



مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

فى البنوك المصرية

(دراسة ميدانية على بعض البنوك المدرجة بالبورصة)

إعداد

د. سامية توفيق بدر

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

Samyata555@gmail.com

د. يسري السيد يوسف جودة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

Yousryygg123@gmail.com

د. بسمة فوزي عطية مصطفى

باحثة ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

basmafawzy787@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ميدانية في البنوك المصرية ، وتكون مجتمع البحث من (بنك القاهرة، بنك فيصل ، بنك البركة ، بنك قطر الوطني الأهلي، مصرف أبو ظبي الإسلامي) ، وتم جمع البيانات من 330 مفردة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بإدارة الموارد البشرية الخضراء في البنوك محل الدراسة (بنك القاهرة، بنك فيصل ، بنك البركة ، بنك قطر الوطني الأهلي ، مصرف أبو ظبي الإسلامي) ، وتم استخدام في تحليل البيانات الوسط الحسابي لتحديد اتجاهات استجابات مفردات عينة الدراسة ، ومعامل ألفا كرونباخ (Alpha) لقياس ثبات قائمة الاستقصاء.

وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة البحث تجاه ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، إدارة الأداء الأخضر ، نظم المكافآت والحوافز الخضراء ، الشمول الأخضر) في كل بنك على حدة.

أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتصميم سياسات توظيف تراعى البعد البيئي وتطوير برامج تدريب وتطوير مستدامة وربط نظم ادارة الاداء بالمؤشرات البيئية والاجتماعية واعادة تصميم نظم الحوافز والمكافآت وتعزيز ثقافة الشمول الأخضر داخل البنوك وتوجيه السياسات الادارية نحو تحقيق التوازن بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والتكنولوجي.

الكلمات الدالة: ممارسات ادارة الموارد البشريه الخضراء ، التنمية المستدامه ، البنوك المصرية المدرجه فى البورصة.

المقدمة

أصبحت الاستدامة البيئية من أهم القضايا العالمية التي يوجه لها كثير من الاهتمام حيث أصبحت المنظمات تأخذ في اعتبارها مدى أهمية وتأثير القضايا البيئية على التنافسية ونجاحها على المدى الطويل ومن هنا كانت الدعوة إلى التغيير الطارئ لتبنى الممارسات الخضراء في بيئات الأعمال . حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في إدارة الأعمال حيث انها تتعامل مع الأصول الأكثر قيمة للمنظمة وهي الموارد البشرية، فمن وجهة النظر القائمة على الموارد تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمات بسبب ندرتها وقيمتها التي تتميز بها وعدم تكرارها وبالتالي هناك حاجة متزايدة لدمج المفاهيم الخضراء بإدارة الموارد البشرية والذي يشار إليها بإسم الموارد البشرية الخضراء .

إن الموارد البشرية الخضراء تتضمن عنصرين أساسيين وهما ممارسات الموارد البشرية الخضراء الصديقة للبيئة ورأس المال المعرفي ، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء هي أهم عنصر لتحقيق الاستدامة ، فالمنظمة الخضراء هي المنظمة التي توفر المنتجات أو الخدمات التي تهدف إلى استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة ، وتعمل على توفير الطاقة المتجددة وتقليل انبعاثات الكربون في البيئة ولتحقيق ذلك تعمل المنظمات على صياغة نموذج يدمج الوظائف المختلفة للمنظمة ضمن نظام الإدارة البيئية ، لذلك نجد ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر من الموضوعات الحديثة التي يجب التركيز عليها وتطبيقها ضمن استراتيجيات منظمات الأعمال.

أولاً : الاطار النظري :-

أولاً : مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:-

يشير مصطلح "الأخضر" في قاموس New Oxford Thesaurus للغه الإنجليزية(2000) إلى عدة معان منها : صديقة للبيئة، أما المصطلح باعتبارها اسما فيعنى الحفاظ على البيئة وحمايتها. ومصطلح "أخضر" او "تخضير" له أربعة معان على الأقل في سياق ادارة الموارد البشرية وهي كما يلي الحفاظ على البيئة الطبيعية، حماية البيئة الطبيعية، تجنب او التقليل من التلوث البيئي، انشاء حدائق ومناظر طبيعية (السيد،2024)

لم يكن هناك مصطلح واضح قبل عام 2008 لتفسير الاندماج بين كل من إدارة الموارد البشرية ، والإدارة البيئية باسم إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تم صياغة هذا الاندماج لأول مرة في دراسة (Renwick et. At.,2008) ومن هنا ظهر مصطلح ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل اكثر منهجية ووضوح مما أدى الى تشجيع علماء الموارد البشرية على التركيز على الجانب البيئي في دراستهم ، فهناك العديد من التعريفات التي تناولتها الابحاث التي اهتمت بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يعد من المصطلحات الحديثة نسبيا وفيما يلي عرض لعدد من هذه التعريفات:

- عرفها (Renwick,2008) انها دمج الادارة البيئية للشركات في وظائف ادارة الموارد البشرية وان السياسات المتميزة تعتبر ادوات قوية لتوافق العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة

- يرى (بلالي،2018) ان ادارة الموارد البشرية الخضراء ماهي الا ارتباط بين ادارة الموارد البشرية والادارة البيئية يساهم في زيادة الاستخدام المستدام للموارد عن طريق ممارسات تتصف بالممارسات الخضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الاداء الأخضر ونظم المكافآت الأخضر والشمول الأخضر وبما يشارك في تطوير السلوك الأخضر لدى المديرين والعاملين بهدف تحسين الاداء البيئي للمنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

- كما يرى (اسماعيل،2021) بأنها ممارسة تقوم من خلالها المنظمات بتطوير استراتيجية المنظمة لادارة البيئة، وفقا لخطة استباقية، تبنى على مشاركة الموظف مما يتطلب إدخال ممارسات خضراء في الحياة اليومية والخاصة بالموظف حيث ان مشاركة العاملين في انظمة الادارة الخضراء لها تأثير ايجابي على الشخصية والمواقف والتصرفات وسلوك الموظف كما تعنى بعمل تنسيق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والبيئة الخارجية لتحقيق الاهداف الخضراء للمنظمة

من واقع التعريفات السابقة ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي التطبيق الفعال لنظام الإدارة البيئية من خلال مجموعة من الأنشطة والممارسات والسياسات الصديقة للبيئة وذلك لتحسين

الأداء البيئي والمشاركة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة حيث أنها تهدف إلى الاستخدام المستدام للموارد وبطريقة لا تضر البيئة والفرد والمجتمع.

ثانياً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

من خلال مراجعته الباحثة للعديد من الكتب والدراسات السابقة اعتمدت على الأبعاد الأكثر تكراراً وشمولية وهما التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، نظم المكافآت والحوافز الخضراء، الشمول الأخضر

1- التوظيف الأخضر :

فهناك العديد من التعريفات التي تناولتها الأبحاث التي اهتمت بموضوع التوظيف الأخضر والذي يعد من المصطلحات الحديثة نسبياً وفيما يلي عرض لعدد من هذه التعريفات :
1- يرى (Tang., 2017) التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف وفقاً لمعايير بيئية تهدف إلى تقليل التكاليف من خلال وسائل الانترنت الحديثة كالبريد الإلكتروني، الاختبارات عبر الانترنت، مقابلات الفيديو/ الصوت الإلكتروني، الرسائل القصيرة وغيرها من الوسائل التي من شأنها زيادة كفاءة وفعالية التوظيف الذي قد يتم عن طريق مقابلة افتراضية عبر الانترنت بدلاً من المقابله الشخصية الفعلية داخل المنشأة، وذلك ينتج عنه الكشف عن المهارات التي يحملها المتقدم للوظيفة بشأن الاسئلة المتعلقة بالبيئة.

2- وصف (الحنفاوى ، 2021) التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف الافراد ذوى المعرفة والمهارات والمناهج والسلوكيات التي تتوافق مع نظام الادارة البيئية الخاص بالمنظمة.

من واقع التعريفات السابقة ترى الباحثة أن التوظيف الأخضر ما هو إلا عملية داخل المنظمة تعمل على تحفيز المرشحين المرتقبين للتقديم في الوظائف الشاغرة والتي تهدف إلى زيادة عدد المرشحين وبالتالي تقليل هذا العدد من خلال عدة اختبارات مختلفة وذلك لاختار أفضل مرشح للوظيفة حيث ان عمله جذب العاملين الموهوبين تعتبر من التحديات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية ، فالعاملين يهتمون بالمنظمة التي سوف يعملون بها ويفضلون العمل بالمنظمة التي من شأنها تحسين قيمهم كما أصبحت المنظمات تدرك بشكل جيد أن اكتساب سمعه كصاحب عمل اخضر تعتبر وسيلة فعالة لجذب الكثير من المواهب.

2- إدارة الأداء الأخضر :

فهناك العديد من التعريفات التى تناولتها الابحاث التى اهتمت بموضوع إدارة الاداء الأخضر والذي يعد من المصطلحات الحديثة نسبياً وفيما يلي عرض لعدد من هذه التعريفات

1- اوضح (ضيف،2024) ان ادارة الاداء الأخضر هى النشاط الذي يسعى الموظفون من خلاله الى تعزيز ادائهم لتحقيق الاهداف التنظيمية بدمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء، وإجراء عمليات المقارنة بينها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة فى النتائج البيئية ومنها الحوادث البيئية، نظام المعلومات الخضراء، والمسؤوليات البيئية، لذلك من الضروري تطوير نظم إدارة الاداء لتشمل الاهداف الخضراء فى مجالات الاداء الأساسية للمنظمة ويتم ترجمة ذلك الى مؤشرات ومعايير السلوك الأخضر لاستخدامها فى تقييم اداء الموظفين فى كافة المستويات.

2- اوضح (ابراهيم وآخرون ،2023) بأن ادارة الاداء الأخضر هى الادارة المختصة بالتأكد من أن أداء الموظفين أداء اخضر سواء كان أداء فردياً أم جماعياً، وذلك من خلال الاعتماد على مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها وذلك من خلال ربط تقييم الاداء بالوصف الوظيفى مع تحديد الاهداف والمهام الخضراء.

من واقع التعريفات السابقة ترى الباحثة أن ادارة الاداء الأخضر هى العملية التى من خلالها تقوم المنظمة بتقييم العمل الأخضر فى فترة محدودة وتوفير التغذية العكسية الخضراء واعاده صياغة الاهداف الخضراء للعاملين ، بدون هذه الممارسة لا يمكن لأى منظمة تحقيق الاداء البيئي الوقعى للمنظمة على المدى الطويل فمن اجل الحفاظ على الاداء البيئي الجيد للمنظمة يجب على المنظمة انشاء نظم معلومات الادارة البيئية والمراجعات البيئية ، حيث أن الهدف من نظم معلومات الادارة البيئية هو الرصد الفعال لكل من التلوث واستخدام الموارد والطاقة والمتطلبات التنظيمية التى تواجهها المنظمة .

3- التدريب والتطوير الأخضر:

فهناك العديد من التعريفات التى تناولتها الأبحاث التى اهتمت بموضوع التدريب والتطوير الأخضر والذي يعد من المصطلحات الحديثة نسبياً وفيما يلي عرض لعدد من هذه التعريفات:

1- يشير (على ، 2022) إن التدريب والتطوير الأخضر نظام من الانشطة التى تحفز العاملين على اكتساب مهارات حماية البيئة وإيلاء الاهتمام إلى القضايا البيئية لتحقيق الأهداف البيئية .

2- أوضح (ضيف ، 2024) إن التدريب والتطوير الأخضر هو مجموعه من الاليات واساليب العمل التى تهتم بتنمية مهارات الموظفين فى الاستخدام السليم للموارد البشرية والمشاركة فى حل المشاكل البيئية من خلال افكار جديدة تقلل من التدهور البيئي من واقع التعريفات السابقة ترى الباحثة أن التدريب والتطوير الأخضر هو عملية تهدف إلى تعزيز الوعي والمهارات والمعرفة اللازمة لتمكين الأفراد والمنظمات من المساهمة في حماية البيئة وتحقيق الاستدامة. هذا النوع من التدريب يركز على تطبيق مبادئ الاقتصاد الأخضر، وتقليل الأثر البيئي، وتحسين الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية.

4- نظام الدفع والمكافآت الخضراء :

فهناك العديد من التعريفات التى تناولتها الابحاث التى اهتمت بموضوع نظم الدفع والمكافآت الأخضر والذي يعد من المصطلحات الحديثة نسبيا وفيما يلي عرض لعدد من هذه التعريفات:

1- عرف (على ، 2022) نظام الدفع والمكافآت الأخضر انه استخدام المكافآت التى تهدف الى توظيف وتحفيز القوي العاملة للمنظمة نحو الاهداف البيئية.

2- أوضح (ضيف، 2024) ان نظام الدفع والمكافآت الأخضر احد اهم الادوات المستخدمة فى تحفيز سلوك العاملين لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الاهداف البيئية لذلك يزداد ميل اراء الموظفين الى اتباع السياسات الخضراء كلما قدمت المنشآت مكافآت خضراء لهم، حيث يزداد التزام الموظف ببرامج الادارة البيئية عند تقديم تعويضات له نتيجة لقيامه بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة وهذا يتطلب الاستخدام الامثل للحوافز من اجل تحقيق نتائج الاداء البيئي المرجوة.

من واقع التعريفات السابقة ترى الباحثة ان هذه النظم والمكافآت تهدف إلى تحفيز المجتمع على تبني سلوكيات مستدامة، وتشجيع العاملين على المساهمة الفعالة في حماية البيئة من خلال مكافآت أو مدفوعات مالية أو غيرها من الحواف حيث تعتبر الحوافز والمكافآت من اقوى المقاييس لمواءمة اداء العاملين مع أهداف المنظمة

5- الشمول الأخضر:-

فهناك العديد من التعريفات التى تناولتها الابحاث التى اهتمت بموضوع الشمول الأخضر والذي يعد من المصطلحات الحديثة نسبيا وفيما يلي عرض لعدد من هذه التعريفات:

1- عرف (خليفة ، 2021) الشمول الأخضر بأنه خلق بيئة يكون للعاملين فيها تأثير على القرارات والاجراءات التى تؤثر على وظائفهم

2- أوضحت (عواد، 2021) ان الشمول الأخضر هو عملية مستمرة تهدف إلى أخذ اقتراحات من العاملين حول الاستراتيجيات البيئية المختلفة.

من واقع التعريفات السابقة ترى الباحثة ان الشمول الأخضر يعنى مشاركة العاملين فى المسؤولية الاجتماعية البيئية كالمشاركة فى خطط الاقتراحات الخضراء وتطوير دورات تدريبية لممثلى الاتحادات فى الإدارة البيئية وتقديم الاستشارات فى حل القضايا البيئية والتعاون مع اصحاب المصلحة فى كافة القضايا البيئية.

ثانياً : الدراسات السابقة :-

بعض الدراسات التى تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء فى البنوك المصرية

1-(دراسه شحاته ، 2019) بعنوان :- (أثر الوظائف الخضراء لادارة الموارد البشرية على

التنمية المستدامة : دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الاسكندرية):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على اثر الوظائف الخضراء لادارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة بفروع بنك القاهرة محافظة الاسكندرية محل البحث ، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الاولى التى تخدم غرض البحث ، ولقد بلغ عدد المشاركين فى البحث 189 مفردة بمعدل استجابة 96.4%، وكانت ابعاد الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، ادارة الاداء الأخضر، التعويضات الخضراء، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر،الثقافة الخضراء) وأبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادى ، البعد البيئي ، البعد الاجتماعي).

توصلت الدراسة إلى: قبول الفرض الرئيسى للبحث والذي ينص على ان الوظائف الخضراء لادارة الموارد البشرية تؤثر ايجابيا معنوا على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة وكذلك بأثر علاقات الموظفين الخضراء على البعد الاقتصادى والبيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك وقد توصل البحث الى العديد من التوصيات اهمها ضرورة سعي بنك القاهرة لتحقيق

ودعم الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية بصورة مجمعه باعتبارها مكمله لبعضها البعض ، لما لذلك من اثار ايجابية تحقيقا للتنمية المستدامة

2- دراسة (اسامة مرسى، 2024) بعنوان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن اداء المنظمة "دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية"
هدفت الدراسة الى قياس العلاقات المباشرة والغير مباشرة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن اداء المنظمة وذلك من خلال تطبيقها على عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، حيث كانت ابعاد الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والتعيين الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الاخر، ادارة وتقييم الاداء الأخضر) وتم الاعتماد على الاستبيان باستخدام عينة عشوائية بسيطة حيث تم تجميع عدد من الاستثمارات صالحة للتحليل الاحصائي بعدد 372 مفردة

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات الموارد البشرية الخضراء – اداء المنظمة)، وأيضا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية فى ادراك العاملين لمتغيرات البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، الخبرة ، المستوى التعليمي)

3 - دراسة (السيد، 2024) بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمى فى منظمات الأعمال : دراسة ميدانية على العاملين فى البنك الاهلى وبنك مصر

هدفت الدراسة الى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمى، حيث يتكون مجتمع الدراسة من لأفراد العاملين فى بنك الأهلى المصرى وبنك مصر فى محافظة القاهرة ، حيث كانت ابعاد الموارد البشرية الخضراء (الاختيار والتوظيف الأخضر ، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء ، الشمول الأخضر "المشاركة الخضراء") وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنك الاهلى وبنك مصر بمحافظة القاهرة، وعددها (386) مفردة وقد تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى حيث تم وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة، وقد تم استخدام مقاييس

الاحصاء الوصفى للاجابة على تساؤلات الدراسة ومعاملات الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات

توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج ابرزها يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

- 1- الدراسات التي تناولت ممارسات الموارد البشرية الخضراء ركزت على دراسة العلاقة بينها وبين المتغيرات التالية (الابتكار الأخضر ،الصحة التنظيمية ،الذكاء التنافسي، المواطنة التنظيمية ، اداء المنظمة ، التميز التنظيمي ، السعادة التنظيمية ، الميزة التنافسية) كمتغيرات تابعة ، بينما ركزت الدراسة الحالية على التنمية المستدامة كمتغير تابع.
- 2- أشارت معظم الدراسات السابقة الى ثلاثة او اربعة لعناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بينما ركزت الدراسة الحالية على خمسة عناصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهما(التوظيف الأخضر، إدارة الاداء الأخضر، التدريب الأخضر، نظام الدفع والمكافآت الخضراء ،الشمول الأخضر) لاعتبارهم اكثر الابعاد شمولاً

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

للتعرف على مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإعداد دراسة استطلاعية مع عينة استقرائية ميسرة قوامها (50 مفردة) من اجمالي الافراد فى اربعة بنوك من البنوك المدرجة بالبورصة تضمنت (بنك قطر البنك الاهلى ، بنك البركة ، بنك القاهرة ، بنك فيصل الاسلامى).

ويمكن توضيح أهم الاسئلة التى تم تغطيتها فى الدراسة الاستطلاعية :

- 1- تتم معظم إجراءات التوظيف داخل البنك عن طريق وسائل خضراء مثل الاعلان الوظيفى عبر الانترنت وعقد مقابلات عبر الانترنت.
- 2- يستخدم البنك اساليب تدريب خضراء فى برامج التدريب مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات بدلا من المستندات الورقية.

- 3- ينفذ البنك برامج تدريبية لتطوير المعارف الخضراء للموظفين ولتنمية المهارات اللازمة لتحسين فهم اهمية الحد من التلوث البيئي.
- 4- يمتلك البنك نظام الادارة البيئي (EMS)
- 5- يتم اعتماد أهداف الإدارة البيئية فى نموذج تقييم الأداء.
- 6- يقدم البنك مكافآت مادية ومعنوية لموظفى البنك وفقا لانجازاتهم البيئية مثل : الجوائز ، الاجازات مدفوعة الأجر، شهادة التقدير ، الهدايا ، الثناء والمدح.
- 7- يقترح البنك بعض الممارسات للموظفين للمشاركة فى إدارة البيئة مثل النشرات الأخبائية ، مجموعة حل المشكلات ، فرق العمل الخضراء ، مخططات الاقتراحات .
- 8- يوجد دعم من الإدارة العليا لاعتماد الثقافة الخضراء لدى الموظفين بالبنك.

نتائج الدراسات الاستطلاعية :

- يتوافر معظم ممارسات الموارد البشرية الخضراء فى البنوك المدرجة بالبورصة المصرية محل الدراسة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الاداء الأخضر ، الدفع والمكافآت الخضراء ، الشمول الأخضر) بنسبة تكاد تكون مقبولة ، فمعظم المديرين يدركون الاستدامة ولكنها لا تزال لا تطبق فى تقييم الاداء للموظفين وايضا لا يسمح البنك للموظفين المشاركة فى ادارة البيئة .

رابعاً: مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المنظمات فى عالم اليوم سواء كانت حكومية او غير حكومية العديد من التحديات ومنها ادارة الموارد البشرية الخضراء حيث اصبح الاهتمام بالبيئة المحيطة والمحافظة عليها من اى نوع من انواع التلوث هدفا معاصرا تسعى كافة المنظمات الى تحقيقها بأعلى كفاءة ممكنة لتقليلاً لنفقاتها وتحسين لادائها وتدعيمها لتحقيق التنمية المستدامة لها.

وفى ضوء ما اسفرت عنه نتائج الدراسة السابقة من فجوة بحثية وكذلك دراسه الاستطلاعية من فجوة تطبيقية يتضح انه مازالت هناك حاجة الى توضيح مدى توافر ممارسات ادارة الموارد البشرية

الخضراء ، ومن هنا يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث فى التساؤل التالى : ما مستوي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فى قطاع البنوك المصرية محل الدراسة؟

خامساً: أهداف الدراسة

1- التعرف على مفهوم الموارد البشرية الخضراء وأهميتها وأبعادها وممارستها ، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم التنمية المستدامة وأهميتها وأبعادها والمتغيرات الدالة عليها والعوامل المؤثرة فيها واستراتيجيات تحقيقها وتعزيزها.

تقديم الاقتراحات والتوصيات التى يمكن ان تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فى البنوك المدرجة بالبورصة المصرية محل الدراسة.

سادساً :- أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:-

- أن يكون موضوع البحث موضوعاً حديثاً نسبياً ، لقد ظهر مؤخراً مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولاتزال الدراسات حول هذا المفهوم فى بداية طريقها.
- حداثة وقلة البحوث والدراسات التى تناولت موضوع ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتطبيقها بالبنوك المدرجة بالبورصة المصرية محل البحث ، واعتباره من أبرز القضايا والتحديات التى تواجه المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة بجمهورية مصر العربية.
- قد تكون نتائج هذه الدراسة مرجعاً هاماً بالنسبة للباحثين والمهتمين فى هذا المجال ، كما ستساهم بإثراء الدراسات التى تبحث فى مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأهمية العملية :

- تساهم هذه الدراسة الى لفت إنتباه إدارات الموارد البشرية لتبنى مفهوم الموارد البشرية الخضراء داخل ادارات البنوك المصرية ، وبالتالي صياغة برامج ودورات تدريبية للمديرين بالبنوك فى هذا المجال.

- يمكن ان تساهم الدراسة فى تحسين اداء البنوك وتحقيق التميز والتقدم المستمر من خلال تحقيق التنمية المستدامة..
- تفيد نتائج الدراسة الرؤساء والمديرين فى البنوك المصرية فى فهم تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف ابعادها وما لها من دور فى تحقيق التنمية المستدامة فى البنوك المصرية محل الدراسة.

سابعاً : فروض الدراسة

- توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة البحث تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فى كل بنك على حدى.

ثامناً: أداة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات واشتملت هذه القائمة على خمس مجموعات من الأسئلة، تقيس كل مجموعة بعداً من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على النحو التالي:

- عبارات المجموعة الأولى (1-5) لقياس بُعد التوظيف الأخضر.
 - عبارات المجموعة الثانية (6-11) لقياس بُعد التدريب والتطوير الأخضر.
 - عبارات المجموعة الثالثة (12-16) لقياس بُعد إدارة الأداء الأخضر.
 - عبارات المجموعة الرابعة (17-22) لقياس بُعد نظم المكافآت والحوافز الأخضر.
 - عبارات المجموعة الخامسة (23-29) لقياس بُعد الشمول الأخضر.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس رتب تتراوح بين (1) متوفرة بدرجة قليلة جداً حتى (5) متوفرة بدرجة كبيرة جداً كما يوضح الجدول التالي:

جدول (1/3)

أوزان العبارات على مقياس ليكرت

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

المصدر: بالاعتماد على الدراسات السابقة

تاسعا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بإدارتي الموارد البشرية وإدارة التنمية المستدامة في البنوك محل الدراسة (بنك فيصل، بنك البركة، بنك القاهرة، بنك قطر الوطني الأهلي، مصرف أبو ظبي الإسلامي) والبالغ عددهم 418 مفردة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع الاستثمارات على المستقصي منهم وبلغ عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل 330 استثمارة بما يمثل متوسط نسبة الاستجابة 78.9% من حجم المجتمع، ويبين الجدول التالي عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة من كل بنك.

جدول رقم (2/3) عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة

البنك	عدد مفردات المجتمع	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
بنك فيصل	85	85	76	89.4%
بنك البركة	73	73	64	87.7%
بنك القاهرة	95	95	68	71.6%
بنك قطر الوطني الأهلي	105	105	70	66.7%
مصرف أبو ظبي الإسلامي	60	60	52	86.7%
المجموع	418	418	330	78.9%

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

عاشرا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلي معرفة الخصائص الأساسية لهذه المتغيرات كالوسط الحسابي، وقوة الاتجاه (إذا كانت إشارته موجبة دل ذلك على أن الآراء إيجابية تجاه هذه العبارة والعكس صحيح) ونسبة قوة الاتجاه (إذا كانت النسبة تتراوح بين صفر و 33.33 دل ذلك على أنها ضعيفة و إذا كانت النسبة تتراوح بين 33.34 و 66.66 دل ذلك على أنها متوسطة وإذا كانت النسبة تتراوح بين 66.67 و 100 دل ذلك على أنها قوية)، التكرار والنسبة، وذلك بالتطبيق على آراء المستقصي منهم، ويوضح الجزء التالي الإحصاءات الوصفية.

توزيع مفردات المجتمع وفقاً للمتغيرات النوعية

قامت الباحثة بوصف البيانات التي حصلت عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات النوعية الواردة بقائمة الاستقصاء (الإدارة، البنك) كما يوضح الجدول التالي:

- بلغ عدد المستقصى منهم من بنك فيصل 76 مفردة بنسبة 23% من حجم العينة، كما بلغ عدد المستقصى منهم من بنك البركة 64 مفردة بنسبة 19.4% من حجم العينة، بينما بلغ عدد المستقصى منهم من بنك القاهرة 68 مفردة بنسبة 20.6% من حجم العينة، وبلغ عدد المستقصى منهم من بنك قطر الوطني الأهلي 70 مفردة بنسبة 21.2% من حجم العينة، وأخيراً بلغ عدد المستقصى منهم من مصرف أبو ظبي الاسلامي 52 مفردة بنسبة 15.8% من حجم العينة.
- بلغ عدد المستقصى منهم من إدارة الموارد البشرية في جميع البنوك 302 مفردة بنسبة 91.5% من حجم العينة، بينما بلغ عدد المستقصى منهم من إدارة الاستدامة في جميع البنوك 28 مفردة بنسبة 8.5% من حجم العينة كما يوضح الشكل التالي:

الحادى عشر: التحليل الوصفي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتكون المتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) من خمسة أبعاد رئيسية وهم: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، نظم المكافآت والحوافز الأخضر، الشمول الأخضر، وذلك وفقاً للدراسة الحالية وكما هو موضح فيما يلي:

أولاً: توصيف الآراء حول عناصر التوظيف الأخضر، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي وقوة الاتجاه، ونسبة قوة الاتجاه).

جدول رقم (2/4) توصيف الآراء حول عناصر التوظيف الأخضر

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الإسلامي	الإجمالي
1	تهتم إدارة البنك بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البنكية في سياسة التوظيف	الوسط الحسابي	3.74	3.02	3.72	3.49	3.62	3.52
		قوة الاتجاه	0.37	0.01	0.36	0.24	0.31	0.26
		النسبة المئوية	36.84	0.78	36.03	24.29	30.77	26.06
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
2	تحرص إدارة البنك على استقطاب الكفاءات التي لديهم معرفة ووعي بيئي وقيم خضراء	الوسط الحسابي	3.41	3.03	3.88	3.21	3.54	3.41
		قوة الاتجاه	0.20	0.02	0.44	0.11	0.27	0.21
		النسبة المئوية	20.39	1.56	44.12	10.71	26.92	20.61
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
3	تتم معظم اجراءات التوظيف داخل البنك عن طريق وسائل خضراء مثل الاعلان الوظيفي عبر الانترنت او عقد مقابلات عبر الانترنت	الوسط الحسابي	3.86	3.02	3.79	3.41	3.25	3.49
		قوة الاتجاه	0.43	0.01	0.40	0.21	0.13	0.25
		النسبة المئوية	42.76	0.78	39.71	20.71	12.50	24.55
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
4	تركز إدارة البنك في اعلانات التوظيف عن القيم البنكية وأهمية توافرها للمتقدمين للوظيفة	الوسط الحسابي	3.36	3.16	3.49	3.07	3.19	3.26
		قوة الاتجاه	0.18	0.08	0.24	0.04	0.10	0.13
		النسبة المئوية	17.76	7.81	24.26	3.57	9.62	12.88
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
5	تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي	الوسط الحسابي	4.25	2.84	4.00	3.29	3.25	3.56

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	أبو ظبي الإسلامي	الإجمالي
	مهام وواجبات تتعلق بحماية البيئة	قوة الاتجاه	0.63	-0.08	0.50	0.14	0.13	0.28
		النسبة المنوية	62.50	-7.81	50.00	14.29	12.50	28.18
		الدالة	إيجابي متوسط	سلبي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
	التوظيف الأخضر	الوسط الحسابي	3.72	3.01	3.78	3.29	3.37	3.45
		قوة الاتجاه	0.36	0.01	0.39	0.15	0.18	0.22
		النسبة المنوية	36.05	0.63	38.82	14.71	18.46	22.45
		الدالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- بالنسبة لبنك فيصل وبنك القاهرة جاءت العبارة " تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي مهام وواجبات تتعلق بحماية البيئة" في الترتيب الأول بمتوسط (4.25، 4.00) ونسبة قوة اتجاه (62.5، 50) وهو اتجاه إيجابي متوسط بينما جاءت العبارة " تركز إدارة البنك في اعلانات التوظيف عن القيم البيئية وأهمية توافرها للمتقدمين للوظيفة" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.36، 3.49) ونسبة قوة اتجاه (17.76، 24.26) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.
- بالنسبة لبنك البركة جاءت العبارة " تركز إدارة البنك في اعلانات التوظيف عن القيم البيئية وأهمية توافرها للمتقدمين للوظيفة " في الترتيب الأول بمتوسط (3.16) ونسبة قوة اتجاه (7.81) وهو اتجاه إيجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي مهام وواجبات تتعلق بحماية البيئة" في الترتيب الأخير بمتوسط (2.84) ونسبة قوة اتجاه (-7.81) وهو اتجاه سلبي ضعيف.
- بالنسبة لبنك قطر الوطني الأهلي ومصرف أبوظبي الإسلامي جاءت العبارة " تهتم إدارة البنك بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف" في الترتيب الأول بمتوسط (3.49، 3.62) ونسبة قوة اتجاه (24.26، 30.77) وهو اتجاه إيجابي ضعيف بينما

جاءة العبارة" تركز إدارة البنك فى اعلانات التوظيف عن القيم البيئية وأهمية توافرها للمتقدمين للوظيفة" فى الترتيب الأخير بمتوسط (3.07، 3.19) ونسبة قوة اتجاه (3.57، 9.62) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

ثانياً : توصيف الآراء حول عناصر التدريب والتطوير الأخضر، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي وقوة الاتجاه، ونسبة قوة الاتجاه).

جدول رقم (3/4) توصيف الآراء حول عناصر التدريب والتطوير الأخضر

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الإسلامي	الإجمالي
6	توفر إدارة البنك البرامج التدريبية التى تؤدى إلى تعزيز القيم الخضراء وتقلل من الآثار السلبية	الوسط الحسابي	3.92	3.53	3.87	3.74	3.48	3.73
		قوة الاتجاه	0.46	0.27	0.43	0.37	0.24	0.36
		النسبة المئوية	46.05	26.56	43.38	37.14	24.04	36.36
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط
7	تسعى إدارة البنك الى تنمية المهارات اللازمة لتحسين وفهم أهمية الحد من التلوث البيئي من خلال ما تعرضه من برامج تدريبية للعاملين بها	الوسط الحسابي	3.78	3.33	3.66	3.60	3.60	3.60
		قوة الاتجاه	0.39	0.16	0.33	0.30	0.30	0.30
		النسبة المئوية	38.82	16.41	33.09	30.00	29.81	30.00
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
8	تستخدم إدارة البنك اساليب تدريب خضراء رغبة منها الوصول الى توفير المعلومات المطلوبة فى اكثر وقت واكثر دقة	الوسط الحسابي	4.08	3.25	3.66	3.66	3.46	3.65
		قوة الاتجاه	0.54	0.13	0.33	0.33	0.23	0.32
		النسبة المئوية	53.95	12.50	33.09	32.86	23.08	32.27
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
9	تهتم البرامج التدريبية العملية بتنمية المهارات الخاصة بالحفاظ على البيئة.	الوسط الحسابي	3.86	3.03	3.78	3.49	3.58	3.56
		قوة الاتجاه	0.43	0.02	0.39	0.24	0.29	0.28
		النسبة المئوية	42.76	1.56	38.97	24.29	28.85	27.88

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الإسلامي	الإجمالي
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
10	تهتم ادارة البنك بتطوير البرامج التدريبية التي تتعلق بتطوير السلوكيات البيئية للعاملين بها	الوسط الحسابي	3.76	3.20	3.54	3.44	3.48	3.50
		قوة الاتجاه	0.38	0.10	0.27	0.22	0.24	0.25
		النسبة المئوية	38.16	10.16	27.21	22.14	24.04	24.85
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
11	تسعى إدارة البنك من خلال ما تضعه من برامج تدريبية الى تحقيق التوافق ما بين العاملين بالبنك والبيئة التي ينتمى إليها	الوسط الحسابي	3.46	3.25	3.93	3.40	3.35	3.38
		قوة الاتجاه	0.23	0.13	0.20	0.20	0.17	0.19
		النسبة المئوية	23.03	12.50	19.85	20.00	17.31	18.79
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
	التدريب والتطوير الأخضر	الوسط الحسابي	3.81	3.27	3.65	3.55	3.49	3.57
		قوة الاتجاه	0.40	0.13	0.33	0.28	0.25	0.28
		النسبة المئوية	40.46	13.28	32.60	27.74	24.52	28.36
		الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- بالنسبة لبنك فيصل جاءت العبارة " تستخدم إدارة البنك اساليب تدريب خضراء رغبة منها الوصول إلى توفير المعلومات المطلوبة في اكثر وقت وأكثر دقة" في الترتيب الأول بمتوسط (4.08) ونسبة قوة اتجاه (53.95) وهو اتجاه إيجابي متوسط بينما جاءت العبارة " تسعى إدارة البنك من خلال ما تضعه من برامج تدريبية الى تحقيق التوافق ما بين العاملين بالبنك والبيئة

التي ينتمى إليها" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.46) ونسبة قوة اتجاه (23.03) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

■ بالنسبة لبنك البركة جاءت العبارة " توفر إدارة البنك البرامج التدريبية التي تؤدي إلى تعزيز القيم الخضراء وتقلل من الآثار السلبية" في الترتيب الأول بمتوسط (3.53) ونسبة قوة اتجاه (26.56) وهو اتجاه إيجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تهتم البرامج التدريبية العملية بتنمية المهارات الخاصة بالحفاظ على البيئة" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.03) ونسبة قوة اتجاه (1.56) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

■ بالنسبة لبنك القاهرة وبنك قطر الوطني الأهلي جاءت العبارة " توفر إدارة البنك البرامج التدريبية التي تؤدي إلى تعزيز القيم الخضراء وتقلل من الآثار السلبية" في الترتيب الأول بمتوسط (3.87، 3.74) ونسبة قوة اتجاه (43.38، 37.14) وهو اتجاه إيجابي متوسط بينما جاءت العبارة " تسعى إدارة البنك من خلال ما تضعه من برامج تدريبية الى تحقيق التوافق ما بين العاملين بالبنك والبيئة التي ينتمى إليها" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.39، 3.4) ونسبة قوة اتجاه (19.85، 20) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

■ بالنسبة لمصرف أبوظبي الإسلامي جاءت العبارة " تسعى إدارة البنك الى تنمية المهارات اللازمة لتحسين وفهم أهمية الحد من التلوث البيئي من خلال ما تعرضه من برامج تدريبية للعاملين بها" في الترتيب الأول بمتوسط (3.6) ونسبة قوة اتجاه (29.81) وهو اتجاه إيجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تسعى إدارة البنك من خلال ما تضعه من برامج تدريبية الى تحقيق التوافق ما بين العاملين بالبنك والبيئة التي ينتمى إليها " في الترتيب الأخير بمتوسط (3.35) ونسبة قوة اتجاه (17.31) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

ثالثاً: توصيف الآراء حول عناصر ادارة الأداء الأخضر، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي وقوة الاتجاه، ونسبة قوة الاتجاه).

جدول رقم (4/4) توصيف الآراء حول عناصر ادارة الأداء الأخضر

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الاسلامي	الإجمالي
12	تمتلك إدارة البنك نظام معلومات للإدارة البيئية	الوسط الحسابي	3.33	3.30	3.53	3.21	3.44	3.36
		قوة الاتجاه	0.16	0.15	0.26	0.11	0.22	0.18
		النسبة المئوية	16.45	14.84	26.47	10.71	22.12	17.88
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
13	تحدد ادارة البنك أهداف ومسئوليات خضراء للعاملين بالبنك	الوسط الحسابي	3.20	2.89	3.16	3.16	3.50	3.17
		قوة الاتجاه	0.10	-0.05	0.08	0.08	0.25	0.08
		النسبة المئوية	9.87	-5.47	8.09	7.86	25.00	8.48
		الدلالة	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
14	تحدد إدارة البنك أهدافا لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في نظام تقييم الأداء	الوسط الحسابي	3.16	3.09	4.00	3.17	3.35	3.35
		قوة الاتجاه	0.08	0.05	0.50	0.09	0.17	0.18
		النسبة المئوية	7.89	4.69	50.00	8.57	17.31	17.58
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
15	يتم تطبيق أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء على مستوى جميع الإدارات البنكية	الوسط الحسابي	3.09	3.03	3.22	3.07	3.75	3.21
		قوة الاتجاه	0.05	0.02	0.11	0.04	0.38	0.10
		النسبة المئوية	4.61	1.56	11.03	3.57	37.50	10.30
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف
16	تسعى إدارة البنك من خلال ما تجريه من دراسات استقصائية الحصول على بعض المقترحات والأفكار	الوسط الحسابي	2.51	2.92	3.32	2.89	3.25	2.95
		قوة الاتجاه	-0.24	-0.04	0.16	-0.06	0.13	-0.02

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الاسلامي	الإجمالي
	الخاصة بالظروف المستقبلية لمراعاة ما يحدث من تغيرات بيئية في المستقبل	النسبة المنوية	-24.34	-3.91	16.18	-5.71	12.50	-2.27
		الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
	ادارة الأداء الأخضر	الوسط الحسابي	3.06	3.05	3.45	3.10	3.46	3.21
		قوة الاتجاه	0.03	0.02	0.22	0.05	0.23	0.10
		النسبة المنوية	2.89	2.34	22.35	5.00	22.88	10.39
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- بالنسبة لبنك فيصل وبنك قطر الوطني الأهلي جاءت العبارة " تمتلك إدارة البنك نظام معلومات للإدارة البيئية" في الترتيب الأول بمتوسط (3.33، 3.21) ونسبة قوة اتجاه (16.45، 10.71) وهو اتجاه إيجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تسعى إدارة البنك من خلال ما تجريه من دراسات استقصائية الحصول على بعض المقترحات والافكار الخاصة بالظروف المستقبلية لمراعاة ما يحدث من تغيرات بيئية في المستقبل " في الترتيب الأخير بمتوسط (2.51، 2.89) ونسبة قوة اتجاه (-24.34، -5.71) وهو اتجاه سلبي ضعيف.
- بالنسبة لبنك البركة جاءت العبارة " تمتلك إدارة البنك نظام معلومات للإدارة البيئية " في الترتيب الأول بمتوسط (3.30) ونسبة قوة اتجاه (14.84) وهو اتجاه إيجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تحدد ادارة البنك أهداف ومسؤوليات خضراء للعاملين بالبنك" في الترتيب الأخير بمتوسط (2.89) ونسبة قوة اتجاه (-5.47) وهو اتجاه سلبي ضعيف.
- بالنسبة لبنك القاهرة جاءت العبارة " تحدد إدارة البنك أهدافا لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في نظام تقييم الأداء" في الترتيب الأول بمتوسط (4.00) ونسبة قوة اتجاه (50) وهو اتجاه إيجابي متوسط بينما جاءت العبارة " تحدد ادارة البنك أهداف ومسؤوليات خضراء للعاملين

بالبنك" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.16) ونسبة قوة اتجاه (8.09) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

- بالنسبة لمصرف أبوظبي الإسلامي جاءت العبارة " يتم تطبيق أهداف الإدارة البيئية فى نموذج تقييم الأداء على مستوى جميع الادارات البنكية" في الترتيب الأول بمتوسط (3.75) ونسبة قوة اتجاه (37.50) وهو اتجاه إيجابي متوسط بينما جاءت العبارة " تسعى إدارة البنك من خلال ما تجريه من دراسات استقصائية الحصول على بعض المقترحات والافكار الخاصة بالظروف المستقبلية لمراعاة ما يحدث من تغيرات بيئية فى المستقبل" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.25) ونسبة قوة اتجاه (12.5) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

رابعاً : توصيف الآراء حول عناصر نظم المكافآت والحوافز الأخضر، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي وقوة الاتجاه، ونسبة قوة الاتجاه).

جدول رقم (5/4) توصيف الآراء حول عناصر نظم المكافآت والحوافز الأخضر

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الاهلي	ابو ظبي الاسلامي	الإجمالي
17	تهتم ادارة البنك بتقديم مكافآت للعاملين بها وفقا لمدى انجازاتهم البيئية واهتمامهم بها	الوسط الحسابي	1.88	2.75	3.31	2.56	3.19	2.69
		قوة الاتجاه	-0.56	-0.13	0.15	-0.22	0.10	-0.15
		النسبة المئوية	-55.92	-12.50	15.44	-22.14	9.62	-15.30
		الدلالة	متوسط سلبي	ضعيف سلبي	ضعيف إيجابي	ضعيف سلبي	ضعيف إيجابي	سلبي ضعيف
18	يضمن نظام الحوافز المتبع الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة والمهتمة بالبيئة	الوسط الحسابي	1.51	2.59	3.71	2.34	2.98	2.58
		قوة الاتجاه	-0.74	-0.20	0.35	-0.33	-0.01	-0.21
		النسبة المئوية	-74.34	-20.31	35.29	-32.86	-0.96	-20.91
		الدلالة	سلبي قوي	ضعيف سلبي	متوسط إيجابي	ضعيف سلبي	ضعيف سلبي	سلبي ضعيف
19	يشجع نظام الحوافز الذى تقره إدارة البنك مايقدمه العاملون به من مبادرات بيئية تؤدي الى حسن الاداء البنكى	الوسط الحسابي	1.62	2.63	3.82	2.37	3.15	2.67
		قوة الاتجاه	-0.69	-0.19	0.41	-0.31	0.08	-0.17
		النسبة المئوية	-69.08	-18.75	41.18	-31.43	7.69	-16.52

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الإسلامي	الإجمالي
		الدلالة	سلبي قوي	سلبي ضعيف	إيجابي متوسط	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
20	يشمل نظام التعويضات الخضراء كل العاملين بالادارات البنكية	الوسط الحسابي	1.62	2.58	3.18	2.37	3.10	2.52
		قوة الاتجاه	-0.69	-0.21	0.09	-0.31	0.05	-0.24
		النسبة المئوية	-69.08	-21.09	8.82	-31.43	4.81	-24.09
		الدلالة	سلبي قوي	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
21	تبتكر ادارة البنك طرق واساليب تحفيزية خاصة بتحسين الاداء البيئي.	الوسط الحسابي	2.36	2.58	3.35	2.70	3.56	2.87
		قوة الاتجاه	-0.32	-0.21	0.18	-0.15	0.28	-0.07
		النسبة المئوية	-32.24	-21.09	17.65	-15.00	27.88	-6.67
		الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
22	تقوم ادارة البنك بتحفيز العاملين به المستخدمين لوسائل خضراء	الوسط الحسابي	2.33	2.95	3.26	2.80	3.37	2.91
		قوة الاتجاه	-0.34	-0.02	0.13	-0.10	0.18	-0.05
		النسبة المئوية	-33.55	-2.34	13.24	-10.00	18.27	-4.70
		الدلالة	سلبي متوسط	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
	نظم المكافآت والحوافز الأخضر	الوسط الحسابي	1.89	2.68	3.44	2.52	3.22	2.71
		قوة الاتجاه	-0.56	-0.16	0.22	-0.24	0.11	-0.15
		النسبة المئوية	-55.70	-16.02	21.94	-23.81	11.22	-14.70
		الدلالة	سلبي متوسط	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- بالنسبة لبنك فيصل ومصرف أبوظبي الإسلامي جاءت العبارة " تبتكر ادارة البنك طرق واساليب تحفيزية خاصة بتحسين الاداء البيئي" في الترتيب الأول بمتوسط (2.36، 3.56)

ونسبة قوة اتجاه (-32.24، 27.88) وهو اتجاه سلبي ضعيف لبنك فيصل وإيجابي ضعيف لمصرف أبوظبي الاسلامي بينما جاءت العبارة " يضمن نظام الحوافز المتبع الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة والمهتمة بالبيئة" في الترتيب الأخير بمتوسط (1.51، 2.98) ونسبة قوة اتجاه (-74.34، 0.96) وهو اتجاه سلبي قوي لبنك فيصل وسلبي ضعيف لمصرف أبو ظبي.

■ بالنسبة لبنك البركة جاءت العبارة " تقوم ادارة البنك بتحفيز العاملين به المستخدمين لوسائل خضراء" في الترتيب الأول بمتوسط (2.95) ونسبة قوة اتجاه (-2.34) وهو اتجاه سلبي ضعيف بينما جاءت العبارة " تبتكر ادارة البنك طرق واساليب تحفيزية خاصة بتحسين الاداء البيئي"، والعبارة "يشمل نظام التعويضات الخضراء كل العاملين بالادارات البنكية" في الترتيب الأخير بمتوسط (2.58) ونسبة قوة اتجاه (-21.09) وهو اتجاه سلبي ضعيف لكل منهما.

■ بالنسبة لبنك القاهرة جاءت العبارة " يشجع نظام الحوافز الذى تقره إدارة البنك مايقدمه العاملون به من مبادرات بيئية تؤدي الى حسن الاداء البنكى " في الترتيب الأول بمتوسط (3.82) ونسبة قوة اتجاه (41.18) وهو اتجاه إيجابي متوسط بينما جاءت العبارة " يشمل نظام التعويضات الخضراء كل العاملين بالادارات البنكية" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.18) ونسبة قوة اتجاه (8.82) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

■ بالنسبة لبنك قطر الوطني الأهلي جاءت العبارة " تقوم ادارة البنك بتحفيز العاملين به المستخدمين لوسائل خضراء" في الترتيب الأول بمتوسط (2.8) ونسبة قوة اتجاه (-10.00) وهو اتجاه سلبي ضعيف بينما جاءت العبارة " يضمن نظام الحوافز المتبع الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة والمهتمة بالبيئة" في الترتيب الأخير بمتوسط (2.34) ونسبة قوة اتجاه (-32.86) وهو اتجاه سلبي ضعيف.

خامساً : توصيف الآراء حول عناصر نظم الشمول الأخضر، من خلال المقاييس الإحصائية
(الوسط الحسابي وقوة الاتجاه، ونسبة قوة الاتجاه).

جدول رقم (6/4) توصيف الآراء حول عناصر الشمول الأخضر

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الإسلامي	الإجمالي
23	تسعى ادارة البنك الى عقد اجتماعات دورية لمشاركة العاملين به فى حل القضايا البيئية للمنظمة	الوسط الحسابي	2.11	2.48	3.26	2.54	3.40	2.72
		قوة الاتجاه	-0.45	-0.26	0.13	-0.23	0.20	-0.14
		النسبة المئوية	-44.74	-25.78	13.24	-22.86	20.19	-14.24
		الدلالة	سلبي متوسط	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
24	تعمل ادارة البنك على توفير مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين لتنمية السلوك الأخضر فيما بينهما	الوسط الحسابي	2.62	3.00	3.85	2.87	3.38	3.12
		قوة الاتجاه	-0.19	0.00	0.43	-0.06	0.19	0.06
		النسبة المئوية	-19.08	0.00	42.65	-6.43	19.23	6.06
		الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي متوسط	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
25	تقترح ادارة البنك بعض الممارسات للعاملين به للمشاركة فى ادارة البيئة	الوسط الحسابي	2.54	2.50	3.16	2.77	3.42	2.85
		قوة الاتجاه	-0.23	-0.25	0.08	-0.11	0.21	-0.08
		النسبة المئوية	-23.03	-25.00	8.09	-11.43	21.15	-7.58
		الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
26	تشجع ادارة البنك العاملين به على العمل ضمن فرق خضراء بشكل جماعي لمناقشة وحل المشكلات البيئية	الوسط الحسابي	2.36	2.72	3.10	2.73	3.21	2.79
		قوة الاتجاه	-0.32	-0.14	0.05	-0.14	0.11	-0.10
		النسبة المئوية	-32.24	-14.06	5.15	-13.57	10.58	-10.30
		الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
27	تعمل إدارة البنك على نشر الثقافة الخضراء لدى العاملين بالبنك	الوسط الحسابي	3.00	2.91	3.09	3.01	3.33	3.05
		قوة الاتجاه	0.00	-0.05	0.04	0.01	0.16	0.03

م	العبارات	البنك	فيصل	البركة	القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الإسلامي	الإجمالي
28	تمتلك إدارة البنك رؤية تطويرية واضحة لتوجيه سلوكيات العاملين بالبنك	النسبة المئوية	0.00	-4.69	4.41	0.71	16.35	2.73
		الدلالة	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
		الوسط الحسابي	3.20	3.23	3.04	3.31	3.31	3.22
		قوة الاتجاه	0.10	0.12	0.02	0.16	0.15	0.11
		النسبة المئوية	9.87	11.72	2.21	15.71	15.38	10.76
29	تقوم إدارة البنك بتقديم شبكة متكاملة من الاتصالات في كل الاتجاهات بالبيئة المحيطة به لدى جميع العاملين بالبنك	الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
		الوسط الحسابي	3.11	3.06	3.44	3.33	3.65	3.30
		قوة الاتجاه	0.05	0.03	0.22	0.16	0.33	0.15
		النسبة المئوية	5.26	3.13	22.06	16.43	32.69	15.00
		الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
	الشمول الأخضر	الوسط الحسابي	2.70	2.84	3.28	2.94	3.39	3.01
		قوة الاتجاه	-0.15	-0.08	0.14	-0.03	0.19	0.00
		النسبة المئوية	-14.85	-7.81	13.97	-3.06	19.37	0.35
		الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- بالنسبة لبنك فيصل جاءت العبارة " تمتلك إدارة البنك رؤية تطويرية واضحة لتوجيه سلوكيات العاملين بالبنك" في الترتيب الأول بمتوسط (3.20) ونسبة قوة اتجاه (9.87) وهو اتجاه إيجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تقوم إدارة البنك بتقديم شبكة متكاملة من الاتصالات في كل الاتجاهات بالبيئة المحيطة به لدى جميع العاملين بالبنك" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.11) ونسبة قوة اتجاه (5.26) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.

- بالنسبة لبنك البركة جاءت العبارة " تمتلك إدارة البنك رؤية تطويرية واضحة لتوجيه سلوكيات العاملين بالبنك " في الترتيب الأول بمتوسط (3.23) ونسبة قوة اتجاه (11.72) وهو اتجاه ايجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تسعى ادارة البنك الى عقد اجتماعات دورية لمشاركة العاملين به فى حل القضايا البيئية للمنظمة "، في الترتيب الأخير بمتوسط (2.48) ونسبة قوة اتجاه (-25.78) وهو اتجاه سلبي ضعيف.
- بالنسبة لبنك القاهرة جاءت العبارة " تعمل ادارة البنك على توفير مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين لتنمية السلوك الأخضر فيما بينهما" في الترتيب الأول بمتوسط (3.85) ونسبة قوة اتجاه (42.65) وهو اتجاه ايجابي متوسط بينما جاءت العبارة " تمتلك إدارة البنك رؤية تطويرية واضحة لتوجيه سلوكيات العاملين بالبنك" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.04) ونسبة قوة اتجاه (2.21) وهو اتجاه ايجابي ضعيف.
- بالنسبة لبنك قطر الوطني الأهلي جاءت العبارة " تقوم إدارة البنك بتقديم شبكة متكاملة من الاتصالات فى كل الاتجاهات بالبيئة المحيطة به لدى جميع العاملين بالبنك" في الترتيب الأول بمتوسط (3.33) ونسبة قوة اتجاه (16.43) وهو اتجاه ايجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تسعى ادارة البنك الى عقد اجتماعات دورية لمشاركة العاملين به فى حل القضايا البيئية للمنظمة" في الترتيب الأخير بمتوسط (2.54) ونسبة قوة اتجاه (-22.86) وهو اتجاه سلبي ضعيف.
- بالنسبة لمصرف أبو ظبي الاسلامي جاءت العبارة " تقوم إدارة البنك بتقديم شبكة متكاملة من الاتصالات فى كل الاتجاهات بالبيئة المحيطة به لدى جميع العاملين بالبنك" في الترتيب الأول بمتوسط (3.65) ونسبة قوة اتجاه (32.69) وهو اتجاه ايجابي ضعيف بينما جاءت العبارة " تشجع ادارة البنك العاملين به على العمل ضمن فرق خضراء بشكل جماعى لمناقشة وحل المشكلات البيئية" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.21) ونسبة قوة اتجاه (10.58) وهو اتجاه ايجابي ضعيف.

سادسا: توصيف الآراء حول عناصر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي وقوة الاتجاه، ونسبة قوة الاتجاه).

جدول رقم (7/4) توصيف الآراء حول أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

العبارات	البنك	بنك فيصل	بنك البركة	بنك القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الإسلامي	الإجمالي
التوظيف الأخضر	الوسط الحسابي	3.72	3.01	3.78	3.29	3.37	3.45
	قوة الاتجاه	0.36	0.01	0.39	0.15	0.18	0.22
	النسبة المنوية	36.05	0.63	38.82	14.71	18.46	22.45
	الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
التدريب والتطوير الأخضر	الوسط الحسابي	3.81	3.27	3.65	3.55	3.49	3.57
	قوة الاتجاه	0.40	0.13	0.33	0.28	0.25	0.28
	النسبة المنوية	40.46	13.28	32.60	27.74	24.52	28.36
	الدلالة	إيجابي متوسط	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
إدارة الأداء الأخضر	الوسط الحسابي	3.06	3.05	3.45	3.10	3.46	3.21
	قوة الاتجاه	0.03	0.02	0.22	0.05	0.23	0.10
	النسبة المنوية	2.89	2.34	22.35	5.00	22.88	10.39
	الدلالة	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
نظم المكافآت والحوافز الأخضر	الوسط الحسابي	1.89	2.68	3.44	2.52	3.22	2.71
	قوة الاتجاه	-0.56	-0.16	0.22	-0.24	0.11	-0.15
	النسبة المنوية	-55.70	-16.02	21.94	-23.81	11.22	-14.70
	الدلالة	سلبي متوسط	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف
الشمول الأخضر	الوسط الحسابي	2.70	2.84	3.28	2.94	3.39	3.01
	قوة الاتجاه	-0.15	-0.08	0.14	-0.03	0.19	0.00
	النسبة المنوية	-14.85	-7.81	13.97	-3.06	19.37	0.35
	الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف
ممارسات إدارة	الوسط الحسابي	3.00	2.96	3.50	3.07	3.38	3.17

العبارات	البنك	بنك فيصل	بنك البركة	بنك القاهرة	قطر الوطني الأهلي	ابو ظبي الاسلامي	الإجمالي
الموارد البشرية الخضراء	قوة الاتجاه	0.00	-0.02	0.25	0.03	0.19	0.09
	النسبة المئوية	-0.02	-1.94	25.20	3.47	19.20	8.57
	الدلالة	سلبي ضعيف	سلبي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف	إيجابي ضعيف

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- بالنسبة لبعد التدريب والتطوير الأخضر جاء في الترتيب الأول لجميع البنوك فيما عدا بنك القاهرة الذي كان فيه بعد التوظيف الأخضر في المرتبة الأولى، وتراوحت دلالة قوة الاتجاه بين الإيجابي الضعيف والايجابي المتوسط.
- بالنسبة لبعد نظم المكافآت والحوافز الأخضر جاء في الترتيب الأخير لجميع البنوك فيما عدا بنك القاهرة، وتراوحت دلالة قوة الاتجاه في جميع البنوك بين السلبي الضعيف والسلبي المتوسط والايجابي المتوسط، بينما بنك القاهرة كان فيه بعد الشمول الأخضر في المرتبة الأخيرة بدلالة قوة اتجاه إيجابي ضعيف.
- بالنسبة لممارسات الموارد البشرية الخضراء ككل جاء بنك القاهرة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.50) ونسبة قوة اتجاه (25.20) وهو اتجاه إيجابي ضعيف، ثم مصرف أبو ظبي الاسلامي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.38) ونسبة قوة اتجاه (19.20) وهو اتجاه إيجابي ضعيف، ثم بنك قطر الوطني الأهلي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.07) ونسبة قوة اتجاه (3.47) وهو اتجاه إيجابي ضعيف، ثم بنك فيصل في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.00) ونسبة قوة اتجاه (-). (0.02) وهو اتجاه سلبي ضعيف، وأخيراً بنك البركة في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.96) ونسبة قوة اتجاه (-1.94) وهو اتجاه سلبي ضعيف.

الثاني عشر : نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة وفقاً للبنك، مما يدعم صحة الفرض الرئيسي.

- جاء بنك القاهرة في المرتبة الأولى في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بمتوسط (3.50) ونسبة قوة اتجاه (25.20) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.
- ويلية مصرف أبو ظبي الاسلامي في المرتبة الثانية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بمتوسط (3.38) ونسبة قوة اتجاه (19.20) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.
- ثم بنك قطر الوطني الأهلي في المرتبة الثالثة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بمتوسط (3.07) ونسبة قوة اتجاه (3.47) وهو اتجاه إيجابي ضعيف.
- ثم بنك فيصل في المرتبة الرابعة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بمتوسط (3.00) ونسبة قوة اتجاه (-0.02) وهو اتجاه سلبي ضعيف.
- واخيرا بنك البركة في المرتبة الخامسة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بمتوسط (2.96) ونسبة قوة اتجاه (-1.94) وهو اتجاه سلبي ضعيف.

الثالث عشر: توصيات الدراسة

- ضرورة تبني البنوك لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بكافة أبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، نظم المكافآت والحوافز الخضراء، الشمول الأخضر)
- تصميم سياسات توظيف تراعي البعد البيئي من خلال استقطاب الكفاءات المهتمة بالقضايا البيئية والمجتمعية، وتعزيز المفاضلة بين المتقدمين بناءً على مدى وعيهم بالممارسات الخضراء.
- تطوير برامج تدريب وتطوير مستدامة تعزز من وعي الموظفين بأهمية الممارسات البيئية وتدمج البعد الأخضر في محتوى التدريب المهني والإداري.
- ربط نظم إدارة الأداء بالمؤشرات البيئية والاجتماعية، بحيث يتم تقييم أداء العاملين بناءً على مدى التزامهم بمبادئ الاستدامة والممارسات الخضراء داخل بيئة العمل.
- إعادة تصميم نظم الحوافز والمكافآت بما يضمن مكافأة السلوكيات الصديقة للبيئة والتحفيز على الابتكار في المجال البيئي، وربط الحوافز بمؤشرات مثل ترشيد الاستهلاك، إعادة التدوير، والمبادرات المستدامة.

- تعزيز ثقافة الشمول الأخضر داخل البنوك من خلال خلق بيئة عمل تضمن المشاركة المتساوية لجميع الموظفين في المبادرات الخضراء، وتشجيع العمل الجماعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الاستفادة من التباين بين البنوك المختلفة في استجابات الموظفين لتحليل نقاط القوة والضعف وتبادل التجارب الناجحة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- اسماعيل، عمار فتحى موسى والبردان، محمد فوزى (2017)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء فى تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية (افاق جديدة) كلية التجارة – جامعه المنوفية – المجلد الاول – العدد الثالث والرابع، ديسمبر
- 2- إسماعيل، إيناس أحمد (2021)، "دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية فى تحقيق سياسات الإقتصاد الخضراء للتنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة فى مصر"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة.
- 3- (الحنفاوى، أحمد محمود ابراهيم ،2021)، " منهج مقترح للتنبؤ بدور الاستثمارات الخضراء فى تحقيق التنمية المستدامة للبنوك المصرية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة فى إدارة الأعمال"، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال
- 4- أحمد، مولاى الزين،(2020)، دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعه عبدالحميد بن باديس، الجزائر
- 5- الزبيدى ، غنى دحام وحزمة ، محمد فليح. (2019) " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء فى تحقيق التنمية المستدامة بحث تطبيقي فى مدينة الكاظمين(ع) الطبية ، مجلة الاقتصاد والعلوم، مج25، ع112
- 6- المجاهد، ابراهيم محمد اسماعيل والمقدشى ، امال عباد احمد و راشد ، طلال محمد سعد.(2023). " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية ، مجلة جامعه البيضاء ، المجلد(5)،العدد(4)
- 7- السيد ، سندس محمد امام.(2024). اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي فى منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على العاملين فى البنك الاهلى المصري وبنك مصر ،مجلة البحوث الادارية،اكاديمية السادات للعلوم الادارية ،2024
- 8- بلالى، أحمد وسملالى ، يحضية (2018). "ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعه الشهيد حمه لخضر ، مجلة رؤى الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الوادى، الجزائر، المجلد 8 ، العدد2
- 9- جدو، إشراق & لعياضى، مارية (2021)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فى دعم التنمية المستدامة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير غير منشورة

- 10-خليفة، المعتز بالله البرنس محمد(2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فى تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديرى الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة _ جامعة دمياط، العدد2 ، المجلد2
- 11-عواد ، الاء سعيد امين.(2021)اثر ممارسات إدارة الموارد الخضراء على الصحة التنظيمية، دراسة ميدانية على مؤسسة مصر الخير ، رساله مقدمة للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال،جامعه عين شمس، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال
- 12-على، أيمن حسن (2022)، ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودورها فى تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية فى مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد3، ص100
- 13- ضيف، على عادل على. (2024). " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء فى تحقيق التنمية المستدامة" مجلة البحوث البيئية والطاقة ،جامعة المنوفية ، المجلد 13 ، العدد 22
- المراجع الاجنبية :**

- 1-Armstrong M., (2020). Armstrong's handbook of Human Resources Management practice, 20 th ed., British Library, UK
- 2- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management : A review and research agenda.International Journal of management reviews, 15(1), 1-14.
- 3-Tang, G., Chen, Y., Jiang Y. ,Paille, P., & Jia, J.(2017) Green Human Resources Management Practices: Scale Development and Validity. Asia Pacific Journal of Human Resources, 65(1)
- 4-Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C.Y & Fynes B. (2020). Green Human Resources Management and environmental cooperation: Anability-Motivation-opportunity and contingency perspective. International Journal of Production Economics
- 5- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the Business Strategy and the Environment role of green human resources management.

Abstract

This study aimed to examine the extent to which Green Human Resource Management (GHRM) practices are implemented in Egyptian banks. The research population included Bank of Cairo, Faisal Bank, Al Baraka Bank, QNB Al Ahli, and Abu Dhabi Islamic Bank. Data was collected from 330 participants, including department managers, heads of divisions, and employees working in green HRM departments within the selected banks. The data was analyzed using the arithmetic mean to identify response trends among the sample, and Cronbach's Alpha coefficient was used to measure the reliability of the questionnaire.

The study found statistically significant differences in the average responses of the research sample regarding green HRM practices (green recruitment, green training and development, green performance management, green rewards and incentives systems, and green inclusion) in each bank individually.

The study recommended that banks adopt green human resource management practices, design recruitment policies that consider environmental aspects, develop sustainable training and development programs, link performance management systems with environmental and social indicators, redesign rewards and incentive systems, promote a culture of green inclusion within banks, and direct administrative policies toward achieving a balance between economic, social, environmental, and technological dimensions.