



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثانية والأربعون

Vol. 42, No.1; Jan. 2024

عدد يناير 2024



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال:  
دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر

**سندس محمد إمام السيد**

مدرس مساعد

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### المستخلص :

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي. حيث يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في بنك الاهلي المصري و بنك مصر في محافظة القاهرة. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنك الأهلي وبنك مصر بمحافظة القاهرة ، وعددها (٣٨٦) مفردة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة، وقد تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي للاجابة على تساؤلات الدراسة ومعاملات الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات. وقد تم التوصل إلى مجموعه من النتائج ابرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي.

**الكلمات الافتتاحية :** إدارة الموارد البشرية الخضراء ، التميز التنظيمي

### Abstract:

The aim of this study is to determine the impact of green human resource management on organizational excellence. Where the study population consists of individuals working in the National Bank of Egypt and Banque Misr in Cairo Governorate. The study was applied to a simple random sample of employees in the National Bank and Banque Misr in Cairo Governorate, which is (386) individuals. The descriptive analytical approach was used, where the phenomenon under study was described, analyzed, and interpreted using appropriate statistical methods. Descriptive statistics measures were used to answer the study questions, correlation coefficients, regression, and hypothesis testing. A number of results were reached, most notably: There is a statistically significant effect of the dimensions of green human resource management on organizational excellence.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Organizational Excellence

## مقدمة:

أدت التطورات السريعة في بيئة الأعمال والتوجه نحو التعلم والمعرفة إلى خلق العديد من التحديات للمنظمات؛ مما جعل من الصعب البقاء والاستمرار ، ما لم يكن لدى المنظمة ما يؤهلها لمواجهة هذه التحديات (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020) ، ولتنمو المنظمات بسرعة كبيرة في الوقت الحاضر ، يجب التركيز بشكل أساسي على التحول نحو السياسات الخضراء لحماية الموارد وكذلك البيئة، ويجب أن تدرك المنظمات الحاجة إلى "التحول إلى البيئة" وتتخذ من هذه الممارسات فكرة مبتكرة لتحقيق الاستدامة ؛ و يجب أن تتبنى المنظمات استراتيجيات جديدة لتقليل البصمة الكربونية من أجل الحفاظ على البيئة : مثل استخدام تقنيات إعادة التدوير ، وتقليل استخدام الأوراق ، وتقليل طرق استهلاك الطاقة ، وما إلى ذلك (Kirtim & Goyal, S., 2019). وتركز المنظمات في الوقت الحالي على الإدارة البيئية ، وتدمج أنشطتها البيئية التنظيمية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها ؛ هذه الظاهرة تسمى "إدارة الموارد البشرية الخضراء" (GHRM) وهو مجال بحثي ناشئ في الدراسات التنظيمية بعد التسعينيات. وفقاً لRenwick et al ، و يدور حول دمج الإدارة البيئية للمنظمة في إدارة الموارد البشرية. وتعني إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية نفسها مثل التوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتدريب والتطوير وإدارة المكافآت. غير أنها تسعى للتقدم المستمر للأداء البيئي للمنظمة ، وأصبح التميز التنظيمي في الوقت الحاضر موضوع اهتمام ومناقشة من قبل العديد من المؤلفين والباحثين؛ ذلك لأن عصر المعلومات والمعرفة لم يعد يحدد تعيين الموظفين بناءً على الظروف التقليدية والنظام البيروقراطي ،ويجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز التنظيمي توضيح رؤيتها للموظفين ، وربط التميز بالأنشطة والعمليات ، وتقييم التميز ، وغرس التكنولوجيا ، وتشجيع التعلم (Salih, 2020) .

وترجع أهمية البنوك في النشاط الاقتصادي إلى أنها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي ؛ حيث تلعب البنوك التجارية دوراً مهماً في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية، ويعد البنك الأهلي المصري من أقدم البنوك التجارية المصرية؛ ويهدف البنك الأهلي المصري باعتباره من أعرق البنوك العاملة في مصر \_ إلى تنمية الاقتصاد القومي بصورة مباشرة وغير مباشرة. ويولي البنك أهمية قصوى لإدارة رأس المال البشري لتحسين بيئة العمل ورفع درجة رضا العاملين ؛ إيماناً بأهمية العنصر البشري في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وتطبيقها ، وكذلك اجتذاب العناصر التي تملك المهارات والكفاءات المناسبة ، بالإضافة إلى تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدي العاملين لخلق قيادات المستقبل (موقع البنك الأهلي <https://www.nbe.com.eg> ) . بينما تظهر أهمية بنك مصر في أنه أول بنك مصري يؤسسه ويمتلكه المصريون ١٠٠٪ بالكامل. ويسعى دائماً إلى تلبية احتياجات عملائه من خلال توسيع قاعدة الخدمات المصرفية التي يحصل عليها العملاء عن طريق استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية.(موقع بنك مصر <https://www.banquemisr.com/ar/about-us/history>)

### المشكلة البحثية :

تلعب البنوك التجارية المصرية دوراً حيوياً في دعم تنفيذ الخطط الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمستدامة ، وكذا لما تقدمه من نتائج تكون نقطة البداية في رسم السياسات الوطنية والاستراتيجيات التسويقية لتطوير البيئة المصرفية القادرة على رفع مستوى الأداء التسويقي ، والميزة التنافسية المستدامة لجميع البنوك المصرية، وخاصة التجارية العاملة بها.

ويتعرض القطاع المصرفي إلى ضغوط مستمرة من البيئة الخارجية ؛ نتيجة صراعات المنافسة لاسيما وأن منافستها لم تعد تقتصر في السوق المحلية بل امتدت إلى الأسواق الإقليمية والعالمية ؛ مما دفع هذا القطاع إلى البحث عن التميز التنظيمي لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق وتحقيق الربحية ، وتبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي يضمن الحفاظ على البيئة.

وبالتالي تبحث الدراسة عن أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

### التساؤلات البحثية :

- ١- ما مدى توافر الموارد البشرية الخضراء في البنوك محل الدراسة؟
- ٢- ما مدى توافر التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة؟

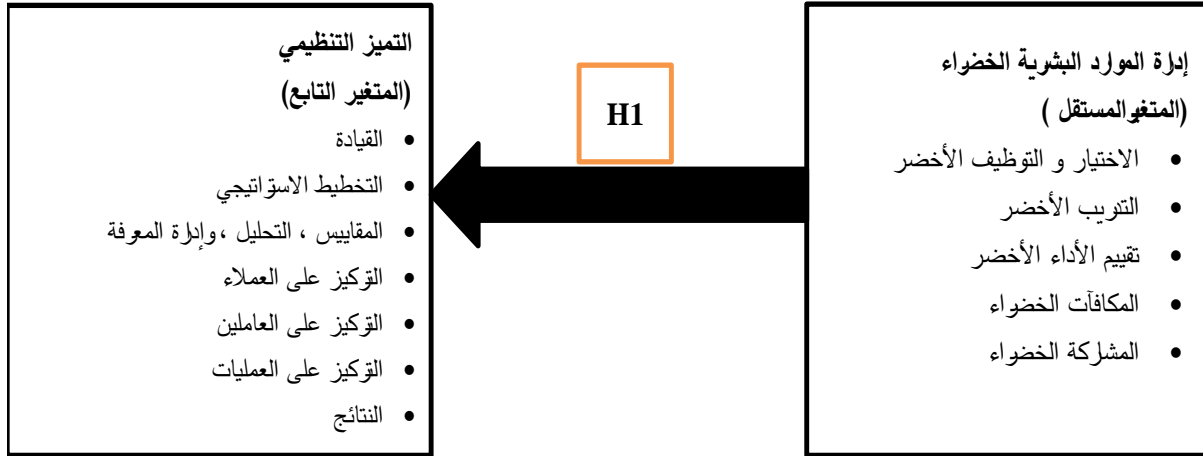
### الأهداف البحثية :

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

- ١- وضع إطار نظري لمتغيرات البحث المتمثلة في إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارها متغيراً مستقلاً والتميز التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً إرتكازاً على البحوث التي أجريت في هذا المجال.
- ٢- دراسة واختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
- ٣- الوصول إلى توصيات تساعد القائمين على إدارة البنوك على إعادة صياغة رؤية وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في البنوك ؛ بما يؤدي إلى تحقيق التميز والتي تمكنه من الاستمرار والبقاء والمنافسة في بيئة الأعمال ؛ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## نموذج متغيرات وأبعاد البحث:

الشكل رقم (1) يوضح النموذج المفاهيمي للبحث وأبعاد البحث ومتغيراته



المصدر : من إعداد الباحثة

## الفروض البحثية:

تمثلت الفروض للبحث فيما يلي:

**الفرض الرئيسي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي وينقسم الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي الأول :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاختيار والتوظيف الأخضر على التميز التنظيمي

**الفرض الفرعي الثاني :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب الأخضر على التميز التنظيمي

**الفرض الفرعي الثالث :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم الأداء الأخضر على التميز التنظيمي

**الفرض الفرعي الرابع :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المكافآت الخضراء على التميز التنظيمي

**الفرض الفرعي الخامس :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة الخضراء على التميز التنظيمي

## الأهمية البحثية:

تتبع أهمية البحث من خلال جانبين هما :

- أهمية علمية : تتمثل أهمية البحث في محاولة تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي.

- أهمية عملية : تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في البنك الأهلي وبنك مصر ؛ حتى يتم الخروج بنموذج استرشادي لإدارة البنوك.

➤ وتم اختيار هذا المجال للتطبيق :

\* لأن حجم الاستثمارات به تتعدى المليارات.

- \* اهتمام هذا القطاع بالبنية التحتية.
- \* أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي ؛ حيث تلعب البنوك التجارية دوراً مهماً في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية
- \* يسهم القطاع المصرفي في مجال المسؤولية المجتمعية ، وذلك لإيمانه بأهمية دوره في تحسين حياة المواطن المصري ، مثل دعم قطاعي الصحة والتعليم ، ومجال تطوير العشوائيات ومكافحة الفقر، بالإضافة إلى دعم المرأة المعيلة ومساندة ذوي القدرات الخاصة.
- \* تقديم العديد من الخدمات المصرفية عن طريق شبكة الانترنت حرصاً على نشر ثقافة الشمول المالي والتحول الرقمي وبالتالي تسهيل التعامل للمواطنين والحفاظ على البيئة.

### الإطار النظري و الدراسات السابقة:

#### ١ - إدارة الموارد البشرية الخضراء : Green Human Resources Management

##### أ - مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء :

يشير مصطلح "الأخضر" في قاموس New Oxford Thesaurus للغة الإنجليزية (٢٠٠٠) إلى عدة معانٍ منها : صديقة للبيئة ، أما المصطلح باعتباره اسماً فيعني الحفاظ على البيئة وحمايتها. ومصطلح "أخضر" أو "تخضير" له أربعة معانٍ على الأقل في سياق إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي : الحفاظ على البيئة الطبيعية ، حماية البيئة الطبيعية ، تجنب أو التقليل من التلوث البيئي، إنشاء حدائق ومناظر طبيعية. Kara et al.,(2023) ، وأضافت (Khan,2015) معنى آخر وهو : تخضير الأفراد (Greening People) ويعني: خلق الوعي بين الأفراد والتركيز على مفهوم Go Green أي الاهتمام بالبيئة.

عرفت دراسة (Mwita, 2019) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي عملية الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمة ؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والإسهام في الاستدامة البيئية ، وهي تعني استخدام وظائف الموارد البشرية وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها من توظيف وتدريب وتقييم آليات للإدارة البيئية في المنظمة. ذكر ( Jabbour 2013 ) المشار إليه في دراسة (Veeramy et al.,2023) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعني المواءمة المنهجية لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة ، وأشار (Zaid et al., 2018) أنها مجموعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء ، المتمثلة في التعيين الأخضر ، التدريب والتنمية الأخضر ، الأداء الأخضر ، الحوافز الأخضر .

بينما ذكرت (Khan,2015) أنها تعني خلق نمط جديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية صديقة للبيئة ، وتؤدي إلى وجود كفاءات أفضل وتكلفة أقل ، ومستوى عالٍ من مشاركة العاملين ، والقدرة على الاحتفاظ بتلك الكفاءات بشكل أفضل ، أو وفقاً لدراسة (Shafaei et al., 2020) ودراسة (Roscoe et al., 2019) أنها استراتيجيات تنفيذ المنظمة لتحسين رأس المال البشري والذي يمكن أن يؤدي إلى أداء بيئي أفضل.



بينما أضاف (Jaid & Misal, 2019) أنها تعني استخدام مميزات كل موظف في المنظمة من أجل التشجيع على الممارسات البيئية المستدامة ، وزيادة اهتمام العاملين بالبيئة والتزاماتهم نحو الاستدامة ، واستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع المصرفي تؤدي إلى ممارسات مبتكرة في التشغيل الأمثل للموارد ، مع استهلاك وقت أقل وزيادة فعالية التكلفة. وتتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تضافر جهود الإدارة العليا مع السياسة البيئية للمنظمة ، وتدريب العاملين على فهم الممارسات البيئية الجديدة ، وتمكينهم من أجل المشاركة في الأنشطة البيئية ، ومنح الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تحفز وتشجع العاملين على تحمل المسؤولية البيئية (Kim.,et al., 2019) .

#### ب- أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تبنت دراسة (Khan et al.,2021) أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، والتي تم البحث عنها في أغلب الدراسات السابقة وهي : التوظيف والاختيار الأخضر ، التدريب والتنمية الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر ، المكافآت والحوافز الخضراء. واتفقت معها أغلب الدراسات العربية والأجنبية ، وهي على النحو التالي : (TULSI & JI,2020) ، (Malik et al.,2020) ، (Zaid et al.,2018) ، (Shafaei et al.,2020) ، (Alabaddi.,et al.,2020) ، (Jehan et al., 2020) ، (السيسي، ٢٠١٩) ، (إسماعيل،والبردان، ٢٠١٨) (

وأضافت دراسة (Saeed et al., ٢٠١٩) ودراسة (Yong et al.,2020a) ودراسة (Islam et al.,2020) ودراسة (Paillé et al.,2020) إلى هذه الأبعاد : التمكين الأخضر. بينما أضافت دراسة (Tang et al.,2018) (Úbeda-García et al., 2021) ودراسة (إسماعيل، والبردان، ٢٠١٨) ودراسة (Ababneh,2021) ودراسة (Kim., et al.,2019) ودراسة (Ari et al.,2020) ، ودراسة (Amrutha & Geetha,2020) إلى الأبعاد السابق ذكرها بعد المشاركة الخضراء. بينما أضافت الدراسات التالية (Yong et al.,2020b) ، (Malik et al.,2020) ، (Kim.,et al.,2019) ، (Faisal&Naushad,2020) ، (Bombiak,2020) ، (Yong et al,2020a) بعد التحليل ووصف الوظيفة الأخضر إلى الأبعاد السابق ذكرها.

وأضافت دراسة (Yusliza et al.,2020) إلى الأبعاد السابق ذكرها التخطيط الأخضر ، معالجة الشكاوى الخضراء ، وتوازن الحياة مع العمل الأخضر ، والصحة والسلامة المهنية والرعاية الصحية الخضراء، وأضافت دراسة (Rautrao & Vidyapeeth`s.,2020) ودراسة (Faisal & Naushad,2020) إلى الأبعاد السابق ذكرها بعد علاقات الموظف الخضراء.

واختلفت دراسة (عرنوس، ٢٠١٩) في الأبعاد ؛ حيث إنها تتمثل في : مشاركة الموظفين - المسؤولية الإجتماعية - السلامة والصحة المهنية .

كما اختلفت دراسة (Singh et al., 2020) في تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتتمثل في : القدرات أو الكفاءات الخضراء، الحوافز الخضراء ، الفرص الخضراء.



واختلفت أيضا دراسة (Macini et al.,2020) في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل في العدالة والمساواة ، والربحية ، والشفافية ، ورفاهية العاملين.

وذكرت دراسة (Tang et al.,2018) أن الأبعاد تتمثل في :

#### **البعد الأول : الاختيار و التوظيف الأخضر Green Selection & Recruitment :**

والتوظيف يعني تفضيل المنظمة للمرشحين للوظائف الشاغرة بالمنظمة للملتزمين ولديهم وعي بيئي ، ويشمل التوظيف الداخلي والخارجي.

**والاختيار يعني** اختيار المنظمة للمرشحين الملتزمين تجاه القضايا البيئية مع إمكانية المساهمة في الإدارة البيئية للمنظمة.

**البعد الثاني : التدريب الأخضر Green Training** : تزويد العاملين بالمعرفة المطلوبة المتعلقة بالسياسة البيئية والممارسات والاتجاهات.

**البعد الثالث : تقييم الأداء الأخضر Green Performance Assessment** : تقييم وتسجيل الأداء البيئي للعاملين طوال حياتهم المهنية في المنظمة وتزويدهم بنتيجة هذا التقييم من أجل منع المواقف الغير مرغوب فيها أو تعزيز السلوك المثالي.

**البعد الرابع : المكافآت الخضراء Green Rewards** : أي تطبيق نظام المكافآت المالية والغير مالية للعاملين الذين يتمتعون بإمكانيات مميزة للمساهمة في الإدارة البيئية للمنظمة.

**البعد الخامس : المشاركة الخضراء Green Involvement** : وتعني توفير فرص للعاملين للمشاركة في الإدارة البيئية ؛ مما يحفزهم على دعم الوقاية من التلوث وتحديد الفرص البيئية.

## **٢- التميز التنظيمي : Organizational Excellence**

### **أ- مفهوم التميز التنظيمي :**

ذكر (Lasrado & Kassem,2021) أن التميز التنظيمي يعني قدرة المنظمة على التفوق ، أو تحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في الأعمال ، بينما ذكر (Ubaid et al., 2020) أن التميز التنظيمي يعني الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية والخارجية ؛ لتلبية متطلبات العملاء وتجاوزها بالإضافة إلى تحقيق تنمية الأعمال المستدامة.

ذكرت دراسة ( Nenadál, 2020 ) أن التميز التنظيمي هي الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات ؛ تهدف إلى إشراك الموظفين ؛ وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل.وعرفها (Nafei,2016) بأنها قدرة المنظمة على الإسهام بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها بفعالية ، وبشكل يميزها عن بقية المنظمات العاملة في المجال نفسه.

قامت دراسة (Moullin (2007 بتعريف التميز التنظيمي المشار إليه في دراسة

(Mohamed et al.,2018) بأنه ممارسات إدارية متميزة للمديرين في إدارة منظماتهم ، وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة. بينما عرفها (Anonymous,2016) بأنه جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات؛

تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل.

### ب- أبعاد التميز التنظيمي :

أوضحت دراسة (Alamiri et al., ٢٠٢٠) نماذج عديدة للتميز التنظيمي ، وجاءت كما يلي :

- نموذج جائزة ديمنج في اليابان سنة (١٩٥١)
- نموذج مالكولم بلدرج للتميز سنة (١٩٨٧) وتم إنشاؤه من قبل الكونغرس الأمريكي
- النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي EFQM (١٩٩١)
- النموذج الصيني للتميز في الأداء
- النموذج السنغابوري للتميز التنظيمي
- نموذج التميز في الأداء الكلي المالي
- نموذج التميز لدولة الإمارات العربية المتحدة (G٤)

وذكرت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) أن أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز هي كما يلي : نتائج العملاء، و نتائج العاملين، ونتائج المجتمع، و نتائج الأعمال، واتفقت معه دراسة (عيد، ٢٠١٩) و دراسة (عطية، ٢٠١٧) ، ودراسة (Kassem et al, 2019)

، و أضافت دراسة (Lasrado & Kassem, 2021)، أبعاداً أخرى للتميز التنظيمي ؛ وفقاً للنموذج التميز الأوروبي EFQM وهم الشركاء والموردون، العاملون ، والعمليات، والاستراتيجيات الموجهة نحو السوق.

بينما ذكرت دراسة (Blouin & Smith., 2020) أن أبعاد التميز التنظيمي وفق نموذج مالكولم بالدرج للتميز التنظيمي هي كما يلي : القيادة ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على العملاء، و المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة ، و التركيز على العاملين ، و التركيز على العمليات ، و النتائج ، واستخدمت الدراسة مقياس " Are we making progress 2022 ? " ؛ واتفقت معها دراسة (Badgett et al. 2019) في الأبعاد واستخدام المقياس. واستخدمت الدراسات التالية نموذج مالكولم بالدرج أيضاً في دراستها وهي كما يلي : Murray, (2020) ، (Setiawan & Purba, 2021) ، (Hoppenrath , 2020) ، (Asruddin, 2020) ، (Kartikawati., et al., 2020) ، (Lazaros, A., Sofia, A., & George, I., 2017) ، (Wahyudi, R. E., & Permanasari, V. Y., 2018) (Alanazi, 2020)

وذكرت دراسة 2019- 2020 Baldrige Excellence، أن أبعاد التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي :

**البُعد الأول : القيادة Leadership** : وتعني طريقة ممارسة القيادة بشكل رسمي أو غير رسمي في المنظمة ، وتعني أيضاً الأساس للقرارات الرئيسية وطريقة صياغتها وإبلاغها للعاملين وتنفيذها.

**البُعد الثاني : التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning** : وتعني الأهداف التي تضعها المنظمة من أجل التنافسية أو التحسين المستمر أو معالجة القضايا المجتمعية وتحقيق ميزة تنافسية.

**البُعد الثالث : التركيز على العملاء Customer Focus**: هو المستخدم الفعلي أو المحتمل لمنتجات وخدمات المنظمة.

**البُعد الرابع : المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة Measurement , Analysis, and Knowledge : Management**

المقاييس : هي معلومات رقمية تحدد المدخلات الكمية والمخرجات وأداء العمليات والمنتجات والبرامج والأنشطة والخدمات ونتائج المنظمة الكلية.

أما إدارة المعرفة : تعني إتاحة كافة المعلومات للعاملين للقيام بأداء عملهم بشكل جيد وفعال.

**البُعد الخامس: التركيز على العاملين Employee Focus** : وتعني كافة العاملين الذين يعملون في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

**البُعد السادس : العمليات Operation Focus** : وتعني كافة الأنشطة المرتبطة بإنتاج المنتج أو تقديم خدمة للعميل سواء داخل أو خارج المنظمة.

**البُعد السابع : النتائج Result** : أي المخرجات والنتائج التي حققتها المنظمة.

### الدراسات التي ربطت بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي :

○ دراسة (شلقامي ، ٢٠١٧ ) أثبتت وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة التميز؛ وفق نموذج التميز الأوروبي ، وتمثلت أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي: (ثقافة المنظمة ، والمكافآت والتعويضات ، وتقييم وإدارة الأداء ، والتدريب والتنمية ، والاستقطاب والاختيار ، وتمكين الموظفين والمشاركة) ، بينما تمثلت أبعاد مُمكنات إدارة التميز ؛ وفق نموذج التميز الأوروبي فيما يلي: (العمليات ، والموارد البشرية ، والسياسات والاستراتيجيات ، والقيادة ، والشركات والموارد ) وأبعاد نتائج إدارة التميز هي على النحو التالي : (نتائج العملاء ، ونتائج الأداء الكلي ، و نتائج الأفراد ، و نتائج المجتمع).

○ دراسة (Salih,2020) : هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك ، إقليم كردستان، تم اعتبار ممارسات GHRM (التوظيف والاختيار الأخضر ، وإدارة المكافآت الخضراء ، وتقييم الأداء الأخضر ، والتدريب الأخضر والتنمية ، وإدارة الوظائف الخضراء) متغيرات مستقلة وتم اعتبار التميز التنظيمي متغيراً تابعاً لهذه الدراسة، كما أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات GHRM والتميز التنظيمي.

### التعليق العام على الدراسات السابقة :

#### أ- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة هي :

- تساعد المنظمات الخضراء في إدارة التأثيرات البيئية السلبية، وتكتسب أيضاً سمعة جيدة للمنظمة ، وقيمة تجارية جيدة ، وتحسين العائد ، واستحواذ المواهب ، والاحتفاظ بالعاملين وتحسين كفاءتهم وتحفيزهم. (TULSI & JI,2020)
- تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المديرين على تشجيع العاملين وتحفيزهم نحو المبادرات البيئية والحفاظ عليها ، وأثبتت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد في تحسين الأداء المستدام للمنظمة. (Khan et al.,2021)
- وتشير نتائج دراسة (Ershadi & Eskandari Dehdazzi,2019) إلى مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ، ونجاحها في السوق ؛ لتبنيها نموذج التميز التنظيمي.

#### ب- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

##### تمثلت أوجه الاتفاق في :

- استخدام تعريفات متغيرات الدراسة وأبعادها.
- استخدام مقاييس متغيرات الدراسة.

**بينما تمثلت أوجه الاختلاف في :** في ضوء ما استطاعت الباحثة الوصول إليه ؛ فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالتميز التنظيمي باستخدام النموذج الأمريكي ؛ إذ أن هناك ندرة في الدراسات العربية والغربية التي تناولت المتغيرات باستخدام النموذج الأمريكي للتميز إلى جانب تطبيقها في القطاع المصرفي ؛ وذلك وفقاً لحدود علم الباحثة.

##### ج- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- التعرف على متغيرات البحث الحالية وأبعادها
- معرفة المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية حيث : تم استخدام **أبعاد إدارة الموارد البشرية**

##### الخضراء في الدراسة الحالية في أسئلة الاستقصاء

من مقياس (Tang et al.,2018) والمتمثلة في : الاختيار والتوظيف الأخضر ، والتدريب الأخضر ، وتقييم الأداء الأخضر ، والمكافآت الخضراء ، والمشاركة الخضراء وترى الباحثة أنه تم اختيار متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء السابق ذكرها ؛ لأن معظم الدراسات السابقة اتفقت على هذه المتغيرات وهي الأكثر شيوعاً ؛ وذلك حسب ما توصلت إليه الباحثة من الدراسات السابقة. وبالنسبة لأبعاد التميز التنظيمي تم استخدام النموذج الأمريكي (نموذج بلدرج مالكولم ) في الدراسة الحالية في أسئلة الاستقصاء من مقياس " Are we are making progress 2022 ? " من دراسة Blouin, D., &

Smith, E. V. (2020) وهي تتمثل في الأبعاد التالية : القيادة ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على العملاء ، والمقاييس والتحليل وإدارة المعرفة ، والتركيز على العاملين ، والعمليات ، والنتائج )  
**منهجية البحث:**

**أولاً : نوع المنهج المستخدم :**

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الظاهرة والمنهج التحليلي الذي يهتم بتحليل البيانات المتعلقة بالبحث والتي سوف يتم الحصول عليها من خلال أداة البحث عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف البحث.

**ثانياً : نوع البيانات ومصادر الحصول عليها :**

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلتها واختبار فروضها ، تم الاعتماد على نوعين من البيانات :

أ- البيانات الثانوية :

هي الأدبيات والإطار المعرفي والخلفية العلمية المتعلقة بمتغيرات البحث التي تم الحصول عليها من الكتب والدراسات السابقة وغيرها من المصادر العربية والأجنبية ؛ من أجل بناء إطار نظري يوضح إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي.

ب- البيانات الأولية : هي البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قائمة الاستبيان التي وزعت على مفردات العينة بالبنوك محل الدراسة ، حيث تم توزيعها عن طريق المقابلات الشخصية والانترنت والمتضمنة العبارات المتعلقة بمتغيرات البحث بهدف التحليل الإحصائي ؛ للتحقق من صحة الفروض والتوصل إلى أهداف البحث.

**ثالثاً : أسلوب تحليل البيانات:**

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج SPSS الإحصائي ، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات ، واختبار الفروض البحثية وذلك كما يلي :

أ- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقاً لإجابات مفردات العينة، والتي تشير إلى أنها كلما ارتفعت نسبتها فإن هذا يعني اتساق وترابط العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء .

ب- معاملات الارتباط Correlation لمعرفة مدى الارتباط ومعنوية العلاقة بين المتغيرات.

ج- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، بذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع مشكلة البحث بناءً على المشكلة البحثية وأهدافها ، والتي تمثلت في:-

▪ العاملين في البنك الأهلي المصري ويبلغ عددهم (٢٥٠٣٠)

▪ العاملين في بنك مصر ويبلغ عددهم ( ٢١٣٨٦ )

وذلك بجمهورية مصر العربية

### عينة البحث :

قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية في حساب حجم عينة البحث-(Thompson, 2012)

$$n = \frac{N \times P [1-P]}{\{[N-1 \times (d^2/z^2)] + p(1-P)\}}$$

### حيث أن:

**N** حجم المجتمع ويساوي (٤٦٤١٦) مفردة.

**Z** الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪، وهو الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.

**P** احتمالية ظهور المفردة وتساوي ٠.٥

**d** نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي 382 مفردة، ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً ؛ فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة هو العينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع أعداد العاملين في الفروع المختلفة بالبنكين بمحافظة القاهرة.

يوضح الجدول رقم (١) أعداد العاملين في البنوك المختارة في عينة البحث

اسم البنك	عدد العاملين	النسبة (%)
البنك الأهلي المصري	٢٥٠٣٠	٥٣٪
بنك مصر	٢١٣٨٦	٤٧٪
الإجمالي	٤٦٤١٦	١٠٠٪

المصدر: القوائم المالية للبنك الأهلي وبنك مصر في ٣٠ سبتمبر ٢٠٢٢ ، موقع البنك الأهلي وبنك مصر وتم توزيع ٤٢٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة مقسمة كالاتي :

حيث تم توزيع ٢٢٠ استثماراً بالبنك الأهلي المصري بمحافظة القاهرة وتم استبعاد ١٢ استثماراً غير صالحة للاستخدام ، فأصبح عدد الاستثمارات بالبنك الأهلي ٢٠٨  
وتم توزيع ٢٠٠ استثماراً ببنك مصر بمحافظة القاهرة وتم استبعاد ٢٢ استثماراً غير صالحة للاستخدام ، فأصبح عدد الاستثمارات ببنك مصر ١٧٨  
إذن عدد الاستثمارات بالبنكين ( ٣٨٦ مفردة)

والجدول التالي يوضح الخصائص الديموجرافية لعينة البحث ويشتمل على ٥ متغيرات كما يلي:

الجدول رقم (٢) يوضح توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
<b>١-النوع</b>		
ذكر	٢٤١	٦٢,٤
أنثى	١٤٥	٣٧,٦
الإجمالي	٣٨٦	١٠٠
<b>٢-فئات العمر</b>		
من ٢٠-٢٩ سنة	١١٣	٢٩,٣
من ٣٠-٣٩ سنة	١٧٢	٤٤,٦
من ٤٠-٤٩ سنة	٦١	١٥,٨
٥٠ سنة فأكثر	٤٠	١٠,٤
الإجمالي	٣٨٦	١٠٠
<b>٣-الوظيفة</b>		
مصرفي	٧٣	١٨,٩
رئيس قسم	١٤٩	٣٨,٦
نائب مدير عام	٦٨	١٧,٦
مدير عام	٩٦	٢٤,٩
الإجمالي	٣٨٦	١٠٠
<b>٤-المستوى العلمي</b>		
بكالوريوس	٢٩٠	٧٥,١
دراسات عليا	٩٦	٢٤,٩
الإجمالي	٣٨٦	١٠٠
<b>٥- سنوات الخبرة</b>		
أقل من ٥ سنوات	٧٣	١٨,٩
من ٥-١٠ سنوات	١٤٩	٣٨,٦
من ١٠-١٥ سنة	٦٨	١٧,٦
١٥ سنة فأكثر	٩٦	٢٤,٩
الإجمالي	٣٨٦	١٠٠

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي



يتضح من الجدول السابق ما يلي :

#### ١- النوع

(٦٢.٤%) من عينة البحث من الذكور ، نسبة (٣٧.٦%) من عينة البحث من الإناث.

#### ٢- العمر

(٢٩.٣%) من عينة البحث تتراوح أعمارهم (من ٢٠-٢٩ سنة)، ونسبة (٤٤.٦%) من عينة البحث تتراوح أعمارهم (من ٣٠-٣٩ سنة)، ونسبة (١٥.٨%) من عينة البحث تتراوح أعمارهم (من ٤٠-٤٩ سنة). وأخيراً نسبة (١٠.٤%) من عينة البحث ل(٥٠ سنة فأكثر).

#### ٣- الوظيفة

(١٨.٩%) من عينة البحث في الفئة الوظيفية (مصرفي)، ونسبة (٣٨.٦%) في الفئة الوظيفية (رئيس قسم) ، ونسبة (١٧.٦%) في الفئة الوظيفية (نائب مدير عام) ، وأخيراً نسبة (٢٤.٩%) في الفئة الوظيفية (مدير عام).

#### ٤- المستوى العلمي

(٧٥.١%) من عينة البحث حاصلين على (بكالوريوس)، ونسبة (٢٤.٩%) حاصلين على (دراسات عليا)

#### ٥- سنوات الخبرة

(١٨.٩%) من عينة البحث من فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ونسبة (٣٨.٦%) من فئة الخبرة (من ٥-١٠ سنوات)، ونسبة (١٧.٦%) من فئة الخبرة (من ١٠-١٥ سنة) ، وأخيراً نسبة (٢٤.٩%) من فئة الخبرة (١٥ سنة فأكثر).

#### أداة البحث :

اعتمدت الباحثة على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (٣):

الجدول رقم (٣) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث أن طول الفئة ٠.٨٠، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأقصى	الحد الأدنى
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق بشدة)	١,٧٩	١
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق)	٢,٥٩	١,٨
تميل الاتجاهات إلى (محايد)	٣,٣٩	٢,٦
تميل الاتجاهات إلى (موافق)	٤,١٩	٣,٤
تميل الاتجاهات إلى (موافق بشدة)	٥	٤,٢

#### اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠.٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصى منهم.

#### ١- إدارة الموارد البشرية الخضراء:

الجدول رقم (٥) معامل الثبات والصدق لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاختيار والتوظيف الأخضر	3	0.957	0.978
التدريب الأخضر	3	0.950	0.975
تقييم الأداء الأخضر	3	0.958	0.979
المكافآت الخضراء	3	0.937	0.968
المشاركة الخضراء	6	0.968	0.984

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج SPSS VR 28

يوضح الجدول رقم (٥) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وكانت جميعها أكبر من (٠.70) حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٩٣٧ و ٠.٩٦٨ ، وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحثة في النتائج المتحصل عليها من التحليل ، حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى ؛ فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح ما بين ٩٣.٧% و ٩٦.٨% لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ، وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تشير إلى صلاحية الاستبانة والأخذ بنتائج الدراسة ، كما أن معاملات الصدق قد

تراوحت بين ٠.٩٦٨ و ٠.٩٨٤ وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل أفراد العينة.

## ٢- التميز التنظيمي :

الجدول رقم (٦) معامل الثبات والصدق لأبعاد التميز التنظيمي

أبعاد التميز التنظيمي	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة	4	0.953	0.976
التخطيط الاستراتيجي	4	0.950	0.975
التركيز على العملاء	3	0.940	0.970
المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة	4	0.954	0.977
التركيز على العاملين	3	0.942	0.971
التركيز على العمليات	5	0.960	0.980
النتائج	7	0.962	0.981

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج SPSS VR 28

يوضح الجدول رقم (٦) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التميز التنظيمي وكانت جميعها أكبر من (0.70). حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٩٤٠ و ٠.٩٦٢ وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحثة في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح ما بين ٩٤.٠٪ و ٩٦.٢٪ لأبعاد التميز التنظيمي وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تشير إلى صلاحية الاستبانة والأخذ بنتائج الدراسة كما أن معاملات الصدق قد تراوحت بين ٠.٩٧٠ و ٠.٩٨١ ، وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لأبعاد التميز التنظيمي من قبل أفراد العينة.

## التحليل الاحصائي لبيانات البحث:

سيتم في هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الاحصائي لبيانات البحث والتي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة:

## أولاً: الإجابة على تساؤلات البحث

**التساؤل الأول:** ما مدى توافر الموارد البشرية الخضراء في البنوك محل الدراسة؟  
للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد مجتمع البحث على عبارات الاستبانة الخاصة بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٧) يوضح توصيف اتجاهات العينة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يستقطب البنك المرشحين الذين لديهم وعي بيئي ويضعون المعايير الخضراء كأولوية عند اختيار البنك	2.6	6.0	14.5	42.7	34.2	4.000	0.980	موافق
يستخدم البنك العلامة التجارية للوعي البيئي الأخضر لجذب الموظفين المهتمين بالوعي البيئي	1.8	6.7	14.5	44.3	32.6	3.992	0.952	موافق
يوظف البنك العاملين الذين لديهم وعي بيئي	2.1	5.7	17.6	41.5	33.2	3.979	0.961	موافق
الاختيار والتوظيف الأخضر								
يقوم البنك بتطوير برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرة للموظفين	1.3	6.2	16.1	42.5	33.9	4.016	0.931	موافق
يتم تدريب العاملين على خلق المساهمة والمشاركة الوجدانية لديهم في إدارة البيئة	2.1	6.5	16.8	41.5	33.2	3.972	0.973	موافق
يتسم البنك بإدارة المعرفة الخضراء والتي تربط بين التعليم والمعرفة البيئية بالسلوكيات لتقديم الحلول الوقائية	1.0	5.2	19.2	38.6	36.0	4.034	0.924	موافق
التدريب الأخضر								
يستخدم البنك مؤشرات الأداء الخضراء في نظام إدارة الأداء والتقييم	2.1	7.3	21.8	37.6	31.3	3.889	0.999	موافق
تضع إدارة البنك أهدافاً ومسؤوليات خضراء للمديرين والموظفين	1.6	6.2	23.1	38.1	31.1	3.909	0.961	موافق
يتم تحديد أهداف من خلال إدارة البنك لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات	2.1	7.3	20.2	39.4	31.1	3.902	0.991	موافق
تقييم الأداء الأخضر								
يقدم البنك المزايا الخضراء للموظفين (مثل النقل أو/والسفر والبطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات البنكية الخضراء)	1.3	7.0	20.7	38.3	32.6	3.940	0.964	موافق

يقدم البنك حوافز مالية أو ضريبية للموظفين عند استخدام سيارات أقل تلوينًا	3.4	8.0	23.8	35.8	29.0	3.790	1.054	موافق
تعتمد المكافآت المبنية على تقدير ما يقدمه العاملين في مجال الإدارة البيئية بالبنك	2.6	8.5	24.1	35.8	29.0	3.801	1.034	موافق
المكافآت الخضراء						3.844	0.960	موافق
يمتلك البنك رؤية تنموية واضحة لتوجيه تصرفات الموظفين في إدارة البيئة	2.1	6.7	18.7	42.2	30.3	3.920	0.970	موافق
يوجد في البنك مناخ تعليمي مشترك بين الموظفين من أجل السلوك الأخضر والوعي البيئي	2.3	7.5	19.2	39.9	31.1	3.899	1.003	موافق
يوجد في البنك عدد من قنوات الاتصال الرسمية و/أو غير الرسمية لنشر الثقافة الخضراء	3.1	6.7	18.7	38.9	32.6	3.912	1.028	موافق
يشارك الموظفون في تحسين الجودة وحل المشكلات وتقديم المقترحات في الموضوعات الخضراء	2.3	7.3	14.5	40.9	35.0	3.990	0.999	موافق
يقدم البنك أدوات للموظفين للمشاركة في إدارة البيئة مثل برامج المقترحات وفرق حل المشكلات	2.1	5.7	15.3	42.2	34.7	4.018	0.957	موافق
يؤكد البنك على ثقافة حماية البيئة	2.6	5.7	15.3	42.7	33.7	3.992	0.976	موافق
المشاركة الخضراء						3.955	0.919	موافق
إدارة الموارد البشرية الخضراء						3.939	0.888	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج برنامج SPSS VR 28

#### أ- الاختيار والتوظيف الأخضر:

يتضح من الجدول رقم (٧) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد الاختيار والتوظيف الأخضر، حيث بلغت نسبة موافق ٧٧.٢٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١٤.٥٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٨.٣٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٣,٩٩ وذلك بإنحراف معياري ٠,٩٢٥. جاءت العبارة (يستقطب البنك المرشحين الذين لديهم وعي بيئي ويضعون المعايير الخضراء كأولوية عند اختيار البنك) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٧٦.٩٪ بمتوسط مرجح ٤,٠٠٠، في حين جاءت العبارة (يوظف البنك العاملين الذين لديهم وعي بيئي) بأقل نسبة موافقة بلغت ٧٤.٦٪ بمتوسط مرجح ٣,٩٧٩.

#### ب- التدريب الأخضر:

يتضح من الجدول رقم (٧) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التدريب الأخضر، حيث بلغت نسبة الموافقة ٧٦.٤٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١٦.١٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٧.٥٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤,٠١ وذلك بإنحراف معياري ٠,٨٩٩. جاءت العبارة (يقوم البنك بتطوير برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرة للموظفين) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٧٦.٤٪ بمتوسط مرجح ٤,٠١٦، في حين جاءت العبارة (يتم تدريب العاملين على خلق المساهمة والمشاركة الوجدانية لديهم في إدارة البيئة) بأقل نسبة موافقة بلغت ٧٤.٦٪ بمتوسط مرجح ٣,٩٧٢.

#### ج - تقييم الأداء الأخضر :

يتضح من الجدول رقم (٧) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد تقييم الأداء الأخضر، حيث بلغت نسبة الموافقة ٧١٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٢٢٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٨.٦٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٣,٩ وذلك بإنحراف معياري ٠,٩٤٥. جاءت العبارة (يتم تحديد أهداف من خلال إدارة البنك لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٧٠.٥٪ بمتوسط مرجح ٣,٩٠٢، في حين جاءت العبارة (يستخدم البنك مؤشرات الأداء الخضراء في نظام إدارة الأداء والتقييم) بأقل نسبة موافقة بلغت ٦٨.٩٪ بمتوسط مرجح ٣,٨٨٩.

#### د- المكافآت الخضراء :

يتضح من الجدول رقم (٧) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد المكافآت الخضراء ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٦٧.١٪ ، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٢٣.٨٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٩٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٣,٨٨٤ وذلك بإنحراف معياري ٠,٩٦٠. جاءت العبارة (يقدم البنك المزايا الخضراء للموظفين (مثل النقل أو/والسفر والبطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات البنكية الخضراء) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٧١٪ بمتوسط مرجح ٣,٩٤٠، في حين جاءت العبارة ( يقدم البنك حوافز مالية أو ضريبية للموظفين عند استخدام سيارات أقل تلويثاً) بأقل نسبة موافقة بلغت ٦٤.٨٪ بمتوسط مرجح ٣,٧٩٠.

#### هـ - المشاركة الخضراء :

يتضح من الجدول رقم (٧) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد المشاركة الخضراء ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٧٧٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١٤.٨٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٨.٣٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٣,٩٥٥ وذلك بإنحراف معياري ٠,٩١٩. جاءت العبارة (يقدم البنك أدوات للموظفين للمشاركة في إدارة البيئة مثل برامج المقترحات وفرق حل المشكلات) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٧٦.٩٪ بمتوسط مرجح ٤,٠١٨، في حين جاءت

العبرة (يوجد في البنك مناخ تعليمي مشترك بين الموظفين من أجل السلوك الأخضر والوعي البيئي) بأقل نسبة موافقة بلغت ٧١٪ بمتوسط مرجح ٣.٨٩٩.

**التساؤل الثاني:** ما مدى توافر التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة البحث على عبارات الاستبانة الخاصة بأبعاد التميز التنظيمي ، وذلك كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٨) يوضح توصيف اتجاهات العينة لأبعاد التميز التنظيمي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
أعرف رسالة البنك الذي أعمل به (مايريد تحقيقه)	1.0	2.8	8.0	51.0	37.0	4.202	0.787	موافق بشدة
أعرف رؤية البنك الذي أعمل به (إلى أين يريد أن يذهب في المستقبل)	1.0	3.6	7.0	50.5	37.8	4.205	0.804	موافق بشدة
يتصف مديري البنك بالأخلاق ويعكسون قيم البنك	1.8	4.1	9.3	46.9	37.8	4.148	0.884	موافق
يخلق المديرين بيئة عمل تساعدني على القيام بعملتي	1.0	3.6	9.3	51.3	34.7	4.150	0.811	موافق
القيادة						4.176	0.770	موافق
يطلب البنك أفكار ليتم استخدامها في خطط المستقبل ويشجع على الابتكار	1.0	3.6	10.6	47.9	36.8	4.158	0.830	موافق
يتبنى البنك تقنيات التكنولوجيا الجديدة عند التحضير للمستقبل	0.5	5.2	9.6	46.9	37.8	4.163	0.839	موافق
أتلقي معلومات تساعدني في معرفة مدى تقدمي في مجموعة العمل والتي تعد جزء من خطة البنك	1.6	4.7	8.5	46.6	38.6	4.161	0.880	موافق
يُجري البنك تغييرات سريعة عند الحاجة لمعالجة الكوارث المفاجئة للحد منها أو في تنفيذ الأفكار الجديدة	1.0	3.6	10.1	46.9	38.3	4.179	0.832	موافق
التخطيط الاستراتيجي						4.165	0.788	موافق
أسأل عملائي بانتظام عما يحتاجون إليه ويريدونه	0.5	3.6	9.6	50.5	35.8	4.174	0.785	موافق
يسمح لي باتخاذ قرارات لإرضاء عملائي	1.0	2.8	11.4	49.7	35.0	4.148	0.807	موافق
أعرف من هم أهم عملاء البنك الذي أعمل به	0.5	2.8	9.3	52.3	35.0	4.184	0.756	موافق
التركيز على العملاء						4.168	0.740	موافق
أعرف كيف أقيس جودة عملي	0.5	2.8	9.3	50.3	37.0	4.205	0.764	موافق بشدة



0.8	3.1	9.1	50.0	37.0	4.194	0.787	موافق	أستطيع استخدام نتائج قياس جودة عملي وذلك لتحسين أدائي
1.6	3.4	7.8	53.1	34.2	4.150	0.821	موافق	أعرف كيف تتوافق المقاييس/المعايير التي أستخدمها في عملي مع مقاييس التحسين الكلية للبنك
1.0	3.6	7.8	53.9	33.7	4.155	0.794	موافق	عندما يقوم البنك بإجراء تغييرات غير مخطط لها أستطيع الحصول على جميع المعلومات المهمة التي أحتاجها لإجراء تغييرات على عملي
المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة								
1.3	2.8	10.4	50.0	35.5	4.155	0.817	موافق	يتعاون الأشخاص الذين أعمل معهم ويعملون كفريق واحد
1.8	3.6	10.6	49.7	34.2	4.109	0.864	موافق	يدعمني البنك ورؤساء العمل في تطوير مهاراتي الوظيفية من أجل التقدم في مسيرتي المهنية
1.8	2.6	11.1	51.0	33.4	4.117	0.837	موافق	تعتبر بيئة العمل في البنك بيئة آمنة
التركيز على العاملين								
1.0	4.7	10.1	51.3	32.9	4.104	0.837	موافق	يلتزم البنك بإشراك جميع العاملين ومعاملتهم بإنصاف
1.0	5.2	11.7	47.7	34.5	4.093	0.869	موافق	يمكنني الحصول على كل ما أحتاجه لأداء عملي
2.1	4.1	9.6	47.4	36.8	4.127	0.896	موافق	يوجد بالبنك نظام جيد للقيام بعملتي
1.6	5.2	9.1	44.8	39.4	4.153	0.900	موافق	يحمي البنك الأصول الهامة ( الممتلكات) والبيانات والمعلومات
1.6	3.4	10.4	49.2	35.5	4.137	0.846	موافق	يقوم البنك بتحسين عملياته بانتظام
التركيز على العمليات								
1.0	3.6	10.9	48.7	35.8	4.145	0.828	موافق	البنك على استعداد للتعامل مع حالات الطوارئ
2.1	2.6	9.3	49.5	36.5	4.158	0.852	موافق	تلبي الخدمات التي أقدمها جميع متطلبات العملاء
1.0	3.4	10.9	51.3	33.4	4.127	0.810	موافق	يمتلك البنك الأفراد والمهارات المناسبين للقيام بالعمل
1.3	3.9	9.6	51.0	34.2	4.130	0.834	موافق	يقوم البنك بإزالة المعوقات التي تعترض طريق التقدم
1.6	4.1	10.6	49.7	33.9	4.104	0.862	موافق	يخضع البنك للقوانين واللوائح و يتبنى أخلاق و معايير عالية

يساعدني البنك الذي أعمل به في المشاركة المجتمعية مع جيرانى	1.6	3.9	8.3	47.7	38.6	4.179	0.857	موافق
يعتبر البنك مكان جيد للعمل به لجميع العاملين.	1.6	2.6	11.4	47.7	36.8	4.155	0.838	موافق
النتائج						4.142	0.757	موافق
التميز التنظيمي						4.154	0.732	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج برنامج SPSS VR 28

#### أ- القيادة:

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد القيادة ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٨.٤٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٦.٢٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٥٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٧٦ وذلك بإنحراف معياري ٠.٠٧٧٠. جاءت العبارة (أعرف رؤية البنك الذي أعمل به (إلى أين يريد أن يذهب في المستقبل) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٨.٣٪ بمتوسط مرجح 4.205، في حين جاءت العبارة (يتصف مديري البنك بالأخلاق ويعكسون قيم البنك) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٤٨.

#### ب- التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التخطيط الاستراتيجي ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦.٣٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨.٣٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٥٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٦٥ وذلك بإنحراف معياري ٠.٠٧٨٨. جاءت العبارتين ( أتلقى معلومات تساعدني في معرفة مدى تقدمي في مجموعة العمل والتي تعد جزء من خطة البنك) وفي المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٥.٢٪ ، بمتوسط مرجح ٤.١٦١ ، في حين جاءت العبارة (يطلب البنك أفكارى ل يتم استخدامها في خطط المستقبل ويشجع على الابتكار) بأقل نسبة موافقة حيث بلغت ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٥٨.

#### ج- التركيز على العملاء :

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التركيز على العملاء، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦.٨٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١٠.١٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٣.١٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٦٨ وذلك بإنحراف معياري ٠.٠٧٤٠. جاءت العبارة (أعرف من هم أهم عملاء البنك الذي أعمل به) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٧.٣٪ بمتوسط مرجح ٤.١٨٤، في حين جاءت العبارة (يسمح لي باتخاذ قرارات لإرضاء عملائي) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٤٨.

#### د- المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة :

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٨.٦٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٦.٥٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٤.٩٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٧٦ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٤٢. جاءت العبارة (عندما يقوم البنك بإجراء تغييرات غير مخطط لها أستطيع الحصول على جميع المعلومات المهمة التي أحتاجها لإجراء تغييرات على عملي) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٧.٦٪ بمتوسط مرجح ٤.١٥٥ ، في حين جاءت العبارة (أستطيع استخدام نتائج قياس جودة عملي وذلك لتحسين أدائي) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٩٤.

#### هـ- التركيز على العاملين :

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التركيز على العاملين ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٤.٢٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١١.٧٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٤.١٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٢٧ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٩٥. جاءت العبارة (يتعاون الأشخاص الذين أعمل معهم ويعملون كفريق واحد) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٥.٥٪ بمتوسط مرجح ٤.١٥٥ ، في حين جاءت العبارة (يدعمني البنك ورؤساء العمل في تطوير مهاراتي الوظيفية من أجل التقدم في مسيرتي المهنية) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٩٪ بمتوسط مرجح ٤.١٠٩.

#### و- التركيز على العمليات :

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التركيز على العمليات ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٥.٧٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨.٥٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٧٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٢٣ وذلك بإنحراف معياري ٠.٨٠٨. جاءت العبارة (يقوم البنك بتحسين عملياته بانتظام) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٣٧ ، في حين جاءت العبارة (يمكنني الحصول على كل ما أحتاجه لأداء عملي) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٢.١٪ بمتوسط مرجح ٤.٠٩٣.

#### ز- النتائج :

يتضح من الجدول رقم (٨) أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد النتائج ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٧.٣٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٧.٥٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٢٪، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٤٢ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٥٧. جاءت العبارة (يساعدني البنك الذي أعمل به في المشاركة المجتمعية مع جيرانني) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٦.٣٪ بمتوسط مرجح ٤.١٧٩ ، في حين جاءت العبارة (يخضع البنك للقوانين واللوائح و يتبنى أخلاق و معايير عالية) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٠٤.

### اختبار الفروض البحثية :

تسعى الباحثة إلى اختبار الفرض الرئيسي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي. ويوضح الجدول التالي أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي ، وتم اختبار الفروض من خلال معامل ارتباط بيرسون ونماذج الانحدار البسيط من أجل قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وقد أكدت النتائج على:

الجدول رقم (٩) أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي

النماذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	ANOVA (F Test)	B	الثابت	اختبار T
الاختيار والتوظيف الأخضر	.714**	0.510	0.509	400.317**	0.565	1.899**	20.008**
التدريب الأخضر	.731**	0.535	0.533	441.244**	0.595	1.769**	21.006**
تقييم الأداء الأخضر	.711**	0.506	0.505	393.110**	0.551	2.006**	19.827**
المكافآت الخضراء	.739**	0.546	0.544	461.088**	0.564	1.988**	21.473**
المشاركة الخضراء	.786**	0.617	0.616	619.389**	0.626	1.680**	24.888**
إدارة الموارد البشرية الخضراء	.771**	0.594	0.593	561.577**	0.635	1.652**	23.698**

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج برنامج SPSS VR 28

من الجدول رقم (٩) يلاحظ الآتي:

**الفرض الفرعي الأول :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاختيار والتوظيف الأخضر على التميز التنظيمي. حيث تبين من الجدول رقم (٩) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاختيار والتوظيف الأخضر على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧١٤ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر الاختيار والتوظيف الأخضر على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاختيار والتوظيف الأخضر على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار ٠.٥٦٥ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٢٠.٠٠٨ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعد الاختيار والتوظيف الأخضر في تفسير ٥١.٠٪ من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاختيار والتوظيف الأخضر على التميز التنظيمي

**الفرض الفرعي الثاني :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب الأخضر على التميز التنظيمي.

حيث تبين من الجدول رقم (٩) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧٣١ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر التدريب الأخضر على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الأخضر على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار ٠.٥٩٥ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٢١.٠٠٦ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعد التدريب الأخضر في تفسير ٥٣.٠٪ من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود أثر

#### ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الأخضر على التميز التنظيمي

**الفرض الفرعي الثالث :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الأخضر على التميز التنظيمي. حيث تبين من الجدول رقم (٩) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم للأداء الأخضر على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧١١ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر تقييم الأداء الأخضر على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الأخضر على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار ٠.٥٥١ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ١٩.٨٢٧ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعد تقييم الأداء الأخضر في تفسير ٥٠.٠٪ من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء الأخضر على التميز التنظيمي.

#### الفرض الفرعي الرابع : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المكافآت الخضراء على التميز التنظيمي.

حيث تبين من الجدول رقم (٩) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧٣٩ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر المكافآت الخضراء على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المكافآت الخضراء على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار ٠.٥٤٦ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة 21.473 وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعد المكافآت الخضراء في تفسير ٥٤.٠٪ من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المكافآت الخضراء على التميز التنظيمي.

#### الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة الخضراء على التميز التنظيمي.

حيث تبين من جدول (٩) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الخضراء على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧٨٦ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر المشاركة الخضراء على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة الخضراء على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار ٠.٦٢٦ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٢٤.٨٨٨ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعد المشاركة الخضراء في تفسير ٦١.٠٪ من

التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة الخضراء على التميز التنظيمي

## الخاتمة : النتائج والتوصيات :

### أولاً: النتائج :

#### أ- نتائج عامة :

١. أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمقياس Tang et al.,2018 هي أكثر الأبعاد شمولاً وأكثر استخداماً وتشتمل على الأبعاد التالية : الاختيار و التوظيف الأخضر ، التدريب الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر، الأجور و المكافآت الخضراء ، المشاركة الخضراء.
٢. أن أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لنموذج بلدرج مالكولم الأمريكي يشتمل على سبعة معايير ، وهي القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العملاء ، المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة ، التركيز على العاملين ، التركيز على العمليات ، النتائج.

#### ب- نتائج الدراسة الميدانية :

١. أن أغلبية العينة من فئة البكالوريوس مما يُسهم ذلك في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة.
٢. أن أغلبية العينة من فئة الخبرة (من ٥-١٠ سنوات) ؛ وهذا مؤشراً لوضوح اتجاهات مفردات العينة على وعي بالمتغيرات المستقلة للدراسة (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والتابعة (التميز التنظيمي) .
- ٣- أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد الاختيار والتوظيف الأخضر و المتوسط العام بلغ (٣.٩٩)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الاختيار والتوظيف الأخضر إيجابية. وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (يستقطب البنك المرشحين الذين لديهم وعي بيئي ويضعون المعايير الخضراء كأولوية عند اختيار البنك) بمتوسط مرجح ٤.٠٠٠، وتري الباحثة أن هذا يعني مدى اهتمام البنوك محل الدراسة بتوظيف أفراد مؤيدين للبيئة والحفاظ على بيئة العمل المحيطة من خلال توفير استثمارات الترشح للراغبين بالتقدم للعمل بالبنوك أونلاين من خلال الموقع الرسمي للبنوك محل الدراسة بدلا من تقديم السيرة الذاتية يدوياً للبنوك.
- ٤- أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد التدريب الأخضر و المتوسط العام بلغ (٤.٠١)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد التدريب الأخضر إيجابية. وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (يقوم البنك بتطوير برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرة للموظفين) بمتوسط مرجح ٤.٠١٦، وهذا يعني حرص البنوك محل الدراسة على توعية وتدريب العاملين بصفة مستمرة بمدى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وكيفية التحول لمؤسسة صديقة للبيئة.
- ٥- أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد تقييم الأداء الأخضر و المتوسط العام بلغ (٣.٩)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد تقييم الأداء الأخضر إيجابية.

وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (يتم تحديد أهداف من خلال إدارة البنك لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات) بمتوسط مرجح ٤.٠١٦، وهذا يعني حرص البنوك محل الدراسة على توعية وتدريب العاملين بصفة مستمرة بمدى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وكيفية التحول لمؤسسة صديقة للبيئة.

٦- أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد الأجور والمكافآت الخضراء حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٨٤)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد الأجور والمكافآت الخضراء إيجابية. وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (يقدم البنك المزايا الخضراء للموظفين (مثل النقل أو/والسفر والبطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات البنكية الخضراء) بمتوسط مرجح ٣.٩٤٠، وهذا يعني حرص البنوك محل الدراسة على تقديم وتوفير منتجات صديقة للبيئة وتوضيح مدى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وبالتالي الحفاظ على البيئة.

٧- أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد القيادة للتميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٧٦، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد القيادة إيجابية. وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (أعرف رؤية البنك الذي أعمل به (إلى أين يريد أن يذهب في المستقبل) بمتوسط مرجح 4.205، وترى الباحثة أنه يدل على وضوح الرؤية للعاملين بالبنوك محل الدراسة مما يعني تحقيق العاملين لأهداف البنك الذي يعملون به وشعورهم بالمسئولية الوظيفية في تحقيقها.

٨- أن عينة البحث قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد التخطيط الاستراتيجي للتميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٦٥، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد التخطيط الاستراتيجي إيجابية. وجاءت العبارتين ( أتلقى معلومات تساعدني في معرفة مدى تقدمي في مجموعة العمل والتي تعد جزء من خطة البنك) و (يُجري البنك تغييرات سريعة عند الحاجة لمعالجة الكوارث المفاجئة للحد منها أو في تنفيذ الأفكار الجديدة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٥.٢٪، بمتوسط مرجح ٤.١٦١ و ٤.١٧٨ على التوالي، ويمكن تفسير ذلك إدراك البنك بأهمية توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين بالبنوك محل الدراسة مما يؤدي إلى قيام العاملين بعملهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق البنك لأهدافه، والذي يؤكد عبارة إجراء البنك لتغييرات سريعة وذلك عند ظهور جائحة الكورونا شجعت البنوك محل الدراسة العملاء على شراء الشهادات وتقديم كافة الخدمات أونلاين والحرص على الحفاظ ورضا العملاء.

٩- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي

### ثانياً : التوصيات :

- ١- إعداد البرامج التدريبية التي تدعم الممارسات الخضراء والتدريب الفعلي والعملي للعاملين على كيفية تفعيل وتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في عمله.
- ٢- وضع نظاماً للمكافآت والحوافز الخضراء، ويعترف البنك بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين من خلال : تعديل أو إنشاء ممارسات جديدة صديقة للبيئة.
- ٣- تشجيع العاملين على الممارسات الخضراء من خلال (التقدير المعلن، الجوائز، شهادات التقدير، الحوافز المادية).



- ٤- العمل على تحسين الأداء الأخضر من خلال توضيح معايير التقييم الخضراء للعاملين.  
٥- تعزيز الممارسات الأخلاقية، من خلال تبني قيم الاحترام، الثقة، الأمانة، العدالة، وبناء المجتمع.  
٦- تنمية راس المال البشري بالتخطيط العلمي ودعم الابداع و الابتكار وتنمية مهارات التواصل وتشجيع مشاركة العاملين في تطوير النظام بالبنك وذلك لتعزيز الاداء والتميز التنظيمي.

## قائمة المراجع:

### أولا : المراجع المكتوبة باللغة العربية :

١. إبراهيم ، محمد عبد الوكيل عطا (٢٠٢٠) ، " تأثيروظيفة العمليات الخضراء علي التميز المؤسسى في ظل الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية للشركات : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المصرية " ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة بنها.
٢. إسماعيل، عمار فتحى موسى ، و البردان ،محمد فوزى امين. (٢٠١٨). " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية". المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) ، ٢٩(١) ، ٦١-١٢١.
٣. السيسى ، محمد سلامة شديد (٢٠١٩) ، " الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية : دراسة مقارنة" رسالة دكتوراة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
٤. شلقامي ، محمد فتحى (٢٠١٧) ، " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بإدارة التميز وفق نموذج التميز الأوروبي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية" ، مجلة إدارة الأعمال المصرية ، العدد التاسع ، جامعة القاهرة.
٥. عرنوس ، محمد حسن عبده (٢٠١٩) ، " أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات : دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية" رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
٦. عطية ، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧) ، " تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة اسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM" ، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٤(١٤).
٧. عيد ، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٩) ، " الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز التنظيمي للجامعات المصرية من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط" ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، العدد ٦.

ثانيا : المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية :

8. Ababneh, O. M. A. (2021). "How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes", *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226.
9. Alabaddi, Z. A., Rahahleh, A. H., Muflih, M. A., Sana'a, N. A. N., & Salah, A. A. (2020). "The role of electronic human resource management on the practices of green human resource management". *European Journal of Business and Management*, 12(1), 55-72.
10. Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020). "The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model". *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 1-10.4, p.4.
11. Alanazi, M. H. (2020). "The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model". *Cogent Business & Management*, 7(1), 1771074.
12. Alhimyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020). "The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence". *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 31-49.
13. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). "A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability". *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
14. Anonymous, (2016). "Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries. INSEAD and the World Intellectual Property Organization (WIPO)", Cornell University, Ithaca, New York, USA.
15. Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). "A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes". *Sustainability*, 12(17), 7089. doi:10.3390/su12177089
16. Asruddin, D. A. (2020). "Performance of Immunization Program Managers Based on Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) in Puskesmas Tangerang District in 2019". *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 11(3), 1442-1447.
17. Badgett, R., Chen, J., May, D. R., Field, T., & Greiner, K. A. (2019). "Can the Federal Baldrige Survey Measure Workforce Well-being in an Academic Health Center?." *Kansas journal of medicine*, 12(1), 4-6.
18. Blouin, D., & Smith, E. V. (2020). "Measuring the continuous quality improvement orientation of medical education programs: A validity study of the Baldrige "Are We Making Progress" questionnaire. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.33(2).
19. Bombiak, E. (2020). "Barierrs to implementing the concept of green human resource management the case of Poland". *European Research Studies Journal*, 23(4).
20. Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). "Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting". *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
21. Faisal, S., & Naushad, M. (2020). "An overview of green HRM practices among SMEs in Saudi Arabia". *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 1228. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(73\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(73)).
22. Hoppenrath, M. T. (2020). "Exploring the Effectiveness of Self-Assessment Techniques for Meeting Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Manufacturing

- Companies*”, Doctoral dissertation, The National Graduate School of Quality Management at NECB.
23. Islam, M. A., Hunt, A., Jantan, A. H., Hashim, H., & Chong, C. W. (2020). “Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the ready-made garment industry in Bangladesh”. *Business Strategy & Development*, 3(3), 332-343. <https://doi.org/10.1002/bsd2.99>
  24. 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*, ISSN : 2230-9667
  25. Jehan, Y., Hussai, D., Batool, M., & Imran, M. (2020). “Effect of green human resource management practices on environmental sustainability”. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2), 153-164. DOI:10.22034/IJHCUM.2020.02.06
  26. Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). “The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey”. *Sustainability*, 15(3), 2068.
  27. Kartikawati, W. D., Munandar, J. M., & Suprayitno, G. (2020). “EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN REALIZING WORLD-CLASS COMPANIES IN THE PERSPECTIVE OF MALCOLM BALDRIGE”. *Journal of Applied Management*, 18(1), 201-210.
  28. Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). “Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach”. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117-146.
  29. Khan , N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021).” Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: a structural equation modeling approach”. *Sustainability*, 13(2), 897. <https://doi.org/10.3390/su13020897>
  30. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees’ eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
  31. Kirtim, K., & Goyal, S. (2019). “Organisational agility and green HRM for sustainable development of organisations”. *Journal of the Gujarat Research society*, 21(8), 341-354.
  32. Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). “Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
  33. Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). Malcolm baldrige national quality award (MBNQA) dimensions in greek tertiary education system. KnE Social Sciences, *EBEEC Conference Proceedings The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World*,436-455.
  34. Macini, N., Fernandes Rodrigues Alves, M., Oranges Cezarino, L., Bartocci Liboni, L., & Cristina Ferreira Caldana, A. (2022). “Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks”. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 702-728.
  35. Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). “Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital”. *Sustainability*, 12(8), 3228. doi:10.3390/su12083228
  36. Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on

- organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210. p.6200
37. Murray, S. (2020). "Implementing the Malcolm Baldrige Process for a Financial Institution : An Insiders Perspective." Electronic Theses, Projects, and Dissertations. 977. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/977>
38. Mwita, K. (2019). "Conceptual review of green human resource management practices practices". *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 1(2), 13-20.
39. Nafei, W. A. (2016). "The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt". *International Journal of Business and Management*, 11(4), 121-135.
40. Nenadál, J. (2020). "The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?". *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28. p.18.
41. Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. W. (2020). "Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability". *Journal of Cleaner Production*, 260, 121137. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121137>
42. Rautrao, R. R., & Vidyapeeth's, D. Y. P., (2020), "A Study of Green HRM & Its Evaluation With Existing HR Practices in Banking System" , *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity* , 11(1).
43. Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). "Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development". *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749. ., DOI: 10.1002/bse.2277.
44. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). "Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
45. Salih DQM, (2020). "The impact of green human resources management practices on organizational excellence: an empirical study". *Management and Economics Research Journal*, 6(3): 1119826. <https://doi.org/10.18639/MERJ.2020.1119826>
46. Setiawan & Purba, H. H. (2021). "A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)". *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 12(1), 1-12. DOI: 10.15415/jtmge.2021.121001
47. Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). "Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes". *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060. DOI 10.1108/IJM-08-2019-0406.
48. Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). "Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes". *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060. DOI 10.1108/IJM-08-2019-0406.
49. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). "Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management". *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
50. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). "Green human resource management practices: scale development and validity". *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55. doi:10.1111/1744-7941.12147
51. TULSI, P., & JI, Y. (2020). "A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 195-203.

52. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). "Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes". *Journal of Business Research*, 123, 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>
53. Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2023). Green Human Resource Management and Employee Green Behaviour: Participation and Involvement, and Training and Development as Moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937221144361
54. Wahyudi, R. E., & Permanasari, V. Y. (2018). Analysis of the quality of nursing services according to hospital accreditation 2012 Version, Reviewed from Baldrige Malcolm Criteria in Pasar Minggu Jakarta Selatan Hospital in 2017. *KnE Life Sciences*, 232-243.
55. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Jabbour, C. J. C., & Ahmad, N. H. (2020b). "Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory". *Journal of Management Development*, 39(1), 31-49.
56. Yong, J., Yusliza, M., Ramayah, T., Jabbour, C., & Sehnem, S. (2020a). Mani v. "Pathways Towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management". *Business Strategy and the Environment*, 29, 221-228. DOI: 10.1002/bse.2359
57. Zaid, A. A., Bon, A. T., & Jaaron, A. A. (2018). "Green human resource management bundle practices and manufacturing organizations for performance optimization: a conceptual model". *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.20), 87-91.

ثالثا : المواقع الإلكترونية :

58. <https://www.nbe.com.eg> موقع البنك الأهلي
59. <https://www.banquemisr.com/ar/about-us/history> موقع بنك مصر
60. Baldrige Excellence Builder ,( 2019-2020 ) , [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige)