



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Administrative Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

Volume 43 | Issue 4 | Oct. 2025

عدد أكتوبر 2025

 jso.journals.ekb.eg

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 ادارة المجلة

أ. د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية (دراسة ميدانية)

اعداد الباحث/ محمد مجدي محمود عبد الرحمن

المستخلص:

هدف البحث إلي أثر تبني التدريب والتطوير 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 (407) 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 التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية بأبعادها.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصي البحث بضرورة اهتمام البنوك بتطوير وتحديث التدريب والتطوير 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: التدريب والتطوير الأخضر - الميزة التنافسية - القطاع المصرفي.

Abstract:

The aim of the research was to investigate the impact of adopting green training and development on enhancing competitive advantage. The research community consisted of employees in the banking sector at the National Bank of Egypt and Banque Misr, Cairo Governorate. The research sample consisted of (407) individuals, The descriptive analytical approach was used, where the phenomenon under study was described, analyzed, and interpreted using appropriate statistical methods. The results showed that there is a positive relationship between green training and development and competitive advantage in all its dimensions.

In light of the findings, the study recommended that banks should focus on developing and modernizing green training and development, 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 work.

Keywords: Green training and development - competitive advantage - banking sector.

المقدمة

أدت العولمة والتطور التكنولوجي السريع للتغير في أساليب عمل الشركات وقدرتها على المنافسة في السوق العالمي (Rohilla,2017)، ولأن الموارد البشرية لأى منظمة هي المحرك والمفتاح الأساسى لتحسين الأداء الكلى لها (Sudin,2011)، فإن الاستثمار المستمر في تطوير الموارد البشرية هو خير ضمان لنجاحها في الأسواق العالمية (Kim,2019) ، فمن خلال التدريب والتطوير يتم توسيع معارف العاملين، وتحسين أدائهم وإكسابهم الخبرات المنظمة (Bombiak,2018) ، وبالتالي صقل مهاراتهم وتحفيزهم المستمر على التعلم بإستخدام الأساليب التدريبية الحديثة لتحقيق ذلك (Owino,2018).

كما يتضمن استخدام الأساليب والتقنيات الصديقة للبيئة في برامج التدريب والتطوير (Aykan, 2017) ، وحتى تكون عملية التدريب والتطوير خضراء فإنها تتطلب أن تكون العملية نفسها صديقة للبيئة (Jain, 2016) ، من خلال تنفيذ البرامج التدريبية عبر الموقع الإلكتروني للشركة، أو على شبكة الإنترنت وتوفير مستلزماتها (Fayyazia & Reza2015) ، بدلاً من إستخدام النشرات والكتب والكتيبات المطبوعة بهدف تخفيض كميات الأوراق المستخدمة، والتوسع في استخدام منصات التعلم الإلكترونية أو الرقمية (Bangwal & Tiwari, 2015) .

ومن الممارسات الخاصة بالتدريب والتطوير الأخضر برامج التوعية والتعريفية للموظفين الجدد والحاليين بالأهداف البيئية للشركة (Sriram & Suba, 2017) ، وتدريبهم على الممارسات الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية إلكترونياً، وتوفير المواد التدريبية على مواقع الانترنت (Kim, & Phetvaroon, 2019) ، وإنهاءً بقياس الأثر التدريبي أو العائد التدريبي لها (Bhutto, 2016) .

ويتأثر القطاع المصرفى شأنه شأن غيره من القطاعات الأخرى بما يجرى حولة من التغيرات البيئية المتلاحقة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذى يتطلب منه السعى دائماً 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 مدى توافر التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية بالقطاع

المصرفي المصري بالبنك الأهلي المصري وبنك مصر محافظة القاهرة والتعرف علي العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

مشكلة البحث:

الدراسة النظرية

أولاً: التدريب والتطوير الأخضر:

مقدمة:

يعتبر التدريب عملية منظمة ومستمرة ومخططة تهدف لتنمية اتجاهات وسلوكيات المورد البشري من أجل اكتساب الخبرة وتحسين الأداء، وذلك بتوسيع معارفهم، وصقل قدراتهم ومهاراتهم من خلال تحفيزهم المستمر على التعلم لتحقيق طموحاتهم الشخصية، ويتم ذلك عن طريق برنامج يتم وضعه بما يتناسب واحتياجاتهم واحتياجات المؤسسة والدولة من أعمال مستقبلية (بوحديد، 2015).

كما ويعتبر مجموعة أفعال تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة استعداد وتأهب دائمة ومتقدمة بما يتعلق بوظائفهم الحالية والمستقبلية أيضاً ضمن إطار منظماتهم وبيئاتها، وهو التي تكسب العاملين قدرات واتجاهات ومعارف وأفكار تلزم لأداء عمل أو تحقيق هدف معين لزيادة كفاءة العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم (تيم، 2011).

مفهوم التدريب والتطوير الأخضر

ولقد عرف (Pham, et.al, 2020) التدريب والتطوير الأخضر على أنه اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير عاملها بطريقة خضراء صديقة للبيئة تحقق أهدافها. ويعد التدريب الأخضر من الضروريات التي تهتم غالبية الشركات ممن لديها اهتمام بيئي. ويسمى التدريب الأخضر بالتدريب البيئي أيضاً، حيث أنه يطور أداء العاملين بتدريبهم بأحدث الوسائل والتقنيات التي تمكنهم من أن يقوموا بأداء عملهم بطريقة صديقة للبيئة (خضراء) (البحيرى، 2018).

التدريب الأخضر وممارسات التطوير هي عملية للحد من النفايات، الاستخدام الفعال للموارد، والحفاظ على الطاقة والحفاظ عليها والحد من أعمال التدهور البيئي، يمكن أن تكون ممارسات التدريب والتطوير الخضراء بمثابة وسيلة لتطوير قدرات الموظفين الخضراء فيما يتعلق بملاءمة الاستدامة البيئية (Ullar,2017). وبالتالي يجب أن تتضمن ممارسات التدريب والتطوير الخضراء ورش عمل من شأنها أن تمكن الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة البيئة بشكل صحيح، حتى يتمكنوا من إظهار سلوكيات مؤيدة للبيئة وفي نفس الوقت تصبح صديقة للبيئة (Sibt-e-Ali, 2018)، أيضاً يجب أن تتصدر الجوانب المتعلقة بالبيئة مثل الطاقة والسلامة وإعادة التدوير وإدارة النفايات القائمة في تثقيف الموظفين أثناء برامج التدريب والتطوير (Genty,2021).

ومن هنا يمكن للباحث تعريف التدريب والتطوير الأخضر بأنها هي " عملية مستمرة يتم من خلالها تطوير المعارف وتعزيز الإتجاهات البيئية الحالية والمستقبلية، وتدريب العاملين من مختلف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية على أفضل الممارسات الخضراء لزيادة الوعي البيئي من خلال برامج تدريبية بيئية متخصصة مثل: (كفاءة الطاقة، التعامل مع المواد الخطرة والحد من النفايات، إعادة تأهيل الموظفين الذين فقدوا وظائفهم في الصناعات الملوثة".

دور وأهمية برامج التدريب الأخضر

يأتي دور وأهمية التدريب الأخضر من خلال:

- أنه يزود العاملين بإجراءات وسياسات المنظمة.

-توضيح التأثير الأخضر ضمن رؤية ورسالة المنظمة.

- يحسن من مهارات ومعارف العاملين، ويزود العاملين بما هو مطلوب من الخبرات.

- التعرف على أهمية الإدارة الخضراء وما هي مسؤولياتها، حيث أنها تعد الأساس في التدرج الوظيفي والتنمية المهنية.

- زيادة الوعي البيئي وخبرات العاملين ومهاراتهم به، ورفع الروح المعنوية في الإدارة البيئية (Jain, 2016).
- التطوير من المعارف والمهارات وأيضاً الأنشطة المطلوبة من الموارد البشرية حتى يمكن تنفيذ برامج الإدارة البيئية.
- تعليم العاملين الحد والتقليل من النفايات وأثارها السلبية على البيئة.
- الاستخدام الأمثل للطاقة والموارد التنظيمية.
- تطبيق تكنولوجيا منخفضة الكربون، ومشاركة العاملين في حل المشاكل البيئية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن المعرفة البيئية، ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء.
- تعريف العاملين بأهم القضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات التنظيمية (الإبراهيمي، 2022).

مستويات التدريب الأخضر:

يجب أن تشمل عملية التدريب الأخضر جميع المستويات في المنظمة كآلاتي (Jabbor et al, 2012):

1- الإدارة العليا:

حيث تبدأ الإدارة العليا بعملية تحديد الاحتياجات التي لها تأثير على أعمالها المستقبلية كالבصمة الكربونية والاحتباس الحراري والتقليل من التلوث، وكذلك لإدراجها ضمن الخطط المستقبلية.

2- المستوى التكتيكي (وحدات الأعمال):

ويعرف هذا المستوى وحدات الأعمال، وبه يقوم مديرين الأقسام بالتحقق من طريقة المساهمة للحد من الآثار البيئية السلبية، واستكشاف الفرص الاستباقية للسلوك البيئي، وبعد ذلك تحديد الدورات

التدريبية الخضراء والتركيز على العمليات الإنتاجية والمستهلك الأخضر مما له أثر في التقليل من استخدام ما يضر البيئة من مواد.

3- المستوى التشغيلي:

ويعرف أيضاً بالمستوى الوظيفي وهو آخر المستويات حيث يشترك به الموظفون والمشرفين في الدورات التدريبية الخضراء التي تركز على الاهتمام بإيجاد الحلول بما يتعلق بمشاكل البيئة والأنشطة التي من شأنها أن تقلل من الأثر البيئي.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية:

مقدمة :

أدت التطورات المختلفة التي يشهدها العالم اليوم، والتحولت المتسارعة في البيئة الإقتصادية المحلية والإقليمية والدولية الى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من أجل ضمان البقاء والإستمرار والتطور (عايض و البشارى ، 2020) .

مفهوم الميزة التنافسية:

أصبحت الميزة التنافسية أحد الأهداف المهمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم (Papula & Volna,2013)، فهي تعد المفهوم الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهو يشرح العوامل التي تؤثر على أداء الشركات (Sigalas & Papadakis,2018).

وتظهر مراجعة الأدبيات العديد من التعريفات المختلفة ، حيث أشار (Kang S.& Na Y.K,2020) بأنها المزايا أو الفوائد ذات القيمة والنادرة وغير المقلدة والتي لايمكن الإستغناء عنها على المدى طويل الأجل من خلال تكامل الموارد في عملية إنشاء القيمة وتوزيعها مقارنة بالحاضر أو المنافسين المحتملين.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " تنفيذ استراتيجية لخلق قيمة يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أى منافسين حاليين أو محتملين ، أو أنها تنفيذ لإستراتيجية إنشاء القيمة التي لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أى منافسين حاليين أو محتملين وعندما تكون هذه المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائده ذلك . (Mahdi O.R.& Islam A. N,2021).

وقد أوضح (Kang,2020) بأن الميزة التنافسية يتم تحديدها داخل المنظمات من خلال الموارد الداخلية وموقعها التنافسي داخل الصناعة المعنية.

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " هي المنظمات التي تقوم بتنفيذ إستراتيجيات تعمل على خلق قيمة تتفرد بها المنظمة وتتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، وإملاكها موارد نادرة وفريدة وغير قابلة للإستبدال "

أهداف الميزة التنافسية:

أشار (Smith E. et al.,2013) الى أهداف الميزة التنافسية من خلال الأتي:

1. تعدد رؤية المنظمة حينما تتخلى المنظمات المنافسة عن خطط تقليد موارد منافسيها.
2. قدرة المنظمة على مواجهة عوائق التقليد والمحافظة على بيئة نظيفة ومستدامة .
3. تنتهي نشاطات محاولة التقليد أو المحاكاه بدون الإخلال بميزات التنافس للمنظمة.
4. أن يكون من الصعب تقليد الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.
5. إهتمام المنظمة بحماية مواردها من المنافسة، وتقديم منتجات صديقة وغير ضارة بصحة العميل.
6. زيادة إهتمام المنظمة بالميزة التنافسية لديموميتها وصعوبه المحاكاه أو التقليد.
7. زيادة مهارات وتقنيات متخصصة تساعد المنظمة على القيام بنشاطات البحث والتطوير لتقديم منتجات متميزة عن منافسيها وبشكل مستمر وصديقة للبيئة.

8. جعل العميل محور الإهتمام بالمنظمة.

أبعاد الميزة التنافسية:

1- 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 و البشارى ، 2020).

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

2- 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.

الدراسة الإستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، التي ينظر إليها عادة على أنها الخطوة الأولى اللازمة؛ لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعاده، ولمساعدة الباحث في بناء الفروض الخاصة بالبحث، التي بدورها تستخدم في تصميم البحث الوصفي (إديس ، 2007)، ولذا كان من الأهمية البدء؛ لإجراء هذه الدراسة الاستطلاعية من مرحلة التخطيط للبحث.

وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية، من خلال مقابلة (30) مفردة من العاملين بجميع المستويات الإدارية بالبنوك محل الدراسة، للتعرف على ظواهر البحث وتحديد المشكلة البحثية وفروض البحث، وذلك وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

النسبة	لا	النسبة	نعم	السؤال
%40	4	%60	6	التدريب والتطوير الأخضر
%30	3	%70	7	الجودة
%20	2	%80	8	تكلفة التشغيل

المصدر: إعداد الباحث

ظواهر البحث

من خلال بيانات الجدول رقم (1) تم التوصل إلي معرفة ظواهر البحث المتمثلة في النقاط الآتية:-

- ضعف قدرة البنك في مواجهة تحديات البيئة الخارجية .
- قلة إستثمار البنك المستمرة في البحوث والتطوير .

- هناك قصور في استغلال البنك لقدراته التدريبية والتطويرية في تلبية احتياجات عملائها وتطلعاتهم.
- عدم قدرة البنك في الحفاظ علي الكفاءات والمهارات البشرية لديها.
- هناك قصور في إدارة الاحتياجات المختلفة بالبنك.

أسئلة البحث

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي :

ما مدى توافر التدريب والتطوير الأخضر بالبنوك محل الدراسة ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة للمتغير المستقل " التدريب والتطوير 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 30 موظف من العاملين في فندق كونراد بالي. تم استخدام تحليل الانحدار الخطى 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 سعت دراسة (السعيدى وبيدنو، 2023) التعرف على إستراتيجية التدريب الأخضر للشركة العامة للتجهيزات الزراعية/ فرع النجف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من 97 فرداً من العاملين في الشركة، توصلت الدراسة لوجود مستوى وعي مرتفع بالتدريب الأخضر داخل الشركة، وأن الإدارة تهتم بالدورات التدريبية الخضراء. وأوصت الدراسة بالتشجيع على التدريب الإلكتروني الأخضر، والاستمرارية بمواكبة التطورات في مجال الاستراتيجيات الخضراء للتدريب.

كما هدفت دراسة (هنداوى وعابدين، 2022) للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، المشاركة، التعويض) في تحقيق الذكاء التنافسي، تكونت عينة الدراسة من 152 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 (الجيوسى والنجار، 2022) للكشف 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 368 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 سعت دراسة (Moradeke, at.el., 2021) للكشف عن تأثير التدريب الأخضر وممارسات التنمية على الاستدامة البيئية بهدف دراسة تأثير تنمية القدرات الخضراء على الوعي البيئي، ودراسة العلاقة بين المعرفة الخضراء والتزام الموظفين تجاه البيئة. اتبعت الدراسة المنهج الكمي. تكونت عينة الدراسة من 175 موظفاً في WAMCO Nigeria plc.5، كشفت النتائج أن تطوير القدرات الخضراء يمثل 93.7% فقط من الاختلافات في الوعي البيئي. وهذا يعني أن تنمية القدرات الخضراء لها تأثير إيجابي كبير على الوعي البيئي كمؤشر على الاستدامة البيئية، وتوصلت لوجود علاقة إيجابية بين المعرفة الخضراء والتزام الموظف تجاه البيئة والتي تعد أحد مكونات الاستدامة البيئية، وأن ممارسات التدريب والتطوير الخضراء هي أدوات حقيقية لتعزيز وعي الموظفين تجاه تحقيق أهداف التنمية

المستدامة بشكل عام. وبالتالي يجب إعطاء الأولوية لمشاركة الموظفين في الأنشطة الخضراء وتعزيزها من خلال التدريب والتطوير الذين يركزان على تحقيق الأهداف الخضراء.

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 250 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.

ثانياً: الدراسات السابقة للمتغير التابع " الميزة التنافسية ":

كما هدفت دراسة (المواضية وأبوعاود، 2022) التعرف إلى أثر التوجه الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق التوجه الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الرسمية الأردنية، فيما جاء مستوى تطبيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية.

كما هدفت دراسة (الزهراني، 2022) 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.

كما هدفت دراسة (العساسة والبشايشة، 2022) 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 (Qureshi,2021) هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير إدارة العلامة التجارية الداخلية على الالتزام بالعلامة التجارية، وسلوك المواطنة للعلامة التجارية، والميزة التنافسية لصناعة الفنادق في باكستان. كشفت النتائج أن إدارة العلامة التجارية الداخلية تؤثر بشكل إيجابي على التزام العلامة التجارية وسلوك المواطنة للعلامة التجارية والميزة التنافسية.

كما هدفت دراسة (الطاوس و حنان، 2021) إظهار مدى تأثير الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي على تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة. توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (المنتج، السعر، والعمليات) في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عينة البحث، وأخيراً تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات من أهمها الاستفادة من مزايا الابتكار التسويقي لإكتساب مزايا تنافسية جديدة، كذلك يجب على المؤسسة الاستماع إلى مقترحات الموظفين وأفكارهم في مجال الابتكار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع واستعراض الباحث للدراسات السابقة العربية والاجنبية التي إهتمت بدراسة المتغيرات التالية (التدريب والتطوير الأخضر ، الميزة التنافسية)، فقد تبين للباحث الأتى:

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الفوائد التي حصلت عليها الباحث عن طريق إطلاعها على الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

- المساعدة فى إختيار موضوع البحث وتحديد مشكلتها وفروضها وأهدافها.
- المساعدة فى تحديد كيفية إعداد منهجية البحث، وإعطاء صورة واضحة عن متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها.
- صياغة الإطار النظرى للبحث.
- المساعدة فى تصميم أداة الدراسة (الإستبانة).
- الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة فى مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

أوجه إتفاق وإختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى مشكلة الدراسة والهدف ومجال التطبيق.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مقارنة بالدراسة الحالية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة مثل فى إتباعها المنهج الوصفى التحليلى واستخدام الاستبانة فى جمع البيانات كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

أهداف البحث:

1. تحديد العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية.
2. التوصل الى نتائج وتوصيات لطبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية فى البنوك محل الدراسة.
3. تقديم برنامج عمل تنفيذى مقترح للبنوك محل الدراسة والبنوك المماثلة لها .

أهمية البحث:

• الأهمية العلمية:

تسليط الضوء على مفهوم التدريب والتطوير الأخضر ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

• الأهمية العملية:

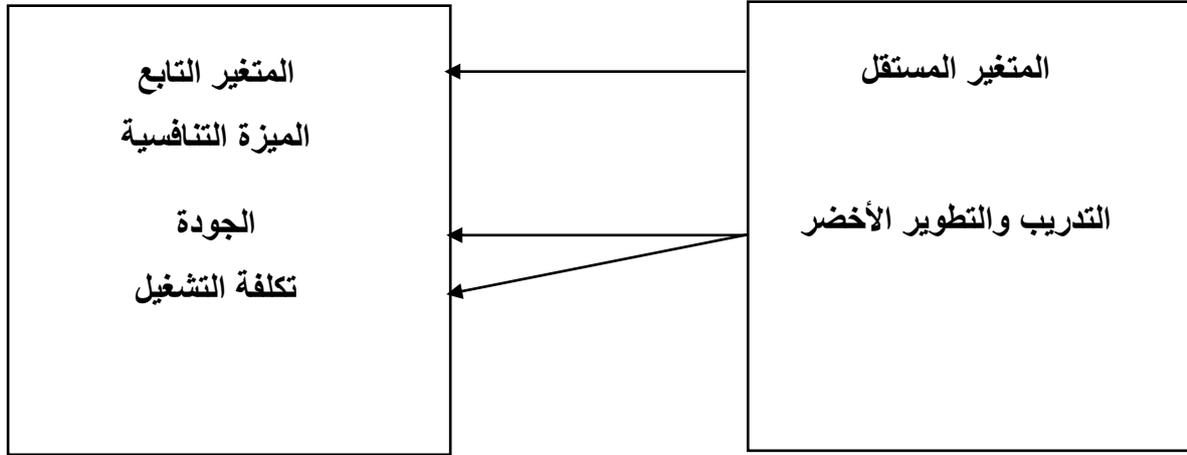
1. إختبار نموذج لإيضاح تأثير التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية.
2. مساهمة البحث في عملية تعميق الرؤية لدور المتغير المستقل (التدريب والتطوير الأخضر) في تحقيق الميزة التنافسية.
3. التوصل الى عدد من المقترحات التي يمكن أن تساعد البنوك محل الدراسة على تعظيم الاستفادة من التدريب والتطوير الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية.
4. إمكانية إستخدام نتائج هذا البحث في العديد من المجالات ذات الصلة بموضوع البحث.

نموذج البحث

من خلال بيانات الجدول رقم (1) تم التوصل إلي معرفة مظاهر المشكلة المتمثلة في النقاط الآتية:

- ضعف قدرة البنوك في مواجهة تحديات البيئة الخارجية.
- قلة إستثمار البنوك المستمر في البحوث والتدريب والتطوير الأخضر .
- هناك قصور وعدم ادراك البنوك لأهمية التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية في تلبية احتياجات عملائها وتطلعاتهم.
- عدم قدرة البنوك الحفاظ علي الكفاءات والمهارات البشرية لديها.
- هناك قصور في إدارة الاحتياجات المختلفة بالبنوك.

ويوضح الشكل التالي النموذج الإجرائي لمتغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحث

فروض البحث

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

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

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتكلفة التشغيل كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

متغيرات البحث:

أولاً: المتغير المستقل:

ويمثل التدريب والتطوير الأخضر من خلال العبارات التالية:

أ- بعد التدريب والتطوير الأخضر

- 1- يعتزم البنك على تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء .
- 2- يقوم البنك باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب الأخضر تتعلق بالإدارة البيئية.
- 3- يعمل البنك على دمج التدريب الأخضر مع التعليمات التي تتولد من القيم البيئية.
- 4- عمليات تطوير جدارات الموظفين في البنك مبنية على الأسس البيئية الخضراء .
- 5- يعمل البنك على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية الخضراء .
- 6- يعمل البنك على إنشاء وتطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء .
- 7- نهتم بتطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل.

ثانياً: المتغير التابع:

ويمثل الميزة التنافسية، بأبعاده (الجودة، تكلفة التشغيل) من خلال العبارات التالية:

ب- بعد الجودة

- 8- يحرص البنك على الإبداع في صناعة منتجاته لتبرز قيمته التنافسية بشكل كبير .
- 9- يلبي البنك كافة متطلبات العملاء مما يقدمه البنك من المنتجات وجودة عالية.
- 10- للبنك القدرة على التنبؤ باحتياجات ورغبات العملاء وما يقدمه من سلع وخدمات ويسعى لتوفيرها لهم.
- 11- يحرص البنك على مراقبة جودة الإنتاج لديه بشكل دائم.
- 12- يعمل البنك على تحليل متطلبات السوق المستهدف وفق أفضل المعايير والأسس الخاصة لذلك.
- 13- يعمل البنك على تشجيع موظفيه باستمرار على الابتكار وتنمية مواهبهم ضمن إطار الأساليب الإنتاجية.
- 14- تتوافق منتجات البنك مع رغبات العملاء ومتطلباتهم وبشكل واسع النطاق.

15- يسعى البنك للحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات التي تتعلق بتتمية ضبط الجودة للمنتجات والخدمات التي يقدمها البنك.

ج- بعد تكلفة التشغيل

- 16- يوفر البنك منتجات ذات تكلفة منخفضة بالمقارنة بكثير من المنافسين.
17- يتبع البنك إستراتيجية قيادة الكلفة لارتفاع مؤشر المبيعات.
18- يعطى البنك أهمية بالغة لتكاليف تخطيط وتحسين جودة المنتجات.
19- يضع البنك بعين الاعتبار تكاليف التدريب الأخضر.
20- يهتم البنك بتكاليف مراجعة تصميم المنتج بشكل مستمر للقضاء على احتمالات حدوث أخطاء.
21- يهتم البنك بفحص المواد الأولية مع ضمان تدنى تكلفتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة.
22- يسعى البنك للحصول على أفضل مواد أولية وبأقل التكاليف الممكنة بما ينعكس على تخفيض تكلفة المنتج النهائي.

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 فهى العاملين الإداريين بمختلف المستويات الإدارية بتلك البنوك.

نهدف في هذه الجزء من الدراسة إلى تحديد حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع البالغ 4114 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 0.95 وتساوي 1.96

عادة يتم اختيار حدود الخطأ (d) بين 5% و 10% 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 94 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 94 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 10 ضرب عدد العلاقات في النموذج، أي $(10 * 5 = 50)$. أخيراً، فإنه قد تم حجم عينة نهائي لهذه الدراسة هو 96، 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 الآتى:

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

ثانياً: المصادر الأولية:-

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الآتى:

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

مصادر جمع البيانات:-

أولاً: المصادر الثانوية:

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الآتى:

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

- مواقع الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية:-

للحصول على هذه المصادر تم الاعتماد على الآتى:

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

أداة جمع البيانات الأولية للبحث:

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

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

التصنيف	أوافق بشده	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشده
الدرجة	5	4	3	2	1

تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً: توصيف البيانات الديموجرافية لعينة البحث:

جدول رقم (2) توصيف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
1- اسم البنك:	البنك الأهلى المصرى	215	52.8%
	بنك مصر	192	47.2%
2-الجنس:	أنثى	204	50.1%
	ذكر	203	49.9%
3-العمر:	من 20 -29 سنة	72	17.7%

34.6%	141	من 30 - 39 سنة	
33.7%	137	من 40 - 49 سنة	
14.0%	57	من 50 سنة فأكثر	
40.0%	163	بكالوريوس	4-المستوى العلمي:
60.0%	244	دراسات عليا	
15.0%	61	أقل من 5 سنوات	5-عدد سنوات الخبرة:
29.0%	118	من 10 - 15 سنة	
30.2%	123	من 15 سنة فأكثر	
25.8%	105	من 5 - 10 سنوات	
27.5%	112	رئيس قسم	6-المسمى الوظيفي:
33.9%	138	مدير عام	
14.5%	59	مصرفي	
24.1%	98	نائب مدير عام	

اعداد الباحث وفقاً لمستخرجات التحليل الإحصائي .

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

1- 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

0 و1، 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 (3): معاملات التشبع من الدرجة الأولى ودلالاتها الإحصائية وفترات الثقة

95% فترة ثقة لمعامل التشبع		الدلالة	قيمة t	معامل التشبع	المتغير - العبارة
الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.609	0.43	0	11.415	0.527	Q1 -> التدريب والتطوير الأخضر
0.694	0.538	0	15.44	0.622	Q2 -> التدريب والتطوير الأخضر
0.733	0.616	0	22.932	0.679	Q3 -> التدريب والتطوير الأخضر
0.711	0.587	0	20.488	0.656	Q4 -> التدريب والتطوير الأخضر
0.643	0.477	0	13.591	0.573	Q5 -> التدريب والتطوير الأخضر
0.651	0.486	0	13.27	0.575	Q6 -> التدريب والتطوير الأخضر
0.578	0.404	0	11.408	0.499	Q7 -> التدريب والتطوير الأخضر
0.587	0.415	0	11.517	0.507	Q8 -> الجودة
0.691	0.556	0	17.784	0.626	Q9 -> الجودة
0.736	0.62	0	22.657	0.68	Q10 -> الجودة
0.693	0.545	0	16.147	0.624	Q11 -> الجودة
0.643	0.465	0	12.624	0.561	Q12 -> الجودة
0.618	0.431	0	11.073	0.533	Q13 -> الجودة
0.633	0.42	0	9.986	0.543	Q14 -> الجودة
0.52	0.291	0	6.99	0.421	Q15 -> الجودة
0.506	0.267	0	6.642	0.402	Q16 -> تكلفة التشغيل
0.621	0.418	0	10.314	0.533	Q17 -> تكلفة التشغيل
0.694	0.542	0	15.955	0.627	Q18 -> تكلفة التشغيل
0.72	0.597	0	21.426	0.663	Q19 -> تكلفة التشغيل
0.716	0.594	0	20.808	0.66	Q20 -> تكلفة التشغيل
0.7	0.565	0	18.453	0.64	Q21 -> تكلفة التشغيل
0.584	0.38	0	9.376	0.49	Q22 -> تكلفة التشغيل

من الجدول السابق يتضح:

- أن قيم معاملات التشعب للعبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، نلاحظ أن معظم العبارات سجلت معاملات تشعب تتراوح بين 0.402 و 0.679، وهي قيم تقع ضمن النطاق المقبول (0.4-0.7) أو تتجاوزه. وبشكل أكثر تفصيلاً، نجد أن عدداً من العبارات حققت معاملات تشعب مرتفعة تتجاوز القيمة المثالية (0.7)، مثل العبارة Q3 المرتبطة بمتغير "التدريب والتوظيف الأخضر" والتي سجلت أعلى معامل تشعب بقيمة 0.679، والعبارة Q19 المرتبطة بمتغير "تكلفة التشغيل" بقيمة 0.663.

2- 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 (4): اختبار الصدق التمييزي (معياري HTMT) وفترات الثقة

95% فترة ثقة لمعامل HTMT		HTMT	المسار
الحد الأدنى	الحد الأعلى		
0.767	0.95	0.884	الجودة -> التدريب والتطوير الأخضر
0.81	0.962	0.911	الميزة التنافسية -> التدريب والتطوير الأخضر
0.775	0.958	0.89	تكلفة التشغيل -> التدريب والتطوير الأخضر
0.817	0.997	0.905	تكلفة التشغيل -> الجودة

من الجدول السابق يتضح:

- أن قيم معامل HTMT للعلاقات بين المتغيرات في الدراسة، نلاحظ أن قيم هذا المعامل تراوحت بين 0.81 و0.997، وهي قيم تقع في معظمها تحت الحد الأقصى المقبول (1) وفقاً لما أشار إليه Gaskin وزملاؤه (2018). وتجدر الإشارة إلى أن قيمة HTMT بين تكلفة التشغيل والجودة بلغت 0.997، وهي قيمة مرتفعة جداً تقترب من الحد الأقصى، مما قد يشير إلى تداخل مفاهيمي بين هذين المتغيرين. تعتبر العلاقة بين الميزة التنافسية والتدريب والتطوير الأخضر ذات أهمية خاصة في هذه الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل HTMT بينهما 0.962، وهي قيمة مرتفعة تقترب من الحد الأقصى المقبول. ومع ذلك، فهي لا تزال أقل من 1، 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 تقترض وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير الأخضر على أبعاد الميزة التنافسية. كما نلاحظ أن فترات الثقة 95% لمعامل HTMT لا تتضمن القيمة 1 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 1. ومع ذلك، هناك بعض العلاقات التي سجلت قيماً مرتفعة تقترب من الحد الأقصى، مما قد يشير إلى درجة من التداخل المفاهيمي بين بعض المتغيرات.

3- اختبار الاتساق 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 تبنى التدريب والتطوير الأخضر على الميزة التنافسية، يكتسب اختبار الاتساق الداخلي والثبات أهمية خاصة نظراً لاعتماد الدراسة على استبيان لقياس متغيرات مجردة مثل التدريب والتطوير الأخضر، بالإضافة إلى أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة وتكلفة التشغيل.

جدول (5): نتائج الثبات

Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	
0.79	0.688	0.689	التدريب والتطوير 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 (4) الذي يوضح قيم معاملات الثبات للمتغيرات في الدراسة، نلاحظ أن جميع المتغيرات سجلت قيماً 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 0.664 لمتغير "تكلفة التشغيل" و0.799 لمتغير "الميزة التنافسية". وبالنسبة للمتغيرات الرئيسية، سجل متغير "التدريب والتطوير الأخضر" قيمة مرتفعة (0.689)، بينما سجل متغير "الميزة التنافسية" قيمة جيدة (0.799). وفقاً للمعايير المتعارف عليها، تعتبر قيم معامل ألفا كرونباخ الأكبر من 0.7 جيدة، بينما تعتبر القيم بين 0.6 و0.7 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 0.705 لمتغير "الجودة" و0.678 لمتغير "تكلفة التشغيل". وبالنسبة للمتغيرات الرئيسية، سجل متغير "الميزة التنافسية" قيمة مرتفعة (0.805)، بينما سجل متغير "التدريب والتطوير الأخضر" قيمة جيدة (0.688). وتعتبر هذه القيم مرضية بشكل عام، حيث إنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.6) وتقترب معظمها من أو تتجاوز المستوى الجيد (0.7).

4- 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 (6): الإحصاءات الوصفية لمحاور وأبعاد الدراسة الرئيسية

CV	SD	Mean	N	
27.25%	0.791	2.902	407	التدريب والتطوير 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 2.993 و3.030، وهي قيم تقع حول منتصف مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان، مما يشير إلى مستوى متوسط من تبني التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة. وبشكل أكثر تفصيلاً، سجل بعد "التدريب والتطوير الأخضر" أعلى متوسط حسابي (3.030)، مما يشير إلى أنه البعد الأكثر تطبيقاً في البنوك محل الدراسة، بينما سجل بعد "الجودة" أدنى متوسط حسابي (2.993). أما بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية، فقد سجل بعد "تكلفة التشغيل" متوسطاً حسابياً أعلى (3.030) من بعد "الجودة" (2.993)، 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 0.656 و0.791، مما يشير إلى تشتت معتدل في استجابات أفراد العينة حول متوسطات متغيرات الدراسة. وقد سجل بعد "التدريب

والتطوير الأخضر" أعلى انحراف معياري (0.791)، مما يعكس تبايناً أكبر في آراء المستجيبين حول مستوى تطبيق هذا البعد في البنوك محل الدراسة. بينما سجل متغير "الميزة التنافسية" أدنى انحراف معياري (0.656)، 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 21.78% و 27.25%، مما يدل على تشتت معتدل في البيانات. وقد سجل بعد "التدريب والتطوير الأخضر" أعلى معامل اختلاف (27.25%)، مما يؤكد التباين الكبير في آراء المستجيبين حول مستوى تطبيق هذا البعد. بينما سجل متغير "الميزة التنافسية" أدنى معامل اختلاف (21.78%)، مما يشير إلى توافق أكبر في آراء المستجيبين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

5- المسارات واختبار الفرضيات Paths Hypothesis Testing

جدول (7): اختبار فرضيات الدراسة

الفرض	المسار	قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند 95%		النتيجة
					الحد الأدنى	الحد الأعلى	
ف1-1	التدريب والتطوير الأخضر -> الجودة	0.621	16.269	0	0.532	0.683	قبول
ف2-1	التدريب والتطوير الأخضر -> تكلفة التشغيل	0.608	16.013	0	0.517	0.672	قبول

بناءً على جدول (7) الذي يعرض نتائج معاملات المسار واختبار الفرضيات، يمكن تحليل كل فرضية على النحو التالي:

• **الفرض الفرعي (ف1-1):** يؤثر التدريب والتطوير الأخضر إيجابياً على الجودة: تشير النتائج إلى أن معامل المسار بين التدريب والتطوير الأخضر والجودة بلغ 0.683، وهي قيمة موجبة تعكس تأثيراً إيجابياً متوسط القوة. كما أن قيمة t-value بلغت 16.269 وقيمة P-value تساوي صفراً، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لهذا التأثير. كما أن فترة الثقة عند مستوى 95% تتراوح بين 0.532 و0.683، 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 التدريب والتطوير الأخضر يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات. كما تتماشى مع دراسة Guerci وزملائه (2016) التي أكدت على أن استقطاب الكفاءات ذات التوجه البيئي يدعم جهود المنظمة في تحسين جودة عملياتها. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب والتطوير 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 (ف1-2):** يؤثر التدريب والتطوير الأخضر إيجابياً على تكلفة التشغيل: توضح النتائج أن معامل المسار بين التدريب والتطوير الأخضر وتكلفة التشغيل بلغ 0.672، وهي قيمة موجبة تعكس تأثيراً إيجابياً متوسط القوة. كما أن قيمة t-value بلغت 16.013 وقيمة P-value تساوي صفراً، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لهذا التأثير. وتتراوح فترة الثقة عند مستوى 95% بين 0.517 و0.672، وهي لا تتضمن الصفر، مما يدعم موثوقية هذه النتيجة. هذه النتيجة تدعم صحة الفرض الفرعي وتتفق مع دراسة Wagner (2013) التي أشارت إلى أن

تدريب وتطوير أفراد ذوي توجه بيئي يسهم في خفض تكاليف التشغيل من خلال تبني ممارسات فعالة في استخدام الموارد. كما تتماشى مع دراسة Jackson وزملائه (2011) التي أكدت على أن التدريب والتطوير الأخضر يمكن أن يسهم في تحقيق وفورات تكلفية للمنظمة. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تدريب وتطوير 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.

6- 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 (التدريب والتطوير الأخضر) على تفسير التباين في مؤشرات الميزة التنافسية (الجودة وتكلفة التشغيل) في القطاع المصرفي المصري.

وفقاً للمعايير المرجعية التي اقترحها Falk و Miller (1992)، فإن قيمة معامل التحديد (R^2) التي تقل عن 0.1 تعتبر ضعيفة وغير مقبولة، بينما تعتبر القيم التي تساوي 0.1 أو أكبر منها مقبولة. أما Chin (1998) فقد صنف قيم R^2 إلى ثلاثة مستويات: ضعيفة (0.19)، متوسطة (0.33)، وكبيرة (0.67). 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 (8): معامل التحديد R Square ودلالته الإحصائية وفترات الثقة

الفرض	معامل التحديد	قيمة t	الدلالة	%95 فترة ثقة لمعامل التحديد	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
التدريب والتطوير الأخضر -> الجودة	0.385	8.171	0	0.295	0.478
التدريب والتطوير الأخضر -> تكلفة التشغيل	0.37	8.018	0	0.285	0.462

من الجدول السابق يتضح أن:

- التدريب والتطوير الأخضر وتأثيره على الجودة وتكلفة التشغيل: بلغت قيمة معامل التحديد للعلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر والجودة 0.385، بينما بلغت قيمته للعلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر وتكلفة التشغيل 0.370. وفقاً لمعايير Chin (1998)، تعتبر هاتان القيمتان ضمن المستوى المتوسط (بين 0.19 و 0.33)، مما يشير إلى أن التدريب والتطوير الأخضر يفسر حوالي 30.6% من التباين في الجودة و 26.4% من التباين في تكلفة التشغيل. تظهر فترات الثقة عند مستوى 95% أن معامل التحديد للعلاقة مع الجودة يتراوح بين 0.295 و 0.478، وللعلاقة مع تكلفة التشغيل بين 0.285 و 0.462، مع دلالة إحصائية عالية لكلا

العلاقتين. هذه النتائج تتفق مع دراسة Arulrajah وزملائه (2015) التي وجدت أن ممارسات التدريب والتطوير الأخضر تفسر ما بين 35% و45% من التباين في مؤشرات الأداء التنظيمي والبيئي.

نتائج البحث

يتم تناول النتائج التي توصل إليها البحث الحالي النحو التالي :

أ- عرض لأهم نتائج البحث:

1- هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر تبني التدريب والتطوير الأخضر على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري، وتحديدًا في البنك الأهلي المصري وبنك مصر. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 407 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: تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر على بعدين للميزة التنافسية هما: الجودة وتكلفة التشغيل. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تصميمه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

2- 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 -0.255 و0.692، وقيم التفرطح بين -0.415 و1.350، 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 22.777%، وهي نسبة أقل بكثير من المعيار المحدد (50%).

3- وفيما يتعلق بنموذج القياس، أظهرت النتائج تحقق الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة، حيث تراوحت قيم معاملات التشبع بين 0.402 و 0.737، وهي قيم مقبولة وفقاً للمعايير المعتمدة. كما تحقق الصدق التمييزي، حيث كانت قيم معيار HTMT لجميع العلاقات بين المتغيرات أقل من 1، 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 (0.662-0.874)، ومعامل rho_A (0.663-0.875)، ومعامل الموثوقية المركبة (0.777-0.892).

4- وأشارت الإحصاءات الوصفية إلى مستوى متوسط من أثر تبني التدريب والتطوير الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.902 و 3.030. وكان بعد "التدريب والتطوير الأخضر" هو الأكثر تطبيقاً.

5- يؤثر التدريب والتطوير الأخضر تأثيراً إيجابياً قوياً ومعنوياً على الميزة التنافسية للبنوك المصرية محل الدراسة. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه الأدبيات النظرية من أن تبني التدريب والتطوير الأخضر يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Ren et al., 2018). كما يتماشى مع نتائج دراسة Masri و Jaaron (2017) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء التنافسي.

6- 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 التدريب والتطوير الأخضر

يمكن أن يؤدي إلى تطوير رأس مال بشري ذي وعي بيئي عالٍ وقدرة على الابتكار والمساهمة في تحسين الأداء البيئي والتنافسي للمنظمة.

7- التدريب والتطوير الأخضر: يبرز أهمية تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لتبني الممارسات الصديقة للبيئة. وهذا يتماشى مع نتائج دراسة Jabbour (2013) التي أشارت إلى أن التدريب البيئي يعد عاملاً حاسماً في نجاح المبادرات البيئية وتحسين الأداء التنظيمي.

8- أظهرت النتائج أن النموذج المقترح يتمتع بقدرة تفسيرية قوية، حيث فسرت التدريب والتطوير الأخضر 64.8% من التباين في الميزة التنافسية. كما أظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية مقبولة، حيث تراوحت قيم معامل الملائمة التنبؤية (Q^2) بين 0.083 و0.168. وأخيراً، أظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة كبيرة، حيث بلغت قيمة معيار جودة المطابقة (GoF) 0.373.

9- هذه النتائج تعزز الثقة في صحة النموذج النظري المقترح وقدرته على تفسير وتوقع العلاقات بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية في القطاع المصرفي المصري. كما تتفق مع نتائج دراسة Yusliza وزملائها (2020) التي أشارت إلى أن النماذج التي تربط بين التدريب والتطوير الأخضر والأداء التنظيمي عادة ما تتمتع بقدرة تفسيرية وتنبؤية جيدة وجودة مطابقة عالية.

ب- نتائج البحث في ضوء الفروض وأهداف البحث:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية بأبعادها في البنوك محل الدراسة (مما يدل ذلك علي أنه كلما كانت البنوك تمتلك تدريب وتطوير أخضر كلما إنعكس ذلك إيجابيا علي تحقيق الميزة التنافسية)

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الجيوسى والنجار، 2022) التي بينت بأن هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية حيث أنه كلما تزداد التدريب والتطوير الأخضر فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.

كما تتفق أيضاً مع دراسة (Okikiola, 2020) والتي بينت بأن زيادة المعرفة تحسن القدرات التدريبية والتطوير الأخضر والتي بدورها تعمل علي خلق ميزة تنافسية بين البنوك.

توصيات البحث:

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

1- ينبغي على البنوك المصرية تبني مقاربة استراتيجية متكاملة للتدريب والتطوير 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 هذه الممارسات بمؤشرات أداء واضحة ومتابعة تأثيرها على الميزة التنافسية بشكل منتظم. (Singh et al., 2020)

2- ضرورة دعم الإدارة العليا لممارسات التدريب والتطوير الأخضر وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أن دعم والتزام الإدارة العليا يعد عاملاً حاسماً في نجاح هذه الممارسات (Renwick et al., 2013). كما ينبغي نشر ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة وتشجيع مشاركة جميع الموظفين في المبادرات الخضراء.

3- يوصى بتعزيز برامج التدريب والتطوير البيئي من خلال:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة في المجالات البيئية وتكييفها حسب احتياجات مختلف فئات الموظفين.
- دمج المحتوى البيئي في جميع برامج التدريب وليس فقط البرامج المخصصة للبيئة.
- استخدام أساليب تدريب متنوعة ومبتكرة مثل التعلم الإلكتروني والمحاكاة وورش العمل التفاعلية.
- تشجيع التعلم المستمر والتطوير الذاتي في المجالات البيئية من خلال توفير الموارد والمحفزات اللازمة.

وتتفق هذه التوصيات مع ما اقترحه (Jabbour 2013) من استراتيجيات لتعزيز فعالية برامج التدريب البيئي في المنظمات.

برنامج عمل تنفيذي مقترح:

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

أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	توصيات الدراسة	ألية تنفيذها	جهة التنفيذ	التوقيت الزمني
تحديد العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية.	هناك علاقة موجبه بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.	- ضرورة اهتمام البنوك بالتدريب والتطوير الأخضر أو إعادة هيكلتها، لتكون بمثابة الموجة نحو البقاء والنمو، والوصول إلى ميزة تنافسية.	- 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 التدريب والتطوير بها على	- الإدارة العليا . - إدارة الموارد البشرية .	- استمرارية التنفيذ.

		المهارات والمعرفة، التي تحتاجها لدعم قدراتها التنافسية .	مواردها ، والمراقبة المستمرة للأسواق، وتحقيق الممارسات الأفضل، مما يسهل إنجاز أعمالها.		
--	--	--	--	--	--

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (1) الجبوسى، جعفر أحمد والنجار، فايز جمعه (2022)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، عدد 66، ص ص: 201-231.
- (2) تيم، يزن (2011)، إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة، دار الأجيال للنشر والتوزيع.
- (3) البحيرى، هشام محمد صبرى (2018)، 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، (2)9، ص ص: 102-114.
- (4) بلالى أحمد وسملالى، يحضه (2018)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى الاقتصادية، (2)8، الجزائر.
- (5) الغرابلى زينب إسماعيل وعبدالقادر، على أحمد ويحيى، بريهان فطين(2021)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، المجلة العربية للإدارة، (3)41، مصر.
- (6) الإبراهيمى (2022)، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسى: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير في محافظة النجف الأشرف، المجلة العلمية الأكاديمية، بغداد، (39)1، ص ص: 686-663.
- (7) السعيدى، فاضل عباس وبيدون، زهراء ثامر (2023)، استراتيجية التدريب الأخضر في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية: دراسة تحليلية في فرع النجف الأشرف، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، عدد 71، ص ص: 351-366.
- (8) عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، البشارى، نجيب محمد يحيى(2020)، أثر التمكين الإدارى فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية فى الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية ، مجلة الدراسات الإجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، مج26، ع28، 3-1
- (9) عثمان، مروة السيد مهران (2019)، " تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية "، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ع2.
- (10) طأوس غريب، دريد حنان (2021)، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة - تحليلية، مجلة الاقتصاد الجديد 12، العدد 4، ص ص: 578-597.
- (11) هندأوى، وفاء وموسى، عابدين (2022)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسى، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، عدد2، ص ص: 193-221.
- (12) المواضية سامى، أبو قاعود غازى (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والثلاثون، العدد الرابع، 2022.
- (13) الزهرانى إبراهيم (2022)، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 1، ص ص: 101-117.
- (13) العساسفة نبيل، بشابشة سامر(2022)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والثلاثون، العدد 4.
- (14) بوحميد، ليلي (2015)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بيانة، مجلة الباحث الاقتصادي، (3)40.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Bombiek, E& Kluska, A(2018), Green Human Resource Management as a tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience, Faculty of Economic & Legal Sciencesm Siedlce University of Natural Sciences & Humanities, Konarskiego.
- (10) Schaltegger, S., Burritt, R, & Petersen, H.(2020), An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability, Journal of Cleaner Production, 204, PP: 956-979.
- (11) O.R. Mahdi et al.(2019)," Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An Empirical examination in private universities" ,Journal of Business Research , Vol.94 ,pp. 320-334.
- (12) Pham, N., Thanh, T, & Thuy, V.(2020), The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction analysis, International Journal of Hospitality Management, PP: 1-10.
- (13) 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.
- (14) 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.
- (15) Horbach,J(2019), Determinants of Environmental Innovation-New Evidence from German panel Data Sources, Research Policy, 37, PP: 136-173.
- (16) 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.
- (17) 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.
- (18) Hill,A.&Hill, T.(2009),"Manufacturing Operations Strategy ",Palgrave Macmillan ,UK,No.3,pp.209.
- (19) 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.
- (2) KearneyK (2016),) A.T Kearney,"Outsourcing Strategically For Sustainable Competitive Advantage", CAPS Research,New York,U.S.A.,Septemper,P.12.
- (20) 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.
- (21) Bangwal, Deepak & Tiwari, Prakash,(2015), Green HRM-A way to greening the environment, Journal of Business and Management, Volume, (17), Issue, (12).

- (22) Maury, B.(2018),” Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage “, Journal of Business Research , Vol. 84, pp.100-113.
- (23) Nadarajah D. (2013),” Fostering Sustainable Competitive Advantage through Business Process ,University of Malaya. Management “, Doctoral Dissertation
- (24) Owino. W, Kwasira, (2018), Influence of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Menengai Oil Refinery Limited Nakuru, Kenya, Journal of Human Resource Management, 3/4, 19-27.
- (25) 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.
- (26) 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.
- (27) Bhutto. S, Auranzeb, (2016), Effects of Green Human Resources Management on Firm performance: An Empirical Study on Pakistani Firms, European Journal of Business and Management, 16/8, 119-125.
- (28) Langat. Bernard,(2016), Influences of Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Kenyatta, Master Thesis, University of Agriculture and Technology, Kenya.
- (29) Moradeke, T.& Genty, K.& Ishola, K. (2021), Green Training and Development practices on Environmental Sustainability: Evidence from WAMCO PLC, journal of Educational Management& Social Sciences (Jemss), 2(1), 1-19.
- (3) Sriram, V & Suba, M, (2017), Impact of Green Human Resource Management (G-HRM) practices over Organization Effectiveness, Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, No.7, P: 386 – P: 394.
- (30) Prasad, Ravi Sharan,(2013), Green HRM- Partner in Sustainable Competitive Growth, Journal of Management Sciences and Technology, Volume,(1), Issue,(1).
- (31) Rohilla. Jyoti,(2017), An Innovative Approach of Green Human Resource Management: Practices in the Organization, Global Journal for Research Analysis, Volume6, Issue6, Delhi University, New Delhi.
- (32) Okikiola, O. (2020), Green Human Resource Management (Ghrm) As A21st Century Tool for Achieving Sustainable Development and Competitive Advantage Among Manufacturing firms inNigeria, Hallmark University Journal of Management and Social Sciences, 2, PP: 112-130.
- (33) Mehta, Kathak,(2015), Green HRM in pursuit of Environmentally Sustainable Business, Universal Journal of Industrial and Business Management, Institute of Management, Nirma University, India, PP: 74-81.
- (34) Deshwal, Parul,(2015), Green HRM: An organizational strategy of greening people, International Journal of Applied Research, Maharaja Surajmal Institute, New Delhi, India, PP: 176-181.

- (35) Khatri, Bhanupriya,(2015), Strategic initiatives towards green HRM: a huge concern, challenge and perspectives to talent management, EPRA international journal of economic and business review, Vol 3, Issue 10, Punjab, India.
- (36) Aykan, E., (2017), Gaining a Competitive Advantage Through Green Human Resource (3), Issue, (7). Management, In Corporate Governance and Strategic Decision Making, Volume,
- (37) Mandip, Gell, (2012), Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability, P: 55.
- (38) Septiawati, N. M., Astawa, I.K., Triyuni, N.N., & Mataram, I.G.A.B, (2023), Implementation of Green Recruitment & Green Training Development on Employee's Environmental Performance at Conrad Bali Hotel, International Journal of Glocal Tourism, 3, PP: 266-275.
- (39) Fayyazia, M. Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Reza, M. (2015), Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry, Management Science Letters, Volume (5).
- (4) Tang, G & Paille, P, (2018), Green Human Resource Management practices: scale development and validity, Asia pacific Journal of Human Resources, No.56, P: 31- P: 55.
- (40) Kim, Y.J., Kim. W.G., Choi, H. M.,& Phetvarron, K.(2019), The effect of green human resource management on hotel employees' eco- friendly behavior and environmental performance, International Journal of Hospitality Management, 76, PP: 83-93.
- (41) J.Papula & J.Volna (2013) , " Core Competence for Sustainable Competitive Advantage " , Multidisciplinary Academic Research ,MAC ,Prague .
- (42) 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.
- (43) Pistilli, L. (2018)," Capabilities Sustainable Competitive Advantage ",IGI Global,York, U.S.A.,pp.14.
- (44) Sharma,M. , & Kodali, R. (2008). TQM Implementation elements for manufacturing excellence. TQM Journal, 20(6), 599.
- (45) 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
- (46) Katz, M. J., & Nau, G. J. (2003). Statistical power in clinical research. Statistical methods in .medical research, 12(3), 221-235
- (47) Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. .Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610
- (48) Celik Hilal, Cosar Bora (2022), The mediating role of organizational support observed in the effect of passion for work on sustainable competitive advantage, Dogus Universiteit Dergisi, 2, PP: 199-212.
- (49) Sudin, Suhaimi, (2011), Strategic Green HRM: A Proposed model that support corporate environmental citizen, P: 100 – P: 101.

- (5) 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.
- (50) 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.
- (51) 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.
- (52) Qureshi Fatima (2021), Impact of internal brand ,management on sustainable competitive advantage: An explanatory study based on the mediating roles of brand commitment & brand citizenship behavior, *journal*, Pune, 11.
- (6) Uddin, M, (2018), practicality of Green Human Resource Management Practices: A Study on Banking Sectors in Bangladesh, *International Journal of Economics-Commerce and Management*, Vol.6, No.6, P: 382 – P: 393.
- (7) 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.
- (8) Sibte-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.
- (9) Shan,M. (2019), Green human resource management: Development of a valid measurement scale, *Business Strategy and the Environment*, 28, PP: 771-785.
- .53) Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons(