء المالي بمقدار ٦٥% (مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥)، بينما يرتبط ارتباط معنوي قوي مع رضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو بمقدار ٧٨.٥% و ٧٤.٩% و ٨١.٧% على التوالي (مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥).
- بالنسبة إلى متغير التعويضات الخضراء يرتبط ارتباط معنوي متوسط بكلا من الأداء المالي ورضا العملاء والتعلم والنمو بمقدار ٤٣.٥% و ٤١.٧% و ٦٤.٩% على التوالي (مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥)، بنما يرتبط ارتباط معنوي ضعيف بالعمليات الداخلية بمقدار ٢٩.٧% (مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥).
- بالنسبة إلى متغير إدارة وتقييم الأداء الأخضر يرتبط ارتباط معنوي قوي بالأداء المالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو بمقدار ٦٨.٤% و ٧٤.٧% و ٧٣.٧% و ٧١.١% على التوالي (مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥).

#### ثالثاً: التحليل الاستنتاجي لاختبارفروض البحث

تم الاعتماد للقيام بالتحليل الاستنتاجي على القيام بنمذجة المعادلة الهيكلية من خلال برنامج (PLS V. 4)، وتتم نمذجة المعادلة الهيكلية على مرحلتين، المرحلة الأولى هي تحليل العامل التوكيدي للتأكد من صلاحية واعتمادية المقاييس المستخدمة كخطوة استباقية لاختبار فروض البحث، ثم المرحلة الثانية وهي اختبار فروض البحث (Hair et al., 2014).

#### ١) معاملات التحميل المعيارية لبنود النموذج النظري

يجب أن يحقق كل بند ارتباط/ تحميل أعلى من ٠.٧٠. بالمقياس الخاص به لكي يتم اعتبار البند صالح وله مساهمة عالية في القياس، وإذا حقق البند معامل تحميل يقع بين ٠.٤٠ إلى ٠.٧٠ يعتبر مرشح للحذف ولكن يجب الاطلاع على باقي معايير التقييم قبل الحذف، وإذا حقق البند معامل تحميل أقل من ٠.٤٠. يعتبر مساهمته في المقياس ضعيفة وبالتالي يجب حذفه

(Hair et al., 2014)، والجدول التالي يوضح معاملات التحميل المعيارية لكل بند في النموذج النظري.

## جدول (٨)

## معاملات تحميل بنود النموذج النظري

المتغيرات	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الأداء المالي	رضا العملاء	العمليات الداخلية	التعليم والنمو
X1	0.624				
X2	0.708				
X3	0.904				
X4	0.902				
X5	0.882				
X6	0.777				
X7	0.179				
X8	0.800				
X9	0.904				
X10	0.921				
X11	0.909				
X12	0.897				
X13	0.615				
X14	0.932				
X15	0.783				
X16	0.867				
X17	0.951				
X18	0.900				
X19	0.883				
X20	0.882				
X21	0.949				
X22	0.696				
X23	0.796				
X24	0.739				
X25	0.890				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

تابع جدول (٨)

معاملات تحميل بنود النموذج النظري

المتغيرات	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الأداء المالي	رضا العملاء	العمليات الداخلية	التعليم والنمو
X26	0.898				
X27	0.498				
X28	0.643				
Y1		0.811			
Y2		0.786			
Y3		0.776			
Y4		0.712			
Y5		0.647			
Y6			0.733		
Y7			0.874		
Y8			0.886		
Y9			0.766		
Y10			0.623		
Y11				0.867	
Y12				0.833	
Y13				0.939	
Y14				0.138	
Y15				0.741	
Y16					0.842
Y17					0.849
Y18					0.918
Y19					0.579
Y20					-0.121

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق:

أن البنود أرقام (X7) (Y14) و (Y20) معاملات تحميلهم ضعيفة جداً حيث أنه أقل من ٠.٤٠. لذلك يجب حذفهم، وهناك جزء مرشح للحذف معاملات تحميلها تقع بين ٠.٤٠ و ٠.٧٠، وغالبية البنود صالحة للقياس حيث تجاوز معاملات تحميلهم ٠.٧٠.

## ٢) الصلاحية التقاربية لمقاييس النموذج النظري

تشير الصلاحية التقاربية إلى أي مدى المقياس المستخدم (البنود الظاهرة) قادر على القياس المتغير الكامن فهي عبارة عن مجموع معاملات تحميل البنود لكل متغير مقسومة على عددها، ونستدل على الصلاحية التقاربية من خلال متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، ويجب أن يكون متوسط التباين المستخرج أكبر من أو يساوي ٥٠% لكي يتم اعتبار هذا المقياس صالح (Hair et al., 2014).

جدول (٩)

### متوسط التباين المستخرج لكل متغير في النموذج النظري

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج (AVE)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.847
الأداء المالي	0.561
رضا العملاء	0.612
العمليات الداخلية	0.579
التعلم والنمو	0.525

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق أن جميع المقاييس تتميز بالصلاحية التقاربية حيث كلاً منهم حقق AVE أكبر من ٥٠% (Hair et al., 2014).

## ٣) الصلاحية التمييزية لمقاييس النموذج النظري

يجب أن تكون بنود كل مقياس تقوم بقياسه هو فقط ولا تعاني من تحميل متعدد Cross Loading على أي مقاييس أخرى، وتساعدنا الصلاحية التمييزية في التعرف على ذلك، ويمكن التعرف على الصلاحية التمييزية من خلال معامل Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations (HTMT) فيجب أن يكون هذا المعامل بين كل متغير والأخر أقل من ٠.٩، ويوضح الجدول التالي معامل الصلاحية التمييزية.



## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

### جدول (١٠)

معامل HTMT للصلاحية التمييزية لمقاييس النموذج النظري

المتغيرات	الأداء المالي	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	رضا العملاء
الأداء المالي				
التعلم والنمو	0.759			
العمليات الداخلية	0.612	0.947		
رضا العملاء	0.809	1.115	0.947	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.566	0.955	1.055	0.913

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق أن بعض معامل HTMT بين كل متغير والآخر تتعدى قيمة ٠.٩ وبالتالي يوجد تداخل عالي أو تحميل متعدد لبنود المقاييس على بعضها البعض وبالتالي تفتقد بعض المقاييس للصلاحية التمييزية. (٤) الاعتمادية لمقاييس النموذج النظري.

يجب التأكد من أن جميع المقاييس المستخدمة تحقق الاعتمادية المطلوبة وتشير الاعتمادية إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس أي مدى ترابط واتجاه بنود القياس في نفس الاتجاه ويستدل على الاعتمادية من خلال معاملين الأول هو معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) والثاني الثبات المركب (Composite Reliability/CR) وهو الأهم بالنسبة لنا خاصة في تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية، ويجب ألا تقل قيمة أيٍّ منهما عن ٦٠% (Hair et al., 2014)، وكلما كانت تلك القيمة أكبر من ٧٠% تكون مرضية بشكل أكبر (Hair et al., 2014).

### جدول (١١)

اعتمادية المقاييس في النموذج النظري

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.939	0.941
الأداء المالي	0.810	0.807
رضا العملاء	0.838	0.858
العمليات الداخلية	0.766	0.866
التعلم والنمو	0.666	0.856

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات حققت الاعتمادية وتجاوزت قيمة كرونباخ ألفا والثبات المركب قيمة ٧٠% وبالتالي حقق اعتمادية مرضية جداً، ماعدا متغير التعلم والنمو فإن قيمة كرونباخ ألفا لم تتجاوز ٧٠%.

بعد الانتهاء من تقييم النموذج النظري والوقوف على بعض المشاكل في صلاحية المقاييس واعتماديتها، قمنا بمعالجة هذه المشاكل عن طريق حذف البنود ضعيفة التحميل ومتعددة التحميل على أكثر من متغير حتى تستقر معايير التقييم للقيم المطلوبة وكانت النتائج بعد الحذف كما يلي

(١) معاملات التحميل المعيارية لمقاييس نموذج القياس (بعد التعديل).

بعد معالجة النموذج النظري بحذف بعض البنود الضعيفة ظهرت معاملات التحميل

في نموذج القياس كما في جدول التالي:

جدول (١٢)

معاملات تحميل بنود نموذج القياس (بعد التعديل)

المتغيرات	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الأداء المالي	رضا العملاء	العمليات الداخلية	التعليم والنمو
X2	0.707				
X3	0.906				
X4	0.906				
X5	0.909				
X6	0.893				
X8	0.793				
X9	0.859				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

تابع جدول (١٢)  
معاملات تحميل بنود نموذج القياس

المتغيرات	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الأداء المالي	رضا العملاء	العمليات الداخلية	التعليم والنمو
X11	0.915				
X12	0.918				
X14	0.932				
X15	0.754				
X16	0.867				
X17	0.951				
X18	0.900				
X19	0.883				
X20	0.882				
X21	0.949				
X23	0.838				
X24	0.768				
X25	0.928				
X26	0.894				
Y1		0.859			
Y2		0.879			
Y3		0.842			
Y4		0.745			
Y6			0.732		
Y7			0.875		
Y8			0.902		
Y9			0.792		
Y11				0.874	
Y12				0.833	
Y13				0.942	
Y15				0.740	
Y16					0.877
Y17					0.870
Y18					0.926

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS. يتضح من الجدول أن جميع البنود صالحة للقياس حيث تجاوزت معاملات تحميلهم ٠.٧٠.

٢) الصلاحية التقاربية لمقاييس نموذج القياس (بعد التعديل). يجب أيضاً بعد إجراء المعالجات المطلوبة الوقوف على متوسط التباين المستخرج (AVE) للتأكد من تحقق الصلاحية التقاربية، كما يوضح جدول التالي: جدول (١٣) متوسط التباين المستخرج لمنغرات نموذج القياس (بعد التعديل)

المتغيرات	متوسط التباين المستخرج (AVE)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.847
الأداء المالي	0.694
رضا العملاء	0.686
العمليات الداخلية	0.723
التعلم والنمو	0.795

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS. يتضح من الجدول السابق أن جميع المقاييس تتميز بالصلاحية التقاربية حيث كلاً منهم حقق AVE أكبر من ٥٠% (Hair et al., 2014). ٣) الصلاحية التمييزية لمقاييس النموذج النظري (بعد التعديل) جدول (١٤)

معامل HTMT للصلاحية التمييزية لمقاييس النموذج النظري (بعد التعديل)

المتغيرات	الأداء المالي	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	رضا العملاء
الأداء المالي				
التعلم والنمو	0.375			
العمليات الداخلية	0.415	0.864		
رضا العملاء	0.517	0.780	0.853	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.450	0.879	0.840	0.768

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

يتضح من الجدول السابق أن معامل HTMT بين كل متغير والأخر لم يتعدى قيمة ٠.٩. وبالتالي لا يوجد تداخل عالي أو تحميل متعدد لبنود المقاييس على بعضها البعض وبالتالي تحقق المقاييس الصلاحية التمييزية.

٥) الاعتمادية لمقاييس النموذج النظري (بعد التعديل).

جدول (١٥)

اعتمادية المقاييس في النموذج النظري (بعد التعديل)

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.939	0.942
الأداء المالي	0.853	0.864
رضا العملاء	0.845	0.855
العمليات الداخلية	0.869	0.876
التعلم والنمو	0.869	0.876

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات حققت الاعتمادية وتجاوزت قيمة كرونباخ ألفا والثبات المركب قيمة ٧٠% وبالتالي حقق اعتمادية مرضية جداً، وبالتالي يمكن القول بتحقيق نموذج القياس للاعتمادية المطلوبة.

رابعاً: النموذج الهيكلي واختبار الفروض.

أولاً: النظر إلى قيمة معامل التحديد وهو  $R^2$  وهو المعامل الذي يوضح مقدار التباين

أو التنبؤ بالمتغيرات التابعة ويوضح الجدول التالي قيم R

جدول (١٦)

قيمة  $R^2$

المتغيرات	$R^2$
الأداء المالي	0.173
رضا العملاء	0.662
العمليات الداخلية	0.800
التعلم والنمو	0.646

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

يتضح من الجدول السابق أن نموذج الدراسة يتنبأ بمتغير الأداء المالي بمقدار ١٧.٣%، ورضا العملاء بمقدار ٦٦.٢%، وبالعمليات الداخلية بمقدار ٨٠%، والتعلم والنمو بمقدار ٦٤.٦%، وهذه النسب مقبولة جدًا في العلوم الاجتماعية (Hair et al., 2014).

ثانيًا: تم الوقوف على قيمة ت المحسوبة (T-VALUE) ومستوى المعنوية (P-VALUE) للحكم على مدى معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، وأيضًا تم الوقوف على مقدار التأثير وهو معامل بيتا  $\beta$ ، علمًا بأن مستويات الثقة هي:

— مستوى ثقة ٩٩.٩%؛ حيث إن قيم p value تكون أقل من ٠.٠٠٠١، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $\pm 3.29$ .

— مستوى ثقة ٩٩%؛ حيث إن قيم p value تكون أقل من ٠.٠٠١، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $\pm 2.58$ .

— مستوى ثقة ٩٥%؛ حيث إن قيمة P value تكون أقل من ٠.٠٠٥، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $\pm 1.96$ .

— مستوى ثقة ٩٠%؛ حيث إن قيمة P value تكون أقل من ٠.٠١، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $\pm 1.65$  (Hair et al., 2014)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفروض.

### جدول (١٧)

#### نتائج اختبار الفروض

الفروض	معامل بيتا	قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -> الأداء المالي	0.416	9.861	0.000	قبول
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -> رضا العملاء	0.814	41.845	0.000	قبول
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -> العمليات الداخلية	0.895	64.582	0.000	قبول
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -> التعلم والنمو	0.804	38.106	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS.

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي معنوي على الأداء المالي بمقدار ٤١.٦% عند مستوى ثقة ٩٩.٩%.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي معنوي على رضا العملاء بمقدار ٨١.٤% عند مستوى ثقة ٩٩.٩%.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي معنوي على العمليات الداخلية بمقدار ٨٩.٥% عند مستوى معنوية ٩٩.٩%.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي معنوي على التعليم والنمو بمقدار ٨٠.٤% عند مستوى معنوية ٩٩.٩%.

### عاشراً: مناقشة النتائج

#### أ- النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن أغلبية البحث يدركون أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأكد ذلك قيمة الوسط الحسابي العام التي بلغت (٣.٥٤)، وهو على من الوسط الحسابي الام للمقياس (٣)، كما بلغت الأهمية النسبية (٧٠.٨%)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٠)، مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء، كما جاء بعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٧٨) وانحراف معياري بمقدار (٠.٦٦٢)، يليه في المترية الثانية بعد التدريب والتطوير الأخضر بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٥١) وانحراف معياري بمقدار (٠.٨٦٦)، وفي المترية الثالثة بعد الاستقطاب والتعيين الأخضر بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٥) وانحراف معياري بمقدار (٠.٨١٨)، وفي المترية الرابعة والأخيرة بعد التعويضات الخضراء بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٣٧) وانحراف معياري بمقدار (١.٠٢٨).

#### ب- النتائج المتعلقة بأداء المنظمة:

أكدت نتائج الدراسة الميدانية موافقة أغلبية عينة الدراسة على أبعاد أداء المنظمة بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٥٦٣)، مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة الدراسة وتقارب الآراء، كما جاء بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بمقدار (٤.١٠) وانحراف معياري بمقدار (٠.٥٩١) في المترية الأولى، يليه في الترتيب بعد رضا العملاء بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٨٣) وانحراف معياري بمقدار (٠.٦٦٥)، يليه في المترية الثالثة بعد

التعلم والنمو حقق بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٧٤) وانحراف معياري بمقدار (٠.٦٥١)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الأداء المالي بمتوسط حسابي بمقدار (٣.٧٤) وانحراف معياري بمقدار (٠.٧٢٤).

ج- النتائج المتعلقة باختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد أداء المنظمة:

أثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة)، وذلك على النحو التالي:

١) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقطاب والتعيين الأخضر وبين أبعاد أداء المنظمة (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمقدار ٨١% و٨٨.٢% و٨٥.٢% و٧٥% على التوالي عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

٢) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتطوير الأخضر وبين أبعاد أداء المنظمة (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمقدار ٦٥% و٧٨.٥% و٧٤.٩% و٨١.٧% على التوالي عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعويضات الخضراء وبين أبعاد أداء المنظمة (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمقدار ٤٣.٥% و٤١.٧% و٢٩.٧% و٦٤.٩% على التوالي عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

٤) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة وتقييم الأداء الأخضر وبين أبعاد أداء المنظمة (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بمقدار ٦٨.٤% و٧٤.٧% و٧٣.٧% و٧١.١% على التوالي عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

د- النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء المنظمة:

٥) وجود أثر إيجابي ومعنوي للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المالي لعملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ويعزو الباحث هذه النتيجة بسبب أن تبني شركات تصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن يكون مفيداً لهذه الشركات من الناحية المالية من خلال: تحسين السمعة بين العملاء والمستثمرين، فالشركات التي تهتم بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية



## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء الهنظمة

تجذب غالباً عددًا أكبر من العملاء والمستثمرين، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات، وأيضاً تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تقليل التكاليف البيئية، مثل توفير الطاقة والموارد الطبيعية، مما يؤدي إلى زيادة الربحية وتحسين الأداء المالي؛ وأيضاً توفير بيئة عمل صحية ومستدامة يمكن أن يساهم في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، فالموظفون الذين يشعرون بأن شركتهم ملتزمة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية قد يكونون أكثر رغبة في البقاء في الشركة وزيادة إنتاجيتهم؛ كما أن تعزيز الممارسات البيئية يمكن أن يساعد في بناء علاقات أفضل مع العملاء والموردين، وهذا يمكن أن يساهم في زيادة الأعمال والفرص التجارية؛ والشركات التي تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تكون أكثر جاذبية للمستثمرين والجهات المانحة التي تهتم بالاستدامة، هذا يمكن أن يساهم في الحصول على تمويل إضافي وفرص استثمار.

٦) وجود أثر إيجابي ومعنوي للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على رضا العملاء لعملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ويعزو الباحث النتيجة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تجربة العملاء واستجابتهم للشركة، فعندما تعتني الشركة بالاستدامة وتعمل على تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يتم تعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين. وبالتالي، يمكنهم تقديم معلومات أكثر دقة واهتماماً أكبر للعملاء حول المنتجات والخدمات البيئية، هذا يمكن أن يساهم في زيادة رضا العملاء الذين يهتمون بالمسائل البيئية؛ كما أن عند تبني الشركات لممارسات خضراء، قد تقوم بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ذلك لأنها تدرك أهمية الاستدامة في تصميم وإنتاج المنتجات. عادةً ما يقدر العملاء الجودة، وإذا شعروا بأن المنتجات خضراء وعالية الجودة، فإن ذلك سيزيد من رضاهم؛ كما أن الممارسات الخضراء يمكن أن تدفع الشركة إلى تلبية احتياجات العملاء بطرق أفضل. على سبيل المثال، قد تقدم منتجات أو خدمات ذات تصميم أكثر استدامة أو خيارات توصيل مواد خضراء. هذا يمكن أن يجعل العملاء أكثر رضاً عن تجربتهم؛ والشركات التي تعمل بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء غالباً ما تتمتع بسمعة جيدة بين العملاء، إذا كان العملاء يرون الشركة كمنظمة ملتزمة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فسيكونون أكثر عرضة للثقة فيها وبالتالي سيزيدون من مستوى رضاهم؛ وقد تشجع ممارسات الإدارة الخضراء على التفاعل الاجتماعي مع العملاء، حيث يمكن أن تجذب المبادرات البيئية الاهتمام

والمشاركة من العملاء الذين يشاركون في القضايا البيئية. هذا التفاعل يمكن أن يعزز رضا العملاء والولاء للعلامة التجارية.

(٧) وجود أثر إيجابي ومعنوي للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على العمليات الداخلية لعملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشجع على استخدام الموارد بكفاءة أكبر، سواء كان ذلك في استخدام الطاقة أو المواد الخام أو حتى الوقت. على سبيل المثال، تشجع استراتيجيات التوظيف الخضراء على تعيين موظفين ذوي مهارات مناسبة بدلاً من زيادة عدد الموظفين، مما يقلل من تكلفة الأجور واستهلاك الموارد؛ كما أن الممارسات الخضراء تشجع على التفكير في الإنتاج المستدام والتصميم البيئي، مما يقلل من إنتاج الفاقد والهدر داخل الشركة. يمكن تحسين عمليات الإنتاج وإدارة المخزون بحيث تقلل من التبذير وتحسن الاستدامة؛ وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشجع على الابتكار في العمليات والتكنولوجيا. من خلال تحفيز الموظفين على البحث عن حلول مستدامة وتطوير ممارسات جديدة، يمكن تحقيق تحسينات في العمليات الداخلية؛ والموظفون غالباً ما يشعرون بالفخر عندما تتبنى شركتهم ممارسات خضراء واستدامة. هذا يمكن أن يزيد من مشاركتهم والالتزام بالأهداف البيئية والاجتماعية للشركة، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية؛ ومع تزايد التركيز على الاستدامة والبيئة، يمكن أن تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التأكد من أن الشركة تلتزم باللوائح والمعايير البيئية والاجتماعية. هذا يمكن أن يقلل من مخاطر الانتهاكات والعقوبات المالية.

(٨) وجود أثر إيجابي ومعنوي للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعلم والنمو لعملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن تبني شركات تصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية بقطاع القاهرة الكبرى لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، تشجع عادة على توعية الموظفين بأهمية الاستدامة وحماية البيئة، يمكن أن تقدم دورات تدريبية وورش عمل حول هذه المواضيع، ذلك يساعد الموظفين في تطوير وعيهم البيئي وزيادة معرفتهم حول كيفية التأثير الإيجابي على البيئة؛ كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشجع عادة على اقتراح الأفكار والمبادرات البيئية وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Ahakwa et al., 2021) التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر مباشرة في الأداء البيئي والابتكار البيئي، هذا يساهم في تحفيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

وتحفيزهم على البحث عن حلاً أفضل وأكثر استدامة لمشكلات العمل؛ وعندما تشجع المؤسسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، تقدم غالباً فرصاً لتطوير مهارات جديدة. على سبيل المثال، الموظفون قد يتعلمون كيفية استخدام تكنولوجيا أو أساليب جديدة لتحسين الكفاءة البيئية في العمليات؛ وعندما يشعر الموظفون بأن مؤسستهم تهتم بالقضايا البيئية والاستدامة، يزيد ذلك من الالتزام والرضا الوظيفي، هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة التفاني والعمل الجاد، وبالتالي، تحسين الأداء والنمو وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Soomro et al., 2021) التي أكدت على وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تصرفات الموظف الخضراء من منظور المبادرات البيئية؛ والشركات التي تشجع على الممارسات الخضراء قد تكون أكثر جاذبية للمواهب المبدعة والمهنيين الذين يشتركون في قيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. هذا يمكن أن يساهم في جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم في المؤسسة.

ملخص نتائج اختبار فروض البحث: يوضح الجدول رقم (٢٤) نتائج اختبار فروض البحث:

### جدول رقم (٢٤)

#### نتائج اختبار صحة فروض البحث

م	التساؤلات	الأهداف	الفروض	نتائج اختبار الفروض
١	ما طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة)؟	التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة).	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة).	رفض الفرض كلياً
٢	هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة؟	قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة.	رفض الفرض كلياً

المصدر من إعداد الباحث: اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### ثانياً: توصيات البحث:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج واستنتاجات مختلفة، يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية المرتبطة بدعم مواطن القوة المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء

المنظمة في جميع المنظمات بصفة عامة، وعملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية على وجه الخصوص، وهي مرتبة بحسب أهميتها بما تم الوصول إليه في نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، كما يلي:

## جدول رقم (٢٥)

## توصيات البحث ومتطلبات تنفيذها

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدة الزمنية
أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء						
١	إدارة وتقييم الأداء الأخضر	تحسين إدارة وتقييم الأداء الأخضر في المنظمات وتعزيز التزامها بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير استراتيجية متكاملة لإدارة الأداء الأخضر في المنظمة. تحتاج هذه الاستراتيجية إلى تحديد الأهداف والمعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يجب تحقيقها.</li> <li>- تحدد مسؤوليات واضحة لأفراد وأقسام داخل المنظمة لضمان تنفيذ استراتيجية إدارة الأداء الأخضر بفعالية.</li> <li>- تطوير مؤشرات أداء محددة تتعلق بالأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمة.</li> <li>- رصد الأداء بشكل منتظم واستخدام تقارير الأداء لتقييم تقدم المنظمة نحو أهدافها البيئية.</li> <li>- تحديد الفرص لتحسين العمليات البيئية والاجتماعية داخل المنظمة، قد تشمل هذه العمليات التحول إلى تكنولوجيا أكثر استدامة أو تعزيز الاستدامة في سلسلة التوريد.</li> </ul>	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	مالية بشرية	بصفة مستمرة
٢	التدريب والتطوير الأخضر	تعزيز التدريب والتطوير الأخضر في منظماتك وتعزيز الوعي بالاستدامة بين الموظفين وتعزيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدير احتياجات الموظفين والمنظمة قبل بدء أي برنامج تدريبي بشكل دقيق، محدداً المهارات والمعرفة المطلوبة لتنفيذ الممارسات البيئية الخضراء بفعالية.</li> <li>- تصميم مناهج تدريبية مخصصة تتضمن المفاهيم والممارسات البيئية الخضراء المحددة لصناعتك</li> </ul>	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	مالية بشرية	بصفة مستمرة

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	المستول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
		تطبيق الممارسات البيئية في جميع جوانب العمل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أو قطاعك.</li> <li>- تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية منتظمة تشمل العمليات والأساليب البيئية الخضراء.</li> <li>- استخدام مدربين ذوي خبرة في مجال الاستدامة والأمور البيئية لضمان تقديم المعلومات والنصائح الصحيحة.</li> <li>- استخدم التقنيات التعليمية المبتكرة مثل التعلم الإلكتروني والواقع الافتراضي لجعل عملية التدريب أكثر فاعلية ومشاركة.</li> <li>- قياس تأثير برامج التدريب الخضراء على أداء الموظفين وتطبيق الممارسات البيئية.</li> <li>- تعزيز بناء ثقافة داخل المنظمة تشجع على الاستدامة وتجعل التدريب والتطوير الأخضر جزءاً من الثقافة اليومية للموظفين.</li> </ul>			
٣	الاستقطاب والتعيين الأخضر	تعزيز عملية استقطاب وتعيين الأخضر في منظمك وضمان توظيف الموظفين الذين يشاركون بفعالية في تحقيق أهداف الاستدامة والبيئة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضمين المسؤوليات البيئية ضمن وصف الوظيفة والمسؤوليات الوظيفية، قدّم الأهداف والمسؤوليات البيئية التي يجب على المرشحين تحقيقها أو الالتزام بها.</li> <li>- البحث عن المرشحين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة البيئية المطلوبة لتنفيذ مهام العمل بطريقة مستدامة.</li> <li>- تقديم الأولوية للمرشحين الذين حصلوا على تدريب أو شهادات في مجال الاستدامة والبيئة.</li> <li>- تقييم توجهات المرشحين نحو الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية أثناء عملية التوظيف.</li> <li>- تقديم معلومات حول التزام المنظمة بالاستدامة وكيف يمكن للموظفين المساهمة في تحقيقها.</li> </ul>	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	مالية بشرية	بصفة مستمرة
٤	التعويضات	تعزيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير برامج تعويض خضراء تشجع على</li> </ul>	الإدارة العليا	مالية	بصفة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	المستول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
	الخضراء	التعويضات الخضراء في منظمتك وتحفيز الموظفين على تبني الممارسات البيئية والاستدامة، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة والبيئة.	الممارسات البيئية الخضراء وتكافئ الموظفين عن جهودهم في الاستدامة. تقديم مكافآت مالية أو مزايا للموظفين الذين يساهمون بفعالية في تحقيق أهداف الاستدامة والبيئة. توفير مزايا إضافية تشجع على الاستدامة مثل تعويضات لاستخدام وسائل النقل العامة أو تقديم مكاتب عمل منخفضة الكربون. ترتيب مسابقات داخل المنظمة تشجع على تطبيق الممارسات البيئية الخضراء وقم بمكافأة الفائزين. تعزيز التوعية والتعليم للموظفين حول أهمية الاستدامة وتأثيرها على التعويضات. مراجعة سياسات وممارسات التعويض الحالية لضمان توجيهها نحو الأهداف البيئية. التعاون مع المجتمع المحلي والمنظمات البيئية في تطوير برامج التعويض الخضراء.	إدارة الموارد البشرية	بشرية	مستمرة
ثانياً: أداء المنظمة						
٥	العمليات الداخلية	تحسين العمليات الداخلية في المنظمة من خلال اتباع لإجراءات والممارسات التي تعزز الكفاءة والاستدامة والجودة.	تحليل وتقييم العمليات الحالية لفهم النقاط الضعيفة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. توثيق العمليات بشكل واضح ومفصل. ذلك يساهم في تحديد المسؤوليات والخطوات والوقت المستغرق في كل عملية. تحسين ترتيب وتسلسل الخطوات في العمليات لتقليل التأخيرات وزيادة الكفاءة. استخدام أدوات التحليل والبيانات لفهم أداء العمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تعزيز التواصل بين الأقسام والفرق المختلفة لتعزيز التعاون وتبادل المعلومات.	الإدارة العليا وإدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة	مالية بشرية	بصفة مستمرة

## العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	المستول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
			تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمليات الداخلية، مثل تقليل الورق وتوفير الطاقة.			
٦	رضا العملاء	تحسين رضا العملاء في المنظمة من خلال الاستراتيجيات والإجراءات التي تساعد على تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء استطلاعات رضا العملاء واستمع إلى ملاحظاتهم ومقترحاتهم بعناية. تواصل معهم بانتظام لفهم احتياجاتهم ومطالبهم.</li> <li>- توفير خدمة عملاء ممتازة، والتأكد من توفير دعم عالي الجودة واستجابة سريعة للاستفسارات والشكاوى.</li> <li>- تقديم خدمات مخصصة تلبى احتياجات كل عميل على حدة. حاول فهم ما يرغب العميل فيه وكيف يمكنك تلبية توقعاته.</li> <li>- تحديد معايير الجودة والتأكد من تطبيقها في جميع عملياتك. تحسين عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات لضمان التميز في الجودة.</li> <li>- تحسين التواصل مع العملاء بشأن المنتجات والخدمات والعروض. قدم معلومات دورية حول أي تحديثات أو تغييرات.</li> </ul>	الإدارة العليا وإدارة خدمة العملاء وإدارة الموارد البشرية	مالية بشرية	بصفة مستمرة
٧	التعلم والنمو	تحسين التعلم والنمو في المنظمة من خلال استراتيجيات وأفعال موجهة نحو تعزيز مهارات الموظفين وتطوير معرفتهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل احتياجات الموظفين والمنظمة بشكل دوري، وتحديد المهارات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.</li> <li>- وضع خطة تعلم وتطوير تحدد الأهداف والخطوات اللازمة لتطوير مهارات الموظفين.</li> <li>- تقديم دورات تدريبية وورش عمل تستند إلى احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة.</li> <li>- استخدم منصات التعلم عبر الإنترنت والموارد المتاحة عبر الإنترنت لتقديم التعلم الذاتي والمستمر للموظفين.</li> <li>- توفير الدعم للموظفين للتعلم خلال ساعات العمل أو خارجها، وقد يشمل ذلك منح وقت خصص للتعلم والتطوير.</li> </ul>	الإدارة العليا	مالية بشرية	بصفة مستمرة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الموارد اللازمة	المدة الزمنية
			- تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات والتعاون مع زملائهم.			

المصدر من إعداد الباحث: اعتمادًا في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

### ثالثاً: البحوث المستقبلية:

العمل على استكمال التطبيق العلمي في هذا المجال بالدراسات المستقبلية للمتقدمين لبرامج الدراسات العليا في الجامعات المصرية، وفيما يلي بعض الموضوعات المقترحة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

- ١) دراسة حول كيفية تكامل مبادئ الاستدامة البيئية في إدارة الموارد البشرية وتأثير ذلك على أداء المنظمة وسمعتها البيئية.
- ٢) دراسة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استقطاب واحتفاظ المواهب في المنظمة.
- ٣) دراسة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- ٤) دراسة حول كيفية تأثير ممارسات التغيير الخضراء في المنظمة على الأداء وكيفية تنفيذ التغيير بنجاح.
- ٥) دراسة حول كيفية تأثير الأخلاقيات والقيم البيئية في إدارة الموارد البشرية على الأداء والتميز التنظيمي.



قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية:

- أبو الغيط، هويدا محمود. (٢٠٢٢). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة - شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد (جامعة الإسكندرية)*، مج(١٦)، ع(١٥): ص١١٢-١٣٨.
- أحمد، مناف عبد المطلب. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد)*، مج(١١)، ع(١٦): ص٤٣٨-٤١٨.
- أصرف، حامد جودت. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة (جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة)*، ع(١٢): ص١٤٥-١٤٨.
- الحربي، مريم عبد الله فرج. (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج(١٥)، ع(٢): ص١-٦٨.
- صميده، إيمان زكريا محمد، (٢٠٢٢). تأثير المعرفة الضمنية للعاملين على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

- العاني، مصطفى فوزي محمود. (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

- عباس، هيبير عباس عبد الحميد (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية (جامعة قناة السويس-كلية التجارة)، مج(١٢)، ع(٢): ص ١٠٣-١٦٦

#### قائمة المراجع الأجنبية:

- Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., & Asamany, M. (2021). Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance in Ghana: The Role of Green Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 4(4), 100–119. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i4.704>
- Chen, M.Y.-C, Lam, L.W. and Zhu, J.N.Y, (2020). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance-improvements.-*Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Huo, X.; Azhar, A.; Rehman, N.; Majeed, N. (2022). The Role of Green Human Resource Management Practices in Driving Green Performance in the Context of Manufacturing SMEs. *Sustainability* 14(24): 1-20. <https://doi.org/10.3390/su142416776>

- Khammadee, P. & Ninaroon, P. (2022). The effects of green human resource management, green organizational culture and green service innovation on environmental performance. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3): 9741–9747.
- Lu, L. & Avilés, D. & Guaman, R. & Arcenales-Carrion, R. & Pena, M. & Siguenza-Guzman, (2020). Key Performance Indicators for the Supply Chain in Small and Medium-Sized Enterprises based on Balance Score Card. *Test Engineering and Management*, 83 (2020): 25933 – 25945.
- Malek, J. Desai, T. N. (2022). Investigating the role of sustainable manufacturing adoption in improving the organizational performance. *Technology in Society*, 68(3): 101-115.
- Muisyo, P. K. & Qin, S. & Ho, T. (2021). The role of green HRM in driving a firm's green competitive advantage: the mediating role of green organizational identity. *SN Business & Economics*. (1): 134: 153
- Phina, O. N. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15(2), 24–31. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v15i230211>
- Saleh, M. H. S. (2022). The Exploration of the Mediating Role of Strategic Agility on the Impact of Strategic Thinking on Performance: A Systematic Organizational Literature Review. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.

- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. London: Financial Times Prentice Hall.
- Soomro, Farhan & Azhar, Sarah & Aleem, Muhammad & Haqqani, Kanwal. (2021). Employee Engagement and Personality Attributes as Mediating Role between Green HRM Practices and Employee Green Behaviors. *Li*