



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - محكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.3; Jul. 2025

عدد يوليو 2025



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
د. حسن رشاد صابر
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

مجلة البحوث الإدارية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

أثر تبني التوظيف الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية)

إعداد الباحث / محمد مجدي محمود عبد الرحمن

المستخلص:

هدف البحث إلي أثر تبني التوظيف الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين بالقطاع المصرفي بالبنك الأهلي المصري وبنك مصر محافظة القاهرة، وتكونت عينة البحث من عدد (٤٠٧) مفردة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف الظاهرة محل البحث وتحليلها وتفسيرها بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت النتائج إلي أن هناك علاقة إيجابية بين التوظيف الأخضر والميزة التنافسية بأبعادها.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصي البحث بضرورة اهتمام البنوك بتطوير وتحديث التوظيف الأخضر، ليكون بمثابة الموجة نحو البقاء والنمو، والوصول إلى ميزة تنافسية، بالإضافة إلى ضرورة قيام البنوك بإعادة تشكيل وهيكله مواردها، والمراقبة المستمرة للأسواق، وتحقيق الممارسات الأفضل، مما يسهل إنجاز أعمالها.

الكلمات المفتاحية: التوظيف الأخضر - الجودة - تكلفة التشغيل الميزة التنافسية - القطاع المصرفي

Abstract:

The research aimed to investigate the impact of adopting green employment on enhancing competitive advantage. The research population consisted of workers in the banking sector at the National Bank of Egypt and Banque Misr in Cairo Governorate. The research sample consisted of (381) individuals. The descriptive analytical approach was used, where the phenomenon under research was described. Analyzed and interpreted using appropriate statistical methods, the results concluded that there is a positive relationship between green employment and competitive advantage in all its dimensions.

In light of the findings, the study recommended that banks should focus on developing and modernizing green employment, as a driver for survival and growth, and achieving a competitive advantage. Furthermore, banks should restructure and reshape their resources, continuously monitor markets, and implement best practices, which will facilitate the completion of their operations.

Keywords: green employment - competitive advantage - banking sector.

مقدمة

إن قدرة المنظمات على إدارة تحدياتها البيئية تتوقف على قدرتها على جذب واختيار وتوظيف الأشخاص الذين يمتلكون الدافع الداخلي للقيام بالسلوكيات الصديقة للبيئة، والاستعداد والرغبة الطوعية لتطبيق معارفهم البيئية في العمليات التشغيلية، مما سيسهم في تحسين الأداء البيئي المستدام لمنظماتهم، وعليه تعد عملية التوظيف الأخضر أمراً حاسماً لاختيار الموظفين الذين يمتلكون قيماً ومعارفاً واتجاهات بيئية تتناسب مع الثقافة البيئية المنظمة (Uddin, 2018).

لقد أصبحت منظمات الأعمال اليوم أكثر قناعة وإيماناً من ذي قبل بأن جذب المرشحين الذين يمتلكون وعياً بيئياً يساهم في إكسابهم ميزة تنافسية، ويحسن من جودة خدماتها ويحقق أهدافها بالحفاظ على البيئة ومواردها الطبيعية، ويخفض من تكاليفها، ويساعدها على بناء العلامة التجارية الخضراء، ويوفر لمنظمات الأعمال متطلبات المسؤولية الاجتماعية نحو موظفيها والمجتمع ويحقق لهما العديد من المنافع والمكاسب (الجمال، ٢٠٢٠).

يشكل التوظيف الصحيح للمرشح الأخضر عامل نجاح رئيسي للاحتفاظ بالعاملين والمحافظة عليهم لفترات طويلة، فأصبحت المنظمات تركز على اختيار وتوظيف المرشحين المهرة وممن يمتلكوا الخبرات والأفكار الجديدة والمبادرات الخضراء، ولديهم القدرة على الفهم والإلمام بالإستراتيجية الخضراء لمنظماتهم ليكونوا جزءاً من الأداء المستدام، وبالأخص الاستدامة البيئية (السيسي، ٢٠١٩).

لقد دفع الاهتمام البيئي بالعديد من الشركات لتظهر اهتماماتها البيئية بامتلاكها لسياساتها البيئية الخاصة، ولتتمكن من ترجمتها على أرض الواقع فإنها تحتاج لقوى عاملة ذات توجه بيئي مما يستدعي البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الأخضر وهنا تواجه الشركات خيارين يتعلق الأول بالتركيز على التوظيف الأخضر، ويتعلق الثاني بتوفير عمليات التعلم والتدريب والتطوير للقوى العاملة الموجودة فيما يتعلق بالحماية البيئية (Chowdhury & Asaduzzaman, 2017).

ويعتبر الخيار الأول الأكثر استباقية وفعالية من الخيار الثاني من حيث التكلفة، وفي هذا السياق غالباً ما تأخذ الشركات الاهتمامات البيئية للمتقدمين للوظائف بعين الاعتبار عند التقدم للوظائف (الشعار، ٢٠٢١)، وعادة ما يتم طرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة أثناء إجراء مقابلة التقييم، أو مقابلة التوظيف للمرشح (Alharbi, 2020).

وينبغي لهذه المنظمات أن تتأكد من أن عملية التوظيف نفسها خضراء بما تتضمنه من أنشطة وممارسات، وقد تستخدم أنظمة معلومات الموارد البشرية والتي تحتوى على جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية الخضراء بطريقة منهجية لاتخاذ القرارات التي تقلل من مخاطر الاحتفاظ بالملفات

الورقية ولديها محافظ أو ملفات التوظيف الخاصة بها، وقد تستخدم التكنولوجيا أو الأدوات القائمة على الشبكة (الويب) للمساعدة في عملية التوظيف الأخضر (Sireesha,2020).

ويتأثر القطاع المصرفي شأنه شأن غيره من القطاعات الأخرى بما يجرى حوله من التغيرات البيئية المتلاحقة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يتطلب منه السعي دائما لإتباع السلوكيات الإستراتيجية الفعالة وإستغلال كافة قدراته بالإضافة الى البحث الدائم والإستكشاف عن كل ما هو جديد حتى يتمكن من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها وتحقيق ميزة تنافسية. لذا يهدف البحث الحالي إلي التعرف علي مدي توافر التوظيف الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي المصري بالبنك الأهلي المصري وبنك مصر محافظة القاهرة والتعرف علي أثر تبني التوظيف الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة للمتغير المستقل " التوظيف الأخضر ":

هدفت دراسة (Septiawati,at.el.,2023) إلى التعرف على أثر التوظيف الأخضر الحالي والتدريب والتطوير الأخضر على الأداء البيئي للموظفين، اتبعت الدراسة المنهج الكمي. تكونت عينة الدراسة من ٣٠ موظف من العاملين في فندق كونراد بالي. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد من خلال برمجية SPSS، توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن التدريب والتطوير الأخضر والتوظيف الأخضر هما ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المستخدمة في الفندق، ولهما تأثيراً إيجابياً على الأداء البيئي للموظف، وتحتاج إدارة الفندق إلى الاهتمام بأدائها البيئي من خلال التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر.

كما هدفت دراسة (هنداوى وعابدين، ٢٠٢٢) للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، المشاركة، التعويض) في تحقيق الذكاء التنافسي، تكونت عينة الدراسة من ١٥٢ من العاملين في شركات الأدوية في مصر، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي،

والأبعاد الأكثر تأثيراً كانت (الاختيار الأخضر والتوظيف، والمشاركة الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الأخضر)، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء، بحيث يمكن للشركات زيادة الاهتمام بالبيئة من قبل الموظفين، ومن ثم النمو والتقدم وزيادة قدرتها التنافسية، وتقوم الدراسة بتقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعاده.

كما سعت دراسة (الجبوسى والنجار، ٢٠٢٢) الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) في الجامعات في الأردن. تكونت العينة من ٣٦٨ طالب وطالبة من طلبة الجامعات الأردنية، أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها بمستوى مرتفع. أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الجامعات في الأردن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

كما هدفت دراسة (Okikiola,2020) لإيضاح مستوى قدرة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، التعويضات الخضراء) على تحقيق ميزة تنافسية، اتبعت الدراسة المنهج الكمي، تكونت العينة من ٢٥٠ عامل من العاملين في شركات تصنيع الأدوية في ولاية أوجون في نيجيريا. توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق مزايا تنافسية، وقد اعتمدت الشركات على التكنولوجيا الحديثة التي من شأنها التقليل من التلوث والمساعدة في الحفاظ على البيئة.

كما هدفت دراسة (الحداد، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص السوري، وتناولت الدراسة الممارسات التالية: (حفظ الطاقة، تقييم الأداء الأخضر، التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توافر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط، وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن خلال بعد التوظيف الأخضر تؤثر على أداء الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة (جاد الله، وإبراهيم، ٢٠١٩) إلى معرفة أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لأبعاد توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء (حفظ الطاقة، التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) على إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.

ثانياً: الدراسات السابقة للمتغير التابع " الميزة التنافسية ":

كما هدفت دراسة (العساففة والبشايشة، ٢٠٢٢) إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها: (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية)، كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (التكلفة والتميز) كمتغير تابع. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة بأنه على البنوك التجارية الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

كما هدفت دراسة (Celik,2022) معرفة العلاقة بين شغف العمل وإدراك الدعم التنظيمي والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى أن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور للمساعدة في زيادة الميزة التنافسية، والهدف هو الكشف عن مدى تأثير شغف العمل على الاستدامة، بالإضافة إلى ذلك هناك هدف آخر للكشف عما إذا كان هذا الموقف يزيد من التأثير على الاستدامة عند إضافته إلى الأنموذج كأداة دعم تنظيمي متصورة كنقطة مهمة، فقد لوحظ أن الدعم التنظيمي المتصور ليس له دور وسيط في تأثير الشغف الموهوس على الميزة التنافسية.

كما هدفت دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢) التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، من خلال التعرف إلى مستوى الرقابة الاستراتيجية، ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاء بتقدير (متوسط)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل الرقابة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي، واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.

أكدت دراسة (عبد العظيم ، ٢٠٢١) على أن التكامل بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمات في بناء قدرات تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على الآخرين والاستجابة

للتغيرات الحادة والسريعة في السوق، كما أشارت أيضاً دراسة (Mahdi, 2021) الى أن القدرات القيادية الإستراتيجية يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإنخراط في عمليات إدارة المعرفة التي تتحقق من خلال خلق رأس المال البشري والإجتماعي كقدرات قيادية إستراتيجية.

هدفت دراسة (Pangarso ,2020) بفحص دور الوساطة للبراءة الإبتكارية على تأثير القدرة الإستيعابية على الميزة التنافسية المستدامة (قيمة ، نادرة ، غير قابلة للإستبدال ، غير قابلة للتقليد)، وقد تم ذلك من خلال إجراء مسح للموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين من (٦٤) مؤسسة خاصة للتعليم العالي في جاوة الغربية بأندونيسيا ، حيث تم تحليل عدد (٥٣٠) استبياناً منهم (٤٧٨) من الأكاديميين و (٥٢) من غير الأكاديميين وجاءت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير للقدرة الإستيعابية على الميزة التنافسية المستدامة من خلال براءة الإبتكار وذلك من خلال زيادة قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الخرجية والتي تؤثر على زيادة الإبتكار الناتج عن الإستكشاف والإستغلال لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء إهتمام المؤسسات بقدرتها الإستيعابية حتى تمكنها من إستخدام واستغلال المعرفة الجديدة من الخارج، حيث أن هناك أهمية أن تكون الجامعات الخاصة قادرة على اكتساب معارف جديدة من الخارج واستخدامها في تحقيق الإبتكار كما أوصت الدراسة بضرورة الإنفتاح بالتعاون مع أطراف مختلفة خارج مؤسساتهم .

هدفت دراسة (موسي، ٢٠٢٠) إلي توضيح أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية بعمان ، وإعتمدت الدراسة على إستخدام العينة العشوائية البسيطة وتجميع عدد (٢٥٠) إستمارة استبيان صالحة للتحليل وكانت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية بعمان ، كما أن قابليات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تفعيل العلاقة بين رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون، علاوة السعر) وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مستوى الميزة التنافسية الحالي من خلال التعامل مع الإحتياجات المحددة للعملاء والمجتمع ككل والحفاظ على إستمرارية التعامل معهم وتقديم الخدمات بجودة تفوق المنافسين، بالإضافة الى تعزيز الإستثمار في العلاقة بين رأس المال المهني وقابليات إدارة الموارد البشرية لغرض الإستدامة في الميزة التنافسية.

هدفت دراسة (Arsawan,2020) فحص دور مشاركة المعرفة في تشكيل ثقافة الابتكار لتحسين أداء الأعمال وبناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث تبين من خلالها أن هناك تأثير كبير لمشاركة المعرفة على ثقافة الابتكار وأداء الأعمال والميزة التنافسية المستدامة ، كما أن الميزة التنافسية المستدامة لعبت دوراً حيوياً في بقاء الشركات.

مشكلة البحث:

في إطار الدراسات السابقة التي تم عرضها يمكن تحديد وصياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هو دور التوظيف الأخضر بالقطاع المصرفي محل الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية ؟

أهداف البحث:

١. التعرف على العلاقة بين التوظيف الأخضر والميزة التنافسية.
٢. التوصل الى نتائج وتوصيات لطبيعة العلاقة بين التوظيف الأخضر وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي محل الدراسة.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

١. تسليط الضوء على مفهوم التوظيف الأخضر ومدى مساهمته في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي محل الدراسة.

الأهمية العملية:

١. مساهمة البحث في عملية تعميق الرؤية لدور المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. التوصل الى عدد من المقترحات التي يمكن أن تساعد البنوك محل الدراسة من تحقيق ميزة تنافسية.
٣. إمكانية استخدام نتائج هذا البحث في العديد من المجالات ذات الصلة بموضوع البحث.

فروض البحث:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث فيما يتعلق بالبحث عن أثر تبني التوظيف الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرض الرئيسي التالي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أثر تبني التوظيف الأخضر على تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها في البنوك محل الدراسة، وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أثر تبني التوظيف الأخضر والجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أثر تبني التوظيف الأخضر وتكلفة التشغيل كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

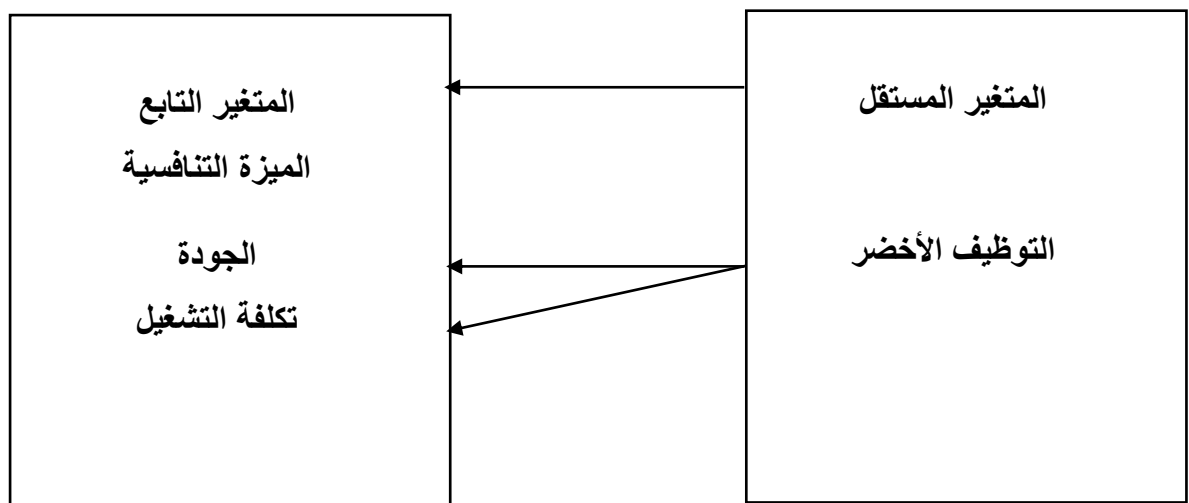
متغيرات البحث:

أولاً: المتغير المستقل:

ويمثل التوظيف الأخضر

ثانياً: المتغير التابع:

ويمثل الميزة التنافسية، بأبعاد (الجودة، تكلفة التشغيل)
ويوضح الشكل التالي النموذج الإجرائي لمتغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحث

الإطار النظري للبحث

أولاً: التوظيف الأخضر:

مقدمة:

برزت في الفترة الأخيرة رغبة دول العالم جميعاً بالعمل مع المؤسسات المهتمة بالبيئة عن طريق اعتماد أسلوب التوظيف الأخضر الذي يلعب دوراً كبيراً في عملية تطوير المسار الوظيفي للمؤسسات الأمر الذي من شأنه زيادة قابلية المؤسسات لجذب الموارد البشرية، حيث أن التوظيف الجيد يعد إحدى عناصر المزايا التنافسية من الموارد البشرية، مما يعنى أنه كلما زادت قدرات المؤسسة على جذب المتقدمين الممتلكون للكفاءات العالية في وقت مبكر من عملية التوظيف كلما كان لها تأثير على أنشطة المؤسسة اللاحقة وبالتالي تحقيق أهدافها على المدى الطويل (الجويس والنجار، ٢٠٢٢).

إلى جانب ذلك يمكن التوظيف الأخضر المؤسسات من الحفاظ على البيئة واستدامتها عن طريق جذب الكفاءات الماهرة وإكمال مراحل عملية التوظيف من خلال موقع المؤسسة الإلكتروني أو الإنترنت أو وسائل الإعلام أو هيئات العمل الذي يقلل من تكاليف التنقل لأغراض توظيفية، كما تدعم ممارسة التوظيف الأخضر معلومات مهمة حول البيئة المحيطة بالمؤسسة ومدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية (هنداوى وعابدين، ٢٠٢٢)

مفهوم التوظيف الأخضر

عملية التوظيف بدون أوراق وبالحد الأدنى من التأثير البيئي وبأقل تكلفة ووقت وطاقة لتوظيف المرشحين المناسبين للوظائف المطلوبة، من خلال مجموعة من الممارسات التي تعكس اللون الأخضر كالوصف الوظيفي الذي يعكس أجندة الإستدامة البيئية للأعمال، ونشر الوظائف المطلوبة على شبكة الإنترنت، وتقديم طلبات التوظيف من خلالها، والإعلان الوظيفي يعكس القيم والمعايير البيئية للمنظمة، وإجراء مقابلات التوظيف عبر الهاتف أو الفيديو، وطرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة على المرشحين للتوظيف أثناء إجراء مقابلة الاختيار على أن تكون عملية التوظيف بحد ذاتها خضراء بدءاً من دخول الموظف للمنظمة وحتى خروجه منها (Mukherjee et al., 2020).

ترجمة عملية تظهر تفضيلات المنظمات في اختيار المرشح الملتزم والحساس نحو القضايا البيئية، وممن يمتلك الرغبة في المساهمة بذلك من خلال عمليات التوظيف الداخلية والخارجية (Shaban, 2019).

كل عمل لائق من شأنه التخفيف من آثار وأنشطة الشركات والقطاعات الاقتصادية على البيئة وخفضها إلى مستويات مستدامة، وهي بمثابة حلول للمشاكل البيئية العالمية وتشجع على تكوين جيل من العاملين والمبدعين الواعين بمشاكل التلوث البيئي، والقادرين على ابتكار الحلول العلمية والقابلة للتنفيذ، وتلبية احتياجات سوق العمل وإدماج الفوائد البيئية بهواجس العمل التقليدية (الطاهر وأبو سن، ٢٠١٩) .

عمليات التوظيف الإلكتروني التي تقوم بها المنظمات، بهدف خفض تكلفة استخدام الطاقة والحد من التلوث المرتبط بتصنيع المنتجات الورقية أو نقلها وإعادة تدويرها لتوفير التكاليف المباشرة أثناء عملية التوظيف (Diana, 2016).

عملية توظيف خالية من الورق وبأقل أثر بيئي، لجذب واختيار المرشحين المناسبين، حيث يتم تقديم الطلبات من خلال الوسائط الإلكترونية وعبر الانترنت والبريد الإلكتروني، وتعبئة نماذج طلبات التوظيف عبر الإنترنت، وإجراء المقابلات عبر الهاتف أو الفيديو عن طريق الإنترنت، لتقليل أي تأثير بيئي مرتبط بالسفر، وتحاول المنظمات من هذا المنظور عمل كل ما في وسعها لضمان إجتذاب المرشحين المناسبين، ولتبقى العملية نفسها صديقة للبيئة قدر الإمكان (Kirthigaa & Viswanathan, 2014).

ومن هنا يمكن للباحث تعريف التدريب والتطوير الأخضر بأنها هي أن فلسفة التوظيف الأخضر قائمة على عملية إدماج الاستراتيجيات والسياسات البيئية مع سياسات واستراتيجيات التوظيف، لتظهر هذه الشركات التزامها بالاستدامة البيئية من خلال توفير احتياجاتها من الموارد البشرية الملتزمة بيئياً وتمتلك الرغبة والاستعداد لتطبيق معارفها واتجاهاتها الخضراء في مكان العمل باعتمادها ممارسات التوظيف الأخضر بجميع مراحل وخطوات عملية التوظيف بدءاً من اظهار رغباتها وتفضيلها لاستقطاب مرشحين يمتلكوا القدرات والإمكانيات والاتجاهات الإيجابية للمساهمة في المبادرات البيئية، والترويج لذلك على موقع الشركة أو عبر وسائل الإعلام ومحركات البحث المختلفة بدءاً من الإعلان الوظيفي الإلكتروني عن احتياجاتها باعتبارها طريقة سهلة وسريعة جداً وغير مكلفة.

متطلبات التوظيف الأخضر في المنظمات

- يوضح (الصاوى والدباغ، ٢٠٢١) بأنه يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات في المنظمة لعملية التوظيف الأخضر، على النحو الآتى:-
- ١- أن يتوافر لأى منظمة الفهم المفصل للوظائف المراد شغلها.
 - ٢- أن يتوافر الكفاءات والمهارات والمواصفات التي يتمتع بها الأفراد الذي سيشغلون تلك الوظائف.
 - ٣- تصميم أي وظيفة من خلال تحليل المعلومات المطلوبة لكتابة الوصف الوظيفي، مع مواصفات الموظف المطلوب لتلك الوظيفة.
 - ٤- توضيح البرامج التدريبية الواجب إجراؤها لشاغلي كل وظيفة.
 - ٥- إمكانية استخدام التصميم والوصف الوظيفي في تحديد عدد من المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة بهدف تحقيق الاستدامة البيئية.
 - ٦- توافر المعدات والأدوات والأجهزة والأنظمة الإلكترونية التي تساعد على التقليل من استخدام المواد التي تؤثر سلبا على البيئة مثل الأوراق، والاستعانة عنها بالأجهزة والأنظمة الإلكترونية.

فوائد التوظيف الأخضر

- في هذا الصدد فقد أجمل كل من (الحبيب ونصيره، ٢٠١٤) فوائد التوظيف الأخضر كما يلي:
- ١- من شأن التوظيف الأخضر القضاء على الفقر والبطالة، وذلك من خلال استقطاب الأفراد من المناطق والمستويات الفقيرة وتدريبهم على مهارات الصناعة والإنتاج والاستفادة من قدراتهم ومنحهم فرصة العمل والدخل الذي يلبي طموحهم.
 - ٢- من شأن التوظيف الأخضر الحصول على منتجات وصناعات ذات مستويات عالية من الجودة، ما ينعكس ذلك على التنمية الاقتصادية في الدولة ككل.
 - ٣- الحفاظ على البنية التنظيمية والتفاعلية للشركات الصناعية من خلال العمل كفريق واحد.
 - ٤- الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح مع الحد من التكاليف الضائعة، ما يحقق ذلك ميزة تنافسية ذات مستوى عال في بيئة الشركات الصناعية المتنافسة فيما بينها.

محاور وخطوات التوظيف الأخضر

محاور التوظيف الأخضر

يؤكد (Mishra, 2017) أن التوظيف الأخضر يتمحور حول مفهومين، هما:

- ١- استخدام وسائل توظيف صديقة للبيئة مثل الاستقطاب الإلكتروني، وتقليل الورق والمخلفات الناتجة عن عملية الاختيار.
- ٢- قياس الاتجاهات البيئية أثناء عملية الاختيار، ووضع الوعي البيئي كأحد معايير الاختيار، والتأكيد على وجود أنشطة خضراء في خبرات المرشحين.

خطوات التوظيف الأخضر

تمر عمليات التوظيف بعدة خطوات، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى في الإجراءات، ويمكن إجمالهم بأهم هذه الخطوات كالتالي:

الخطوة الأولى: تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية الخضراء يعنى أن يتم التنبؤ بحاجة المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً من الكفاءات المعنيين بتنفيذ المبادرات والبرامج والأنشطة البيئية للمنظمة الخضراء، كأن يكون المرشح على خبرة سابقة بمبادئ الايزو 14001 المختصة بحماية البيئة، أو أن يكون على دراية بكيفية الإنتاج بدون التسبب بتلوث البيئة، وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على دراية كاملة بالرؤية الخضراء والأهداف الخضراء للمنظمة والمستمدة من أهداف المنظمة الاستراتيجية، وبالتالي ربط مهام الموظفين بهذه الرؤية والأهداف. الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء ربط أهدافها البيئية.

كما تصنف الاستراتيجيات البيئية لثلاثة أنواع حسب ما أورده (Masri, 2016):

- ١- المرحلة المتفاعلة: وتحصل هذه المرحلة عندما تكون وظيفة الإدارة البيئية مرتبطة بتحقيق مطالب قانونية.
- ٢- المرحلة الوقائية: وتحدث عندما تكون مساهمة المنظمة بالإدارة البيئية أكبر ويكون ترابط داخلي للأبعاد البيئية.
- ٣- المرحلة الاستباقية: وهو ترابط للمتغيرات البيئية الخارجية وهي تصمم عندما تسعى المنظمة لاستكشاف الميزة التنافسية باستخدام أدوات خاصة بالإدارة البيئية.

بشكل عام، تمتلك المنظمات المعنية بالبيئة إطار سياساتها الخاصة بها، في تجسيد السياسات البيئية المعمول بها، تحتاج الشركات إلى قوى عاملة ذات توجه بيئي. عند إنشاء قوة عاملة موجهة نحو البيئة، أمام المنظمة خياران: الأول هو التركيز على التوظيف الأخضر والثاني هو توفير الوعي والتعليم والتدريب والتطوير للقوى العاملة الحالية المتعلقة بحماية البيئة. الخيار الأول أكثر استباقية وفعالية من

حيث التكلفة من الخيار الثاني. ومن ثم، فإن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء مهم للمنظمات. في سياق التوظيف، ما تفعله بعض المنظمات هو دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية للشركة مع سياسة التوظيف الخاصة بالمنظمة.

ولإجمال ممارسات التوظيف الأخضر يعقب الباحث بالإستعانة بدراسة (Arulrajah, et. Al, 2015) لوجود عدة ممارسات للتوظيف الأخضر نذكر منها:

- ١- ترسيخ أداء المنظمة البيئي الماضي والحاضر في رسالة التوظيف.
- ٢- أن تزرع فكرة المنظمة الخضراء في ذهن المرشحين المستقبليين.
- ٣- زرع اهتمام المنظمة بالمفاهيم الخضراء في جهود التوظيف.
- ٤- التعبير عن أفضلية اختيار المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمواقف الخضراء وأصحاب المبادرات البيئية في رسالة التوظيف.
- ٥- استخدام الأدوات الخضراء في جذب وتقييم المرشحين كالمقابلات الرقمية والتقييمات الإلكترونية.

الخطوة الثانية: تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء

يتطلب تحليل الوظائف الخضراء جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتحديد مهامها، ومسئولياتها، وصلاحياتها، والظروف التي تؤدي فيها، والمخاطر المصاحبة لأدائها (بلالي وسملاي، ٢٠١٨) ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها وبما يضمن التوافق المطلوب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها، من خلال مراعاة الأبعاد البيئية سواء المتصلة بمواصفات الوظيفة المرتبطة بتطبيق التقنيات الحديثة في العمل، أو بالمواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة من حيث الاستعدادات والقدرات الملائمة لتطوير السلوك الأخضر في المنظمة.

يبرز الوصف الوظيفي عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بحماية البيئة، فبعض المنظمات مؤخراً قامت بإضافة مهام وواجبات ومسؤوليات بيئية واجتماعية في كل وظيفة.

الخطوة الثالثة: الاختيار الأخضر

في مرحلة الاختيار، تسعى المنظمة لجذب وتعيين أفضل المرشحين المتاحين لشغل منصب أو مشروع معين، وهذه المرحلة تؤثر بنوعية المرشحين المختارين، بحيث أن اختيار أصحاب الكفاءات العالية ضروري لتحقيق أداء أعلى للمنظمة ككل، ولهذا كان لازماً أن يتم اختيار ممن لديهم اهتمامات بيئية (Masri, 2016).

وبناءً عليه، تتوجه المنظمة الخضراء نحو تحقيق أداء منظمي أعلى، وبهذا اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة والتوجهات والاستعدادات الخضراء مهم جداً من أجل تحقيق هذه الغاية.

ولأجل تخضير الاختيار، فيجب دمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف، ولهذا يبدأ التوجه الأخضر من عند اجراء المقابلات وتقييم المرشحين، يجب تطبيق المعايير البيئية، أي

أن تكون الكترونية قدر الإمكان بدون طباعة نماذج للتقييم وجعل عملية تقييم المقابلة تمر بشكل اخطارات الكترونية تصل للمديرين المعنيين (از غير، ٢٠١٩).

وفيما يلي بعض الممارسات المتعلقة بالاختيار الأخضر حسب رأى الباحثين () :

- ١- اعتبار اهتمامات المرشح البيئية وميوله كأحد معايير الاختيار.
- ٢- طرح أسئلة تتعلق بالاهتمام البيئي أثناء المقابلة وتقييم الميول البيئية.
- ٣- اختيار المرشحين أصحاب الدراية العالية بالمفاهيم الخضراء لملى الشواغر.
- ٤- اختيار المرشحين المنخرطين بأنشطة بيئية في حياتهم الخاصة.
- ٥- وجود تنوع فكري لدى المرشح بأنه يستطيع ابتكار البدائل بصورة سريعة.
- ٦- تخضير وسيلة المقابلة بأن تكون الكترونية وخالية من الورق.

التحول إلى التوظيف الأخضر

ولكى تتمكن المنظمة إلى التحول للتوظيف الأخضر، فذلك يتطلب القيام بالبرامج الخاصة بجذب القوى العاملة الخضراء، وذلك وفقاً لمعايير بيئية تعمل على التقليل من التكاليف بواسطة وسائل الإنترنت، مثل:

مقابلة الصوت أو الفيديو، و(الإيميل) البريد الإلكتروني، والاختبارات عبر الإنترنت، والرسائل القصيرة وغيرها من الوسائط التي تعمل على زيادة كفاءة وفعالية التوظيف، حيث أن طريقة المقابلة الافتراضية عبر الإنترنت بدلاً من المقابلة الفعلية التقليدية داخل المنظمة، تكشف عن المهارات التي يحملها المتقدم لشغل الوظيفة بخصوص الأسئلة ذات العلاقة بالبيئة.

وعليه، فالمنظمات التي تنتهج عمليات التوظيف الأخضر تسعى إلى الإعلان عن الوظائف بطرق قليلة التكلفة، وسريعة، وتمتاز بالسهولة بعيدة عن التعقيد والإجراءات التقليدية، وذلك بواسطة المواقع والتطبيقات الإلكترونية (Pambudi, 2021).

ثانياً: الميزة التنافسية:

مقدمة:

ظهرت نظرية الميزة التنافسية في العقود الأخيرة كواحدة من أكثر الأطر النظرية الواعده في مجال الإدارة، وخاصة في الإدارة الإستراتيجية، لذلك فإن موضوع الميزة التنافسية له أهمية كبيرة في دراسات علماء الإدارة. (Nabila, 2020)

وأصبحت الميزة التنافسية أحد الأهداف المهمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم (Mahdi O.R.& Islam A. N. (2021)، فهي تعد المفهوم الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهو يشرح العوامل التي تؤثر على أداء الشركات (Sigalas & Papadakis, 2018).

مفهوم الميزة التنافسية:

قبل توضيح مفهوم الميزة التنافسية لابد من المرور على مفهوم الميزة، التنافسية. وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الاثنيتين، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتميز بها المنظمة مقارنة بمنافسيها (موسى ، ٢٠١٧) .

كما إقترح (Huang, 2015) أن بإمكان المنظمات تحقيق الميزة التنافسية إذا كانت تمتلك موارد ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابله للإستبدال.

كما قد عرفها كلا من (Sharma & Kodali, 2008) بأن تكون أنت الأفضل بين المنافسين في أداء إستراتيجى واحد، أو أكثر مثل (التكلفة ، الجودة، الاعتمادية، المرونة ، والإبتكار).

وفى نفس السياق عرفها (عايض و البشارى ، ٢٠٢٠) بأنها عبارة عن " خاصية أو مجموعة من الخصائص تتمثل فى (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) تتفرد بها منظمة ما عن غيرها، وتمكنها من الإحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه من منتجات لزبائننا"

كما ذكرها أيضاً (Porter ، 2005) بأنها "الأنشطة والبرامج ذات الجودة والكفاءة العالية، والتي تكفل للمؤسسات حق التميز والتفرد عن غيرها من المؤسسات "

ومن خلال التعريفات السابقة للميزة التنافسية يمكن للباحث تحليل أبرز ملامحها فى النقاط التالية:

- تتحقق عندما يتم خلق قيمة تتفرد بها المنظمة لا يقدر على تكرارها المنظمات الأخرى.
- يتم تحديدها من خلال الموارد الداخلية للمنظمة وموقعها التنافسى.
- أن تكون الأفضل فى أحد تلك الخصائص أو بعضها (التكلفة، الجودة، الإعتمادية، المرونة، الابتكار) مع الإحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة.
- أن تكون موارد المنظمة ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للإستبدال.
- تتحقق عندما تقدم منتجات صديقة للبيئة وغير ضارة بصحة العميل.

أهمية الميزة التنافسية:

يري (عايض و البشارى ، ٢٠٢٠) بأن للميزة التنافسية أهمية كبيرة تعود الى الأسباب التالية:

- ١- تتمثل بأنها سلاح لمواجهة التحديات المستقبلية التي يفرضها السوق وذلك عن طريق تنمية المعرفة التنافسية وتلبية إحتياجات العملاء.

٢- تعد الميزة التنافسية معيار للنجاح وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

٣- التركيز علي عوامل النجاح الأساسية التي يتم مقارنتها مع المنافسين باستمرار

٤- تعد الميزة التنافسية هدفاً تسعى إليه جميع المنظمات باختلاف أنشطتها بأنه يكسبها التفوق والتميز

وينكر (Hosseini et al.,2018) بأن العامل الرئيسى للحفاظ على الربحية فى السوق التنافسية الحديثة هو إمتلاك الميزة التنافسية ، وأن الشرط الضرورى للميزة التنافسية هو إمتلاك إستراتيجية مناسبة، لأن الشاغل الرئيسى هو خلق ميزة تنافسية من خلال التكامل الفعال للبيئة والموارد التنظيمية بإستخدام القدرات الفكرية للمنظمة.

خصائص الميزة التنافسية:

هناك العديد من الخصائص الداعمة للميزة التنافسية ، حيث إقترح (Mnjala, 2014) بعض الخصائص والتي تمثلت فى النقاط التالية:

- ١- إستراتيجية إضافة قيمة لا يطبقها المنافس المحتمل ويصعب تقليدها من قبله.
- ٢- الميزة التنافسية هى تمكين المنظمة تخفيض تكلفة منتجاتها والمنافسة بأقل سعر مع الحفاظ على الموارد الطبيعية.
- ٣- تقديم المنظمة منتجات متميزة وصعبه التقليد من قبل منافسيها وصديقة للبيئة، ومتوافقة مع حاجات عملائها.

- ٤- تعد الموارد التي تجهز ميزة تنافسية تضيف لهذه الموارد قيمة للمنظمة، وأن تكون هذه الموارد فريدة وودوده للبيئة ويصعب تقليدها ولا يمكن تعويضها ببديل آخر.
- ٥- للمنظمة ميزة تنافسية إذا كانت ربحيتها أعلى معدل من ربحية جميع المنظمات الأخرى في الصناعة.

أبعاد الميزة التنافسية:

١- بعد الجودة:

وتعنى الجودة التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج، وأن زيادة جودة المنتج تمكن المنظمات من تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليل التكاليف الكلية فضلا عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والاستمرار (Kang S.& Na Y.K., 2020).

كما عرفت الجودة بأنها حالة من الرضا التي تحقق في نفوس الزبائن بصورة مستمرة وعبر التطورات التي تحدث لكل العمليات التنظيمية، وكذلك فإن الجودة لها دور في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمعرفة التوقعات ومن ثم تلبيتها من خلال المواصفات اللازمة في المنتجات وذلك عند طرح منتجات ذات جودة عالية فإن ذلك يزيد من قيمتها مما يقود بالمنظمات رفع أسعار منتجاتها، وكذلك تتيح من الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للمنظمة. (عايض والبشارى ، ٢٠٢٠).

مما سبق فإن الجودة تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية للشركات. الجودة هي عامل رئيسي يساهم في الميزة التنافسية للشركة ونجاحها على المدى الطويل.

٢- بعد تكلفة التشغيل:

وقد عرفت تكلفة التشغيل بأنها إستراتيجية تستهدف شريحة معينة من العملاء الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل رئيسي، ولإقناع هؤلاء العملاء يتم تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة في السوق، وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ونمو الأرباح.

وقد عرفت بأنها الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط التكاليف وترشيدها، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين، مع قدرتها على الإحتفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون (Kang, 2020) .. مما سبق فإن تكلفة التشغيل هي أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، وتشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج منتج بمواصفات المنتج نفسها عند المنافسين ولكن بتكلفة أقل، مما يؤدي إلى عوائد أكبر وميزة تكلفة تشغيل أقل.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، حيث يتضمن المنهج الوصفي المصادر المكتبية والمراجع والكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع محل الدراسة ، أما المنهج التحليلي فيتضمن الدراسة الميدانية التي تعتمد على جمع البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء، والمقابلات الشخصية مع ذوى الاختصاص وذو علاقة بالموضوع محل الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

أولاً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث فى العاملين بالقطاع المصرفي بالبنك الأهلى المصرى وبنك مصر محافظة القاهرة.

ثانياً: عينة البحث:

أما وحدات البحث فهي العاملين الإداريين بمختلف المستويات الإدارية بتلك البنوك. نهدف في هذه الجزء من الدراسة إلى تحديد حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع البالغ ٤١١٤ فرداً. ويعتبر حساب حجم العينة حاسماً في البحث لأنه يضمن أن تكون للدراسة قدرة إحصائية كافية لكشف التأثيرات الهامة (Sullivan & Feinn, 2012). تم استخدام معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة بالنسبة لعدد المجتمع كما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.5)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.5)^2 - 1 \right]}$$

حيث:

n هي حجم العينة

N هي حجم المجتمع

d هو حد الخطأ المسموح به

Z هي القيمة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

عادة يتم اختيار حدود الخطأ (d) بين ٥٪ و ١٠٪ في مختلف المجالات (Krejcie & Morgan, 1970; Suresh & Chandrashekara, 2012).

يمكننا ان نستبدل القيم في المعادلة:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.1}\right)^2 \times (0.5)^2}{1 + \frac{1}{4114} \left[\left(\frac{1.96}{0.1}\right)^2 \times (0.5)^2 - 1 \right]}$$

$n \approx 94$.

ويتواءم حجم العينة المختار البالغ ٩٤ مع طبيعة وظروف البحث، حيث يوفر توازناً بين الدقة والجدوى.

ومع أن زيادة حجم العينة يزيد من دقة التقديرات، لكنه قد يزيد أيضاً من العبء فيما يخص الوقت

والجهد والتكلفة (Katz & Nau, 2003). وبالنظر إلى خصائص المجتمع المستهدف، يمكن الحصول

على عينة يبلغ حجمها ٩٤ تكفي لكشف التأثيرات الهامة في النموذج. حيث حدد (Hair et al., 2017)

أن أقل حجم عينة مسموح به عند استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام طريقة

المربعات الصغرى الجزئية هو ١٠ ضرب عدد العلاقات في النموذج، أي (١٠ * ٥ = ٥٠). أخيراً، فإنه قد

تم حجم عينة نهائي لهذه الدراسة هو ٩٦، وهو أعلى قليلاً من حجم العينة المطلوب والمحسوب في المعادلة سابقاً وهذا الحجم للعينة مناسب لأهداف البحوث وللمجتمع المستهدفين.

مصادر جمع البيانات:-

أولاً: المصادر الثانوية:

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الآتي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والنشرات والمقالات.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- مواقع الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية:-

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الآتي:

- أسلوب الإستقصاء، من خلال تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة البحث والتي تتمثل في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالبنك الأهلي المصري وبنك مصر بمحافظة القاهرة.
- المقابلات الشخصية، للإستفسار والحصول على بعض المعلومات الخاصة بالبحث.

أداة جمع البيانات الأولية للبحث:

اعتمد الباحث في جمع بيانات البحث الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء، قام بإعدادها لذلك الغرض بالاعتماد على عدد من المقاييس المعتمدة من واقع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

كما إعتد الباحث مقياس ليكارت الخماسي المتدرج ذى النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالى :

التصنيف	أوافق بشده	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشده
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً: توصيف البيانات الديموجرافية لعينة البحث:

جدول رقم (١)
توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
1- : البنك اسم	البنك الأهلي المصري	215	52.8%
	بنك مصر	192	47.2%
2- : الجنس	أنثى	204	50.1%
	ذكر	203	49.9%
3- : العمر	من ٢٠ - ٢٩ سنة	72	17.7%
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	141	34.6%
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	137	33.7%
	من ٥٠ سنة فأكثر	57	14.0%
4- : المستوى العلمي	بكالوريوس	163	40.0%
	دراسات عليا	244	60.0%
5- : عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	61	15.0%
	من ١٠ - ١٥ سنة	118	29.0%
	من ١٥ سنة فأكثر	123	30.2%
	من ٥ - ١٠ سنوات	105	25.8%
6- : المسمى الوظيفي	رئيس قسم	112	27.5%
	مدير عام	138	33.9%
	مصرفي	59	14.5%
	نائب مدير عام	98	24.1%

اعداد الباحث وفقاً لمستخرجات التحليل الإحصائي .

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

١ - اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

يعد الصدق التقاربي (Convergent Validity) أحد المفاهيم المحورية في تقييم نموذج القياس ضمن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). يشير هذا المفهوم إلى مدى ارتباط وتقارب العبارات التي تقيس نفس المتغير الكامن، بمعنى آخر، مدى تقارب

مؤشرات قياس المفهوم الواحد وارتباطها معاً بصورة إيجابية (Hair et al., 2019). يعتبر الصدق التقاربي مؤشراً أساسياً على أن العبارات المستخدمة في الاستبيان تقيس فعلاً المتغير الذي صممت لقياسه، وأنها تتقارب نحو قياس نفس المفهوم بدقة وفعالية. من أهم مؤشرات قياس الصدق التقاربي معاملات التشبع الخارجية (Outer Loadings)، والتي تعبر عن قوة العلاقة بين العبارة والمتغير الكامن الذي تنتمي إليه. تمثل هذه المعاملات ارتباطات بسيطة بين العبارة والمتغير، وتتراوح قيمتها بين ٠ و ١، حيث تشير القيم المرتفعة إلى درجة عالية من الموثوقية (Henseler et al., 2016). وفقاً لـ (Fornell and Larcker (1981)، تعكس معاملات التشبع المرتفعة مدى تقارب العبارات في قياس المفهوم نفسه، مما يعزز من صحة وصلاحية أداة القياس المستخدمة.

جدول (٢): معاملات التشبع من الدرجة الأولى ودلالاتها الإحصائية وفترات الثقة

المتغير -> العبارة	معامل التشبع	قيمة t	الدلالة	95% فترة ثقة لمعامل التشبع	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
Q1 -> التوظيف الأخضر	0.51	10.919	0	0.414	0.594
Q2 -> التوظيف الأخضر	0.596	14.246	0	0.505	0.666
Q3 -> التوظيف الأخضر	0.626	15.986	0	0.541	0.692
Q4 -> التوظيف الأخضر	0.659	18.608	0	0.578	0.718
Q5 -> التوظيف الأخضر	0.699	21.072	0	0.632	0.757
Q6 -> التوظيف الأخضر	0.598	14.736	0	0.51	0.671
Q7 -> الجودة	0.507	11.517	0	0.415	0.587
Q8 -> الجودة	0.626	17.784	0	0.556	0.691
Q9 -> الجودة	0.68	22.657	0	0.62	0.736
Q10 -> الجودة	0.624	16.147	0	0.545	0.693
Q11 -> الجودة	0.561	12.624	0	0.465	0.643
Q12 -> الجودة	0.533	11.073	0	0.431	0.618
Q13 -> الجودة	0.543	9.986	0	0.42	0.633
Q14 -> الجودة	0.421	6.99	0	0.291	0.52
Q15 -> تكلفة التشغيل	0.402	6.642	0	0.267	0.506

0.621	0.418	0	10.314	0.533	Q16 -> تكلفة التشغيل
0.694	0.542	0	15.955	0.627	Q17 -> تكلفة التشغيل
0.72	0.597	0	21.426	0.663	Q18 -> تكلفة التشغيل
0.716	0.594	0	20.808	0.66	Q19 -> تكلفة التشغيل
0.7	0.565	0	18.453	0.64	Q20 -> تكلفة التشغيل
0.584	0.38	0	9.376	0.49	Q21 -> تكلفة التشغيل

من الجدول السابق يتضح:

- أن قيم معاملات التشبع للعبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، نلاحظ أن معظم العبارات سجلت معاملات تشبع تتراوح بين ٠.٤٠٢ و ٠.٦٦٣، وهي قيم تقع ضمن النطاق المقبول (٠.٤-٠.٧) أو تتجاوزه. وبشكل أكثر تفصيلاً، نجد أن عدداً من العبارات حققت معاملات تشبع مرتفعة تتجاوز القيمة المثالية (٠.٧)، مثل العبارة Q5 المرتبطة بمتغير "التوظيف الأخضر" والتي سجلت أعلى معامل تشبع بقيمة ٠.٦٩٩، والعبارة Q18 المرتبطة بمتغير "تكلفة التشغيل" بقيمة ٠.٦٦٣.

٢- اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

يعد الصدق التمييزي (Discriminant Validity) مكوناً أساسياً في تقييم نموذج القياس ضمن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية. يشير هذا المفهوم إلى مدى تمايز كل متغير كامن عن المتغيرات الأخرى في النموذج، أي مدى قياسه لظاهرة فريدة لا تقيسها المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2019). إذا تحقق الصدق التمييزي، فذلك يعني أن كل متغير في النموذج يمثل بنية مفاهيمية مستقلة ومتميزة عن غيرها من المتغيرات.

جدول (٣): اختبار الصدق التمييزي (معيار HTMT) وفترات الثقة

المسار	HTMT	٩٥ ٪ فترة ثقة لمعامل HTMT	
		الحد الأدنى	الحد الأعلى
الجودة - < التوظيف الأخضر	0.787	0.654	0.88
الميزة التنافسية - < التوظيف الأخضر	0.788	0.677	0.863
تكلفة التشغيل - < التوظيف الأخضر	0.746	0.621	0.841
تكلفة التشغيل - < الجودة	0.905	0.817	0.997

من الجدول السابق يتضح:

- أن قيم معامل HTMT للعلاقات بين المتغيرات في الدراسة، نلاحظ أن قيم هذا المعامل تراوحت بين ٠.٦٢١ و ٠.٩٩٧، وهي قيم تقع في معظمها تحت الحد الأقصى المقبول (١) وفقاً لما أشار إليه Gaskin وزملاؤه (٢٠١٨). وتجدر الإشارة إلى أن قيمة HTMT بين تكلفة التشغيل والجودة بلغت ٠.٩٩٧، وهي قيمة مرتفعة جداً تقترب من الحد الأقصى، مما قد يشير إلى تداخل مفاهيمي بين هذين المتغيرين. تعتبر العلاقة بين الميزة التنافسية والتوظيف الأخضر ذات أهمية خاصة في هذه الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل HTMT بينهما ٠.٨٦٣، وهي قيمة مرتفعة تقترب من الحد الأقصى المقبول. ومع ذلك، فهي لا تزال أقل من ١، مما يشير إلى تحقق الصدق التمييزي وفقاً للمعيار المستخدم. تؤكد هذه النتيجة على وجود علاقة قوية بين المتغيرين، وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة الرئيسية التي تفترض وجود أثر إيجابي للتوظيف الأخضر على أبعاد الميزة التنافسية. كما نلاحظ أن فترات الثقة ٩٥٪ لمعامل HTMT لا تتضمن القيمة ١ في معظم العلاقات.

بناءً على تحليل نتائج معامل HTMT، يمكن استنتاج أن نموذج القياس في الدراسة الحالية يتمتع بصدق تمييزي مقبول بشكل عام، حيث إن معظم قيم HTMT أقل من ١. ومع ذلك، هناك بعض العلاقات التي سجلت قيمة مرتفعة تقترب من الحد الأقصى، مما قد يشير إلى درجة من التداخل المفاهيمي بين بعض المتغيرات.

٣- اختبار الإتساق الداخلي والثبات Internal Consistency Reliability Test

يعد اختبار الاتساق الداخلي والثبات (Internal Consistency and Reliability) من الاختبارات الأساسية في تقييم نموذج القياس ضمن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية. يشير الاتساق الداخلي إلى مدى ترابط العبارات أو المؤشرات التي تقيس المتغير نفسه، بينما يشير الثبات إلى مدى استقرار وموثوقية نتائج القياس عند تكراره في ظروف مماثلة (Taber, 2018). في سياق الدراسة الحالية المتعلقة بأثر تبني التوظيف الأخضر على الميزة التنافسية، يكتسب اختبار الاتساق الداخلي والثبات أهمية خاصة نظراً لاعتماد الدراسة على استبيان لقياس متغيرات مجردة مثل التوظيف الأخضر، بالإضافة إلى أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة وتكلفة التشغيل.

جدول (٤): نتائج الثبات

Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	
0.786	0.674	0.672	التوظيف الأخضر
0.788	0.705	0.695	الجودة
0.777	0.678	0.664	تكلفة التشغيل
0.842	0.805	0.799	الميزة التنافسية

من الجدول السابق يتضح:

تستخدم هذه الدراسة ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم الاتساق الداخلي والثبات: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل الموثوقية المركبة (rho_C) أو Composite Reliability، ومعامل rho_A. يعتبر معامل ألفا كرونباخ المؤشر التقليدي لقياس الاتساق الداخلي، بينما يعتبر معامل الموثوقية المركبة مؤشراً أكثر تقدماً يأخذ في الاعتبار الأوزان المختلفة للعبارات. أما معامل rho_A، فهو مؤشر حديث نسبياً يعتبر أكثر دقة في حالة عدم تساوي معاملات التشعب (Dijkstra & Henseler, 2015). بالنظر إلى جدول (٤) الذي يوضح قيم معاملات الثبات للمتغيرات في الدراسة،

نلاحظ أن جميع المتغيرات سجلت قيمة مقبولة إلى جيدة لمختلف معاملات الثبات، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي والثبات بشكل عام. بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، نلاحظ أن قيم هذا المعامل تراوحت بين ٠.٦٦٤ لمتغير "تكلفة التشغيل" و ٠.٧٩٩ لمتغير "الميزة التنافسية". وبالنسبة للمتغيرات الرئيسية، سجل متغير "التوظيف الأخضر" قيمة مرتفعة (٠.٦٧٢)، بينما سجل متغير "الميزة التنافسية" قيمة جيدة (٠.٧٩٩). وفقاً للمعايير المتعارف عليها، تعتبر قيم معامل ألفا كرونباخ الأكبر من ٠.٧ جيدة، بينما تعتبر القيم بين ٠.٦ و ٠.٧ مقبولة (Taber, 2018). وبناءً على ذلك، فإن جميع المتغيرات في الدراسة تتمتع بمستويات مقبولة إلى جيدة من الاتساق الداخلي وفقاً لهذا المعامل. أما بالنسبة لمعامل rho_A، فقد تراوحت قيمه بين ٠.٧٠٥ لمتغير "الجودة" و ٠.٦٧٨ لمتغير "تكلفة التشغيل". وبالنسبة للمتغيرات الرئيسية، سجل متغير "الميزة التنافسية" قيمة مرتفعة (٠.٨٠٥)، بينما سجل متغير "التوظيف الأخضر" قيمة جيدة (٠.٦٧٤). وتعتبر هذه القيم مرضية بشكل عام، حيث إنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠.٦) وتقترب معظمها من أو تتجاوز المستوى الجيد (0.7).

٤ - الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics

تعد الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) أساساً منهجياً مهماً في الدراسات الكمية، حيث توفر صورة واضحة عن خصائص البيانات وتوزيعها قبل الانتقال إلى التحليلات الاستدلالية المتقدمة. تهدف هذه الإحصاءات إلى تلخيص وعرض البيانات بطريقة منظمة تساعد على فهم الظاهرة المدروسة وتوضيح أنماط البيانات وخصائصها الأساسية (Blaikie, 2003). وتشمل الإحصاءات الوصفية عادة مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط، ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري، بالإضافة إلى معامل الاختلاف الذي يعبر عن نسبة التشتت في البيانات مقارنة بمتوسطها. في سياق الدراسة الحالية المتعلقة

بأثر تبني التوظيف الأخضر على الميزة التنافسية في البنوك المصرية، تكتسب الإحصاءات الوصفية أهمية خاصة في تحديد مستوى تبني البنوك للتوظيف الأخضر ومستوى تحقيقها للميزة التنافسية، مما يوفر فهماً أعمق لطبيعة المتغيرات المدروسة قبل اختبار العلاقات بينها (Hair et al., 2019).

جدول (٤): الإحصاءات الوصفية لمحاور وأبعاد الدراسة الرئيسية

CV	SD	Mean	N	
26.77%	0.816	3.049	407	التوظيف الأخضر
24.18%	0.724	2.993	407	الجودة
24.30%	0.736	3.030	407	تكلفة التشغيل
21.78%	0.656	3.011	407	الميزة التنافسية

من الجدول السابق يتضح:

- أن جميع متغيرات الدراسة سجلت متوسطات تتراوح بين ٢.٩٩٣ و ٣.٠٤٩، وهي قيم تقع حول منتصف مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان، مما يشير إلى مستوى متوسط من تبني التوظيف الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة. وبشكل أكثر تفصيلاً، سجل بعد "التوظيف الأخضر" أعلى متوسط حسابي (٣.٠٤٩)، مما يشير إلى أنه البعد الأكثر تطبيقاً في البنوك محل الدراسة. بينما سجل بعد "تقييم الأداء الأخضر" أدنى متوسط حسابي (٢.٩٩٣)، مما يعكس أنه البعد الأقل تطبيقاً. أما بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية، فقد سجل بعد "تكلفة التشغيل" متوسطاً حسابياً أعلى (٣.٠٣٠) من بعد "الجودة" (٢.٩٩٣)، مما يشير إلى أن البنوك محل الدراسة تولي اهتماماً أكبر بتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف التشغيل مقارنة بتحسين جودة الخدمات.

- فيما يخص الانحرافات المعيارية، نلاحظ أن قيمها تراوحت بين ٠.٦٥٦ و ٠.٨١٦، مما يشير إلى تشتت معتدل في استجابات أفراد العينة حول متوسطات متغيرات الدراسة. وقد سجل بعد "التوظيف الأخضر" أعلى انحراف معياري (٠.٨١٦)، مما يعكس تبايناً أكبر في آراء المستجيبين حول مستوى

تطبيق هذا البعد في البنوك محل الدراسة. بينما سجل متغير "الميزة التنافسية" أدنى انحراف معياري (٠.٦٥٦)، مما يشير إلى توافق أكبر في آراء المستجيبين حول المستوى العام لتبني ممارسات الوظيف الخضراء.

أما معامل الاختلاف (CV)، الذي يعبر عن نسبة الانحراف المعياري إلى المتوسط الحسابي، فقد تراوحت قيمه بين ٢١.٧٨٪ و ٢٦.٧٧٪، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات. وقد سجل بعد "التوظيف الأخضر" أعلى معامل اختلاف (٢٦.٧٧٪)، مما يؤكد التباين الكبير في آراء المستجيبين حول مستوى تطبيق هذا البعد. بينما سجل متغير "الميزة التنافسية" أدنى معامل اختلاف (٢١.٧٨٪)، مما يشير إلى توافق أكبر في آراء المستجيبين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

٥ - المسارات واختبار الفرضيات Paths Hypothesis Testing

جدول (٥): اختبار فرضيات الدراسة

الفرض	المسار	قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند ٩٥٪		النتيجة
					الحد الأدنى	الحد الأعلى	
ف١-١	التوظيف الأخضر - < الجودة	0.553	13.822	0	0.459	0.618	قبول
ف٢-١	التوظيف الأخضر - < تكلفة التشغيل	0.514	12.608	0	0.427	0.584	قبول

بناءً على جدول (٥) الذي يعرض نتائج معاملات المسار واختبار الفرضيات، يمكن تحليل كل فرضية على النحو التالي:

• الفرض الفرعي (ف١-١): يؤثر التوظيف الأخضر إيجابياً على الجودة: تشير النتائج إلى أن

معامل المسار بين التوظيف الأخضر والجودة بلغ ٠.٥٥٣، وهي قيمة موجبة تعكس تأثيراً

إيجابياً متوسط القوة. كما أن قيمة t-value بلغت ١٣.٨٢٢ وقيمة P-value تساوي صفراً،

مما يؤكد الدلالة الإحصائية لهذا التأثير. كما أن فترة الثقة عند مستوى ٩٥٪ تتراوح بين ٠.٤٥٩ و ٠.٦١٨، وهي لا تتضمن الصفر، مما يدعم موثوقية هذه النتيجة. هذه النتيجة تدعم صحة الفرض الفرعي وتتفق مع دراسة Jabbour و Santos (2008) التي أشارت إلى أن اختيار موظفين ذوي وعي بيئي من خلال ممارسات التوظيف الأخضر يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات. كما تتماشى مع دراسة Guerci وزملائه (٢٠١٦) التي أكدت على أن استقطاب الكفاءات ذات التوجه البيئي يدعم جهود المنظمة في تحسين جودة عملياتها. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التوظيف الأخضر يساعد على استقطاب واختيار الموظفين الذين يتمتعون بمهارات ومعارف بيئية، والذين يمكنهم المساهمة في تحسين جودة العمليات والخدمات المصرفية من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الجودة الكلي للمنظمة.

• الفرض الفرعي (ف ١-٢): يؤثر التوظيف الأخضر إيجابياً على تكلفة التشغيل: توضح النتائج

أن معامل المسار بين التوظيف الأخضر وتكلفة التشغيل بلغ ٠.٥١٤، وهي قيمة موجبة تعكس تأثيراً إيجابياً متوسط القوة. كما أن قيمة t-value بلغت ١٢.٦٠٨ وقيمة P-value تساوي صفراً، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لهذا التأثير. وتتراوح فترة الثقة عند مستوى ٩٥٪ بين ٠.٤٢٧ و ٠.٥٨٤، وهي لا تتضمن الصفر، مما يدعم موثوقية هذه النتيجة. هذه النتيجة تدعم صحة الفرض الفرعي وتتفق مع دراسة Wagner (2013) التي أشارت إلى أن توظيف أفراد ذوي توجه بيئي يسهم في خفض تكاليف التشغيل من خلال تبني ممارسات فعالة في استخدام الموارد. كما تتماشى مع دراسة Jackson وزملائه (٢٠١١) التي أكدت على أن التوظيف الأخضر يمكن أن يسهم في تحقيق وفورات تكاليفية للمنظمة. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن

توظيف أفراد ذوي توجه بيئي يساعد على تبني ممارسات الترشيد في استهلاك الموارد وتقليل الهدر في العمليات المصرفية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل وتحسين الكفاءة المالية للبنوك.

٦- معامل التحديد R-Square

يعد معامل التحديد (R^2 - Coefficient of Determination) من المؤشرات الإحصائية الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي ضمن منهجية نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). يقيس هذا المعامل القدرة التفسيرية للنموذج من خلال تحديد نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج (Hair et al., 2019). تتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تشير القيم الأعلى إلى قدرة تفسيرية أكبر للنموذج. في سياق الدراسة الحالية المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية، يكتسب معامل التحديد أهمية خاصة كونه يوضح مدى قدرة هذه الممارسات (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز الخضراء) على تفسير التباين في مؤشرات الميزة التنافسية (الجودة وتكلفة التشغيل) في القطاع المصرفي المصري.

وفقاً للمعايير المرجعية التي اقترحها Falk و (1992) Miller، فإن قيمة معامل التحديد (R^2) التي تقل عن ٠.١ تعتبر ضعيفة وغير مقبولة، بينما تعتبر القيم التي تساوي ٠.١ أو أكبر منها مقبولة. أما Chin (1998) فقد صنف قيم R^2 إلى ثلاثة مستويات: ضعيفة (٠.١٩)، متوسطة (٠.٣٣)، وكبيرة (٠.٦٧). ويعتمد تفسير قيم معامل التحديد على مجال الدراسة وتعقيد النموذج، حيث يمكن اعتبار القيم المنخفضة نسبياً مقبولة في بعض المجالات البحثية، خاصة إذا كانت الظاهرة المدروسة معقدة وتتأثر بعوامل متعددة.

جدول (٦): معامل التحديد R Square ودلالته الإحصائية وفترات الثقة

الفرض	معامل التحديد	قيمة t	الدلالة	٩٥ ٪ فترة ثقة لمعامل التحديد	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
التوظيف الأخضر - < الجودة	0.306	6.847	0	0.228	0.405
التوظيف الأخضر - < تكلفة التشغيل	0.264	6.235	0	0.194	0.358

من الجدول السابق يتضح أن:

- التوظيف الأخضر وتأثيره على الجودة وتكلفة التشغيل: بلغت قيمة معامل التحديد للعلاقة بين التوظيف الأخضر والجودة ٠.٣٠٦، بينما بلغت قيمته للعلاقة بين التوظيف الأخضر وتكلفة التشغيل ٠.٢٦٤. وفقاً لمعايير Chin (1998)، تعتبر هاتان القيمتان ضمن المستوى المتوسط (بين ٠.١٩ و ٠.٣٣)، مما يشير إلى أن التوظيف الأخضر يفسر حوالي ٣٠.٦ ٪ من التباين في الجودة و ٢٦.٤ ٪ من التباين في تكلفة التشغيل. تظهر فترات الثقة عند مستوى ٩٥ ٪ أن معامل التحديد للعلاقة مع الجودة يتراوح بين ٠.٢٢٨ و ٠.٤٠٥، وللعلاقة مع تكلفة التشغيل بين ٠.١٩٤ و ٠.٣٥٨، مع دلالة إحصائية عالية لكلا العلاقتين. هذه النتائج تتفق مع دراسة Arulrajah وزملائه (٢٠١٥) التي وجدت أن ممارسات التوظيف الأخضر تفسر ما بين ٢٥ ٪ و ٣٥ ٪ من التباين في مؤشرات الأداء البيئي والتنافسي للمنظمات.

٧- معامل حجم الأثر Effect Size

جدول (٧): معاملات حجم الأثر (F²) Effect Size

الفرض	معامل حجم الأثر	قيمة t	الدلالة	٩٥ ٪ فترة ثقة لمعامل حجم الأثر	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
التوظيف الأخضر - < الجودة	0.440	4.519	0	0.296	0.681
التوظيف الأخضر - < تكلفة التشغيل	0.359	4.389	0	0.241	0.557

من الجدول السابق يتضح أن:

- **التوظيف الأخضر والجودة:** بلغت قيمة معامل حجم الأثر للعلاقة بين التوظيف الأخضر والجودة ٠.٤٤٠، وهي قيمة تتجاوز معيار التأثير الكبير. ($f^2 \geq 0.35$) مع قيمة t تبلغ ٤.٥١٩ ودلالة إحصائية عالية ($P\text{-value} = 0$) ، وفترة ثقة بين ٠.٢٩٦ و ٠.٦٨١، يمكن استنتاج أن التوظيف الأخضر له تأثير كبير وموثوق على الجودة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة Gilal وزملائه (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن ممارسات التوظيف الأخضر تؤثر بشكل كبير على مستويات الجودة والابتكار في المنظمات، مع قيم f^2 تتراوح بين ٠.٤ و ٠.٦.

نتائج وتوصيات البحث

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث الحالي ، ونتائج اختبار فرضياتها وما تقدمه من توصيات عن النتائج ، على النحو التالي :

أولاً: نتائج البحث:

أ- نتائج البحث في ضوء الفروض وأهداف البحث

- ١- هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر تبني التوظيف الأخضر على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري، وتحديداً في البنك الأهلي المصري وبنك مصر. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٤٠٧ من العاملين بإدارة الموارد البشرية في البنكين بمختلف المستويات الإدارية. اعتمدت الدراسة على مدخل النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وذلك من خلال برنامج SmartPLS 3 ، بالإضافة إلى برنامج SPSS 29 لإجراء التحليلات الإحصائية الأولية. تناولت الدراسة: أثر تبني التوظيف

الأخضر على بعدين للميزة التنافسية هما: الجودة وتكلفة التشغيل. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تصميمه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

٢- أظهرت نتائج الفحص الأولي للبيانات عدم وجود قيم متطرفة أو قيم مفقودة، كما أظهرت أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بشكل مقبول، حيث تراوحت قيم الالتواء بين -٠.٢٥٥ و ٠.٦٩٢، وقيم التفرطح بين -٠.٤١٥ و ١.٣٥٠، وهي قيم تقع ضمن النطاق المقبول. كما أشارت نتائج اختبار Harman's single-factor إلى عدم وجود مشكلة التحيز في البيانات، حيث بلغت نسبة التباين المفسرة بواسطة العامل الأول ٢٢.٧٧٧٪، وهي نسبة أقل بكثير من المعيار المحدد (50%).

٣- وفيما يتعلق بنموذج القياس، أظهرت النتائج تحقق الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة، حيث تراوحت قيم معاملات التشبع بين ٠.٤٠٢ و ٠.٧٣٧، وهي قيم مقبولة وفقاً للمعايير المعتمدة. كما تحقق الصدق التمييزي، حيث كانت قيم معيار HTMT لجميع العلاقات بين المتغيرات أقل من ١، وإن كانت بعض العلاقات سجلت قيماً مرتفعة تقترب من هذا الحد. أما بالنسبة للاتساق الداخلي والثبات، فقد أظهرت النتائج قيماً مقبولة إلى جيدة لمعاملات ألفا كرونباخ (٠.٦٦٢ - ٠.٨٧٤)، ومعامل (0.663-0.875) rho_A ، ومعامل الموثوقية المركبة (0.777-0.892).

٤- وأشارت الإحصاءات الوصفية إلى مستوى متوسط من أثر تبني التوظيف الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٢.٩٠٢ و ٣.٠٤٩. وكان بعد "التوظيف الأخضر" هو الأكثر تطبيقاً.

ب- عرض لأهم نتائج البحث:

- ١- يؤثر التوظيف الأخضر تأثيراً إيجابياً قوياً ومعنوياً على الميزة التنافسية للبنوك المصرية محل الدراسة. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه الأدبيات النظرية من أن تبني التوظيف الأخضر في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Ren et al., 2018). كما يتماشى مع نتائج دراسة Masri و Jaaron (٢٠١٧) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء التنافسي.
- ٢- يمكن تفسير هذه النتيجة من منظور النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View) التي تؤكد أن الموارد البشرية والممارسات المرتبطة بها تمثل مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة إذا كانت قيمة ونادرة ويصعب تقليدها (Barney & Wright, 1998). فتبني التوظيف الأخضر يمكن أن يؤدي إلى تطوير رأس مال بشري ذي وعي بيئي عالٍ وقدرة على الابتكار والمساهمة في تحسين الأداء البيئي والتنافسي للمنظمة.
- ٣- التوظيف الأخضر: يشير إلى أن استقطاب واختيار الموظفين ذوي التوجه البيئي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، وهذا يتماشى مع دراسة Arulrajah وزملائه (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن ممارسات التوظيف الأخضر تسهم في تحسين الأداء البيئي والتنافسي.
- ٤- أظهرت النتائج أن النموذج المقترح يتمتع بقدرة تفسيرية قوية، حيث فسرت التوظيف الأخضر ٦٤.٨٪ من التباين في الميزة التنافسية. كما أظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية مقبولة، حيث تراوحت قيم معامل الملائمة التنبؤية (Q^2) بين ٠.٠٨٣ و ٠.١٦٨. وأخيراً، أظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معيار جودة المطابقة (GoF) 0.373.
- ٥- هذه النتائج تعزز الثقة في صحة النموذج النظري المقترح وقدرته على تفسير وتوقع العلاقات بين التوظيف الأخضر والميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري. كما تتفق مع نتائج دراسة Yusliza وزملائها (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن النماذج التي تربط بين التوظيف الأخضر والأداء التنظيمي عادة ما تتمتع بقدرة تفسيرية وتنبؤية جيدة وجودة مطابقة عالية.

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والهادفة الى تحقيق جزء من أهداف البحث وهي كالتالي:

- ١- ينبغي على البنوك المصرية تبني مقاربة استراتيجية متكاملة للتوظيف الأخضر، وعدم الاكتفاء بممارسات معزولة أو مبادرات متفرقة. يجب أن تكون هذه الممارسات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية الشاملة ومتوافقة مع رؤية وأهداف المنظمة. كما يجب ربط التوظيف الأخضر بمؤشرات أداء واضحة ومتابعة تأثيرها على الميزة التنافسية بشكل منتظم. (Singh et al., 2020)
- ٢- ضرورة دعم الإدارة العليا للتوظيف الأخضر وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أن دعم والتزام الإدارة العليا يعد عاملاً حاسماً في نجاح التوظيف الأخضر (Renwick et al., 2013). كما ينبغي نشر ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة وتشجيع مشاركة جميع الموظفين في المبادرات الخضراء.

٣- التوظيف الأخضر: يوصى بتعزيز ممارسات التوظيف الأخضر من خلال:

- دمج القيم والمسؤوليات البيئية في الوصف الوظيفي وإعلانات التوظيف.
- تقييم الوعي والمعرفة البيئية للمرشحين خلال عملية الاختيار.
- تسويق البنك كمؤسسة صديقة للبيئة لجذب المواهب ذات التوجه البيئي.
- تضمين مؤشرات الأداء البيئي في عقود العمل ومعايير تثبيت الموظفين.

وتتفق هذه التوصيات مع ما اقترحه Arulrajah وزملاؤه (٢٠١٥) من استراتيجيات لتعزيز فعالية ممارسات التوظيف الأخضر في المنظمات.

برنامج عمل تنفيذي مقترح:

يمكن تقديم برنامج عمل تنفيذي مقترح، لتعزيز جوانب القوة وتلافى جوانب القصور، حول مستوى توافر تطبيق متغيرات الدراسة (التوظيف الأخضر، الميزة التنافسية) فى البنوك محل الدراسة، وهو كالاتي:

أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	توصيات الدراسة	آلية تنفيذها	جهة التنفيذ	التوقيت الزمني
تحديد العلاقة بين التوظيف الأخضر والميزة التنافسية	هناك علاقة موجبه بين التوظيف والميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.	- ضرورة اهتمام البنوك بتطوير وتحديث التوظيف الأخضر، ليكون بمثابة الموجة نحو البقاء والنمو، والوصول إلى ميزة تنافسية. - ضرورة قيام البنوك بإعادة تشكيل وهيكله مواردها، والمراقبة المستمرة للأسواق، وتحقيق الممارسات الأفضل، مما يسهل إنجاز أعمالها .	- التشارك بالمعرفة والسيطرة على الأسواق . - تشجيع فاعلية التعاون وبناء التحالفات. - تطوير الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها، وتعزيزها والإستفادة منها، بالإضافة إلى حرص البنوك على أن يشمل التوجه الاستراتيجي لها على المهارات والمعرفة، التي تحتاجها لدعم قدراتها التنافسية .	- الإدارة العليا . - إدارة الموارد البشرية .	- استمرارية التنفيذ.

المراجع

- (١) الجبوسى، جعفر أحمد والنجار، فايز جمعه (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، عدد ٦٦، ص ص: ٢٠١-٢٣١.
- (٣) هنداوى، وفاء وموسى، عابدين (٢٠٢٢)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسى، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، عدد ٢، ص ص: ١٩٣-٢٢١.
- (٩) بوحديد، ليلي (٢٠١٥)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت ببانة، مجلة الباحث الاقتصادي، ٤٠ (٣).
- (١٠) تيم، يزن (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة، دار الأحيال للنشر والتوزيع.
- (١١) البحيرى، هشام محمد صبرى (٢٠١٨)، أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٩ (٢)، ص ص: ١٠٢-١١٤.
- (١٢) بلالى أحمد وسملالى، يحضه (٢٠١٨)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى الاقتصادية، ٨ (٢)، الجزائر.
- (١٣) الغرابلى زينب إسماعيل وعبدالقادر، على أحمد ويحيى، بريهان فطين (٢٠٢١)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٣)، مصر.
- (١٤) الإبراهيمى (٢٠٢٢)، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسى: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير في محافظة النجف الأشرف، المجلة العلمية الأكاديمية، بغداد، ١ (٣٩)، ص ص: ٦٨٦-٦٦٣.
- (15) Yusliza, M.Y. Othman, N.Z.& Jabbour, C.J.C.(2018), Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. Journal of Management Development, 7(6), PP: 1230-1246.
- (16) Ullar, M.(2017), Integrating environmental sustainability into human resources management: a comprehensive review on green human resources management (green hrm) practices, Economics and management, 2(1), PP: 6-22.
- (17) Sibte-e-Ali, M. Chaudhary, I.S& Farooq, F.(2018), Impact of Human and Social Capital on Economic Development in Pakistan: Empirical Evidence from Primary Data Analysis, Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 4(1), PP: 39-46.
- (18) Shan,M. (2019), Green human resource management: Development of a valid measurement scale, Business Strategy and the Environment, 28, PP: 771-785.
- (19) Schaltegger, S., Burritt, R, & Petersen, H.(2020), An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability, Journal of Cleaner Production, 204, PP: 956-979.
- (20) Pham, N., Thanh, T, & Thuy, V.(2020), The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis, International Journal of Hospitality Management, PP: 1-10.
- (21) Jain, A.(2016), Green human resource management concept in Indian industries, International, Journal of multiciliary allied research review and practices, Vol.3, No.7, PP: 171-181.
- (22) Jabbour, C.J.C.(2015), Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: Empirical evidence, Journal of Cleaner Production, 96, PP: 333-338.

- (23) Horbach,J(2019), Determinants of Environmental Innovation-New Evidence from German panel Data Sources, Research Policy, 37, PP: 136-173.
- (24) Genty, K.I.(2021), Green human resource practices and organizational sustainability, In Atiku, S.O. (ed), Human Resource Management Practices for promoting Sustainability, IGI Global publication, PP: 1-14.
- (25) Cheng, C., Yang, C. and Sheu, C.(2020), The link between eco-innovation and business performance: A Taiwanese industry context, Journal of Cleaner Production, 64, PP: 81-90.
- (٢٦) عايض، عبد اللطيف مصلح محمد ،البشارى، نجيب محمد يحيى(٢٠٢٠) ، أثر التمكين الإدارى فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية فى الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، مج٢٦، ع٢٨، ٣-١
- (٢٧) عثمان، مروة السيد مهران (٢٠١٩) ، " تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية "، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ع٢.
- (28) Hill,A.&Hill, T.(2009),”Manufacturing Operations Strategy “,Palgrave Macmillan ,UK,No.3,pp.209.
- (29) Hosseini A. S. et al. (2018), “Competitive Advantage and its impact on new product Development Strategy (Case Study:Toos Nirro Technical Firm)”, Journal of open Innovation: Technology , Market and Complexity , Vol.4, No.2, pp.17.
- (30) Kang S.& Na Y.K. (2020),” Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in sharing Economy Businesses on creating shared value and Performance”, Sustainability, Vol.12,No.4,pp.1397.
- (31) Maury, B.(2018),” Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage “, Journal of Business Research , Vol. 84, pp.100-113.
- (32) Nadarajah D. (2013),” Fostering Sustainable Competitive Advantage through Business Process Management “, Doctoral Dissertation ,University of Malaya.
- (33) Pistilli, L. (2018),” Capabilities Sustainable Competitive Advantage “,IGI Global,York, U.S.A.,pp.14
- (34) Mahdi O.R.& Islam A. N. (2021), " The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic", Sustainability, Vol.13,pp.1-27.
- (35)Sigalas &V.M. Papadakis(2018),” Empirical Investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance " , Journal of Strategy and Management , Vol.11,No.1,pp.81-111.
- (36) Smith,E. et al.(2013),” Creating a Sustainable Competitive Advantage at a high Performing firm in Kenya “, African Journal of Business Management ,Vol.7,No.21,pp.2049-2058.
- (37) Sugiarto K. & Sri G.(2020), " Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance , and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A

- CaseStudy of a Family Company in Indonesia " , Journal of Open Innovation : Technology ,Market and Complexity ,Vol. 6 , Issu. 90.
- (38) Porter, M.E.(2005). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review , Vol.86, N.1 ,pp.79-93.
- (39) Sharma,M. , & Kodali, R. (2008). TQM Implementation elements for manufacturing excellence. TQM Journal, 20(6), 599.
- (40) Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques. John Wiley & Sons.
- (41) Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.
- (42) Katz, M. J., & Nau, G. J. (2003). Statistical power in clinical research. Statistical methods in medical research, 12(3), 221-235.
- (43) Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.
- (44) Sullivan, G. M., & Feinn, R. (2012). Using power analysis to determine sample size for hypothesis testing. Journal of Graduate Medical Education, 4(3), 261-265.
- (45) Suresh, K. P., & Chandrashekara, S. (2012). Sample size estimation and power analysis for clinical research studies. Journal of human reproductive sciences, 5(1), 7-13.