

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين السُّوْلِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمؤسَّسات والأداء المؤسَّسي لها "دراسة ميدانية"

The role of green human resource management practices as a mediating variable in the relationship between corporate social responsibility and institutional performance: a field study

أ. فاطمة الزهراء عبدالنبي جاد باحث دكتوراة	أ.د. محمد نمر على أحمد استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة سوهاج وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الاساتذة والاساتذة المساعدين.	أ.د. أحمد على أحمد حسين استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة سوهاج ونائب رئيس جامعة سوهاج السابق لشتون التعليم والطلاب.
---	---	--

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر للممارسات الخضراء للموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الإستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، المكافآت الخضراء، علي الأداء المؤسسي للبنوك محل الدراسة. وخلصت إلى وجود تأثير بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجبا معنويا في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، وبين الأداء المؤسسي جمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار) بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً، ورفضه بالنسبة لبعد الاخلاقي التي أثبت التحليل الإحصائي إنه لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بينه وبين الأداء المؤسسي إجمالاً على المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بعد دخول المتغير الوسيط الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي، وذلك لتوافر الشروط الثلاث للوساطة التداخلية. واوصت ضرورة قيام البنوك باستخدام بعض البرامج التدريبية، التي من شأنها أن تنقل قدرات المديرين والعاملين والحفاظ على البيئة، في الاهتمام الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطوير ثقافة البنوك، للقيام بعملهم بشكل فاعل.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الأداء المؤسسي، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

Abstract

The study aimed to determine the impact of green practices for human resources with its dimensions represented in: green job analysis and design, green recruitment, green training and development, green health and safety, green rewards, on the institutional performance of the banks under study. And it concluded that there is an effect between the green practices of human resources management as a whole, a positive and significant effect on the relationship between social responsibility, with its dimensions: (the economic dimension, the legal dimension, the moral dimension, the social dimension) in general, and between the institutional performance in terms of beauty and its dimensions (the financial dimension, the customer dimension, the dimension of internal operations, the dimension of learning and growth/innovation) in the commercial banks under study as a whole, and its rejection with regard to the ethical dimension, which statistical analysis proved that there is no positive, statistically significant relationship between it and institutional performance in general on the independent variable, social responsibility, after entering the mediating variable, practices. Green for human resources management as a whole, due to the availability of the three conditions of interventional mediation. It recommended the need for banks to use some training programs, which would burden the capabilities of managers and employees and preserve the environment, in paying attention to green practices for managing green human resources and developing the culture of banks, to carry out their work effectively.

Key words: social responsibility, institutional performance, green practices for human resource management.

أولاً: مقدمة ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من أهم المتغيرات التي تؤثر على الأداء المؤسسي، حيث إتفقت دراسات كل من (رحمه، ٢٠١٧)، و(أكرم، وعلي، ٢٠١٨)، و(نوري، عبد الله، ٢٠١٨)، و (Charles & et al, 2016)، (Particia & et al, 2016) وغيرها على تأثير المسؤولية الاجتماعية الإيجابي على الأداء المؤسسي. كذلك تعد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من أهم المتغيرات التي تؤثر على الأداء المؤسسي.

أن اهتمام البنوك بالوفاء بمسئوليتها الاجتماعية تجاه العملاء والعاملين، وغيرها من الأطراف المستفيدة، وكذلك الأهتمام بتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، أمر من شأنه التأثير على ربحية البنوك ونجاحها، ومن ثم تعد برامج المسؤولية الاجتماعية، وكذلك الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، ركيزتان أساسيتان في تنافسية المؤسسات المصرفية.

وفي ضوء ما سبق، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية **Exploratory Study** في عشرة بنوك محل الدراسة، تمثلت في إجراء مقابلات موجهة مع ٥٠ مفردة من بعض مديري البنوك، وكذلك بعض رؤساء الأقسام بهذه البنوك، وكذلك عينة من متلقي الخدمات المصرفية من البنوك، وقد توصلت الدراسة إلي العديد من الظواهر **Phenomena** والنتائج المبدئية، من أهمها:

- هناك غموض ونقص في الدراية من جانب عينة الدراسة الاستطلاعية، بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للبنوك، وأبعادها، وتطورها، ومدى الأستفادة من الإلتزام بها.

- يوجد بعض من أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي لا يهتم البنوك بالإلتزام بها.

- أن الأهتمام بأداء البنوك لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين، من شأنه أن يؤدي إلي زيادة أداءهم، وكذلك زيادة ولائهم وإنتمائهم للبنك الذي يعملون به .

- أن ٩٠% من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية يؤمنون بان الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية يقلل من أرباح البنوك .

قامت الباحثة بالصياغة التالية للمشكلة البحثية محل الدراسة: "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك والأداء المؤسسي لها، ودور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في هذه العلاقة؟" وبتعبير آخر تتبلور المشكلة البحثية محل الدراسة في محاولة الإجابة علي التساؤلات البحثية التالية:

١- ما هو مستوي إلتزام (وفاء) البنوك محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه كل من العاملين، والعملاء، والمجتمع، والبيئة ؟

٢- ما هو مستوي تبني البنوك محل الدراسة للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؟

٣- هل يوجد أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للبنوك محل الدراسة تجاه كل من: العاملين، والعملاء، والمجتمع، والبيئة، علي الأداء المؤسسي لتلك البنوك؟

٤- هل يوجد أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للبنوك محل الدراسة علي الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ؟

٥- هل يوجد أثر للممارسات الخضراء للموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الإستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، المكافآت الخضراء، علي الأداء المؤسسي للبنوك محل الدراسة ؟

٦- ما هو أثر تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل البنوك محل الدراسة علي الأداء المؤسسي، في ظل الدور الوسيط للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

إنطلاقاً من المشكلة البحثية محل الدراسة وتساؤلاتها، تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف علي مستوي إلتزام (وفاء) البنوك محل الدراسة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه كل من العاملين، والعملاء، والمجتمع، والبيئة.

٢- تحديد مستوي تبني البنوك محل الدراسة للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

٣- تحديد أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للبنوك محل الدراسة تجاه كل من: العاملين، والعملاء، والمجتمع، والبيئة، علي الأداء المؤسسي لتلك البنوك.

٤- تحديد أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للبنوك محل الدراسة علي الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

٥- تحديد أثر للممارسات الخضراء للموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الإستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، المكافآت الخضراء، علي الأداء المؤسسي للبنوك محل الدراسة.

٦- تحديد أثر تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل البنوك محل الدراسة علي الأداء المؤسسي، في ظل الدور الوسيط للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

٧- التوصل إلي مجموعة من النتائج والدلالات يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في البنوك محل الدراسة عل الأهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية لهذه البنوك، وكذلك تبني الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل تحسين الأداء المؤسسي لتلك البنوك، الأمر الذي ينعكس علي الإقتصاد المصري عامة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإضافات المتوقعة أن تقدمها علي المستويين العلمي والتطبيقي، وذلك علي النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

١- توفير إطار ااكاديمي متكامل عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للبنوك وأبعادها المختلفة، بحيث يعتبر هذا الإطار اساساً للدراسات التالية في هذا الموضوع.

٢- التعريف بالخلفية النظرية لموضوع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وغلقاء الضوء علي أهم تلك الممارسات ونتائج تطبيقها، حيث ان هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية التي تناولت ذلك الموضوع .

٣- توفر هذه الدراسة إطارا نظريا متكاملًا عن تحليل الدور الوسيط للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تأثير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات علي الأداء المؤسسي.

ب-الأهمية التطبيقية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية التطبيقية من خلال ما يلي:

١-تقدم الدراسة للمسؤولين بالبنوك إطارا علميا يمكن من خلاله الإلمام بمفهوم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للبنوك، وأبعادها المختلفة والأطراف التي يمكن ان تقوم البنوك محل الدراسة بأداء مسؤوليتها الاجتماعية تجاهها.

٢-إمداد المسؤولين بالبنوك محل الدراسة، ببيانات صادقة وموثقة مستمدة من دراسة ميدانية، تساعد على توضيح تأثير المسؤولية الاجتماعية للبنوك علي الأداء المؤسسي، في ضوء توظيف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

٣-تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي للبنوك، وبالتالي إجبار البنوك علي الإلتزام بمسئولياتها الاجتماعية، وكذلك تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، مما يسهم في تحسين أداء المؤسسة لتلك البنوك، وكذلك المساهمة في الحفاظ علي البيئة.

٤- تسهم الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في قطاعات إنتاجية وخدمية اخرى، وذلك في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها.

خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

المتغير الاول:

١-مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

ورد مصطلح "المسؤولية الاجتماعية لأول مرة لعام ١٩٢٣، حين أشار (شلدون) إلى أن مسؤولية أي منظمة هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وأن بقاء أي منظمة واستمرارها يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي مسؤوليتها الاجتماعية عند أدائها لوظائفها المختلفة. وتعرض الباحثة، هذا المفهوم على النحو التالي:

ويرى (الحسن: ٢٠١٤، ص ٧) بانها هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الاخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة ومحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل وحل مشاكل المواصلات وغيرها.

وأشار (Chahal, H. and Sharma, R,2016,P34) بأن المسؤولية الاجتماعية هي تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تحملها منظمات الأعمال تجاه

المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.

وعرف (عبد السلام مخلوفي، ٢٠١٧، ص ٣٥) المسؤولية الاجتماعية على أنها "هي منهج تقوم بموجبه المؤسسات بمراعاة فائدة أصحاب المصلحة سواء في داخل المؤسسة أو المجتمع الخارجي، والعمل على تطبيق هذه المصالح عند تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها".

مما سبق تعرف الباحثة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بانها: منهج تقوم بموجبه المؤسسات بمراعاة فائدة أصحاب المصلحة سواء في داخل المؤسسة أو المجتمع الخارجي، والعمل على تطبيق هذه المصالح عند تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها والتزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي لتحسين مستوى المعيشة بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد.

٢- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تعمل إدارات المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد تتطلب من القائمين عليها التفكير المتجدد حول الأهداف والممارسات التي تقوم بها للاستجابة إلى حاجات ورغبات السوق، وتستمد منظمة الأعمال قوتها وفعاليتها من خلال انتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، وبما يعزز من قدرتها في أن تكون القرارات المتخذة لا تنحى المنحى الاقتصادي البحت بل تسعى لأن تكون قراراتها ذات بعد أخلاقي وإنساني واجتماعي للمساهمة في رفاهية حياة الفرد، وإن تسعى بذات الوقت إلى تحقيق الأرباح لكي تبقى وتستمر، وفيما يلي المضامين الرئيسي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تكون قاعدتها الرئيسي هي تحقيق البعد الاقتصادي في مسار عملها لكي تستمر في بيئة الصناعة التنافسية التي تعمل فيها وإن تلتزم بالقوانين النافذة وإن يكون مسار عملها منطلق من الفلسفة الأخلاقية التي تتوافق مع قيم وسلوك المجتمع، ولتجسد بذلك البعد الإنساني، وفي أدناه توضيح لهذه الأبعاد: (Brine. M., & et al, 2017, P84)

ويوضح الجدول التالي رقم (١) الأبعاد الأساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المستفيدين:

جدول رقم (١)

يوضح الأبعاد الأساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المستفيدين:

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة العادلة. 	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الإضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة. 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحياً وثقافياً. - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> قوانين حماية المستهلك 	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - منع تلوث المياه والهواء والتربة. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. - منع الاستخدام التعسفي للموارد. - صيانة الموارد وتنميته. 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> - منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. - ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن. - إصابات العمل. - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. - عمل المرأة وظروفها الخاصة. - المهاجرين وتشغيل غير القانونيين. - عمل المعوقين. 	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان. 	المعايير الأخلاقية	
<ul style="list-style-type: none"> - احترام العادات والتقاليد. - مكافحة المخدرات والممارسات للأخلاقية 	<ul style="list-style-type: none"> الأعراف والقيم الاجتماعية 	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> - نوع التغذية. - الملابس. - الخدمات. - النقل العام. - الذوق العام. 	<ul style="list-style-type: none"> نوعية الحياة 	الخبر

المصدر: (عبد القادر رياش، ٢٠١٧، ص ٥٣)

المتغير الثاني: الأداء المؤسسي:

١- مفهوم الأداء المؤسسي:

ويرى (سيد جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٥٠٩) أن تقييم الأداء هو عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.

ويرى (محمد سعيد، ٢٠١٣، ص ٢٩٢) بأنه من المكونات الأساسية لنظرية التوقع، ويجب الاهتمام بالعلاقة بين الجهد المبذول والأداء من ناحية، والعلاقة بين الأداء والعوائد من ناحية أخرى. بمعنى أن جهود العاملين تقودهم للأداء المطلوب، وهذا الأداء يسمح لهم بالحصول على العوائد المرغوبة.

مما سبق ترى الباحثة أن أداء المؤسسة، يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل، ومدى قدرتها على استغلال مواردها المادية والبشرية نحو تحقيق أهدافها المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى الوصول للأداء الأمثل لها.

في حين يعرف الأداء المتوازن، على النحو التالي:

يعرف (شاهين، ٢٠١٣، ص ٢٣٤) بطاقة الأداء المتوازن بأنها هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

ويعرف (عاشور، ٢٠١٠، ص ١٥٣) بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.

مما سبق عرضه من تعريفات لبطاقة الاداء المتوازن تتفق الباحثة مع التعريف التالي لبطاقة الاداء المتوازن، يقصد بالاداء المتوازن مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة، وهو عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.

٢- أبعاد نظام الأداء المتوازن:

إن القياس المتوازن للأداء يجعل المديرين في منظماتهم قادرين على رؤية المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي، والبعد الخاص بالعملاء، والبعد الخاص بالعمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو للعاملين، وفيما يلي يتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد.

١- البعد المالي **Financia Perspective** : ويتعلق بالمقاييس المالية، والتي تعتبر مكون هام من مكونات الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة للربح، أو المؤسسات غير الهادفة للربح " المؤسسات العامة"، وفي نطاق المؤسسات الهادفة للربح فإن هذه المقاييس تقدم لنا ما يفيد بأن الاستراتيجية المنفذة والتي تظهر من مقاييس الأبعاد الأخرى تؤدي إلى تحسين نتائج للخطوط التشغيلية، أما في المؤسسات

غير الهادفة للربح والعامّة فإن المقاييس المالية تؤكد على أننا نحقق النتائج المرجوة ولكننا نقوم بذلك بأسلوب فعال يقلل من التكاليف .

٢- **البعد الخاص بالعملاء:** يبين هذا البعد مدى قدرة المنشأة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء والذي يتم تحقيقه من خلال الابتكار والجودة العالية للمنتجات والخدمات وتوفيرها بأسعار منخفضة وفي الوقت المناسب، كما يحدد هذا البعد أجزاء السوق المستهدف أو يعني نجاح المؤسسات في تلك الأجزاء من خلال مجموعة المقاييس التي تتمثل بالاحتفاظ بالعملاء، اكتساب العملاء ورضا العملاء، وربحية العميل والحصة السوقية.

٣- **البعد الخاص بالعمليات الداخلية:** في هذا البعد يتم تحديد وتعريف العمليات الأكثر أهمية، والتي تستطيع المؤسسة عن طريقها أن تتفوق وتتميز من أجل الاستمرار في إضافة وتقديم قيمة للعملاء. ففي إطار القيمة التي تود المؤسسة تقديمها للعملاء يتم تحديد التشغيل الكفاء للعمليات الداخلية المحددة. حيث يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء (بخلق قيمة للعملاء)، والبعد المالي (بزيادة ثروة المساهمين). وتحديد الحلقات، أو الإجراءات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية لإرضاء العملاء والمساهمين. (أزهار مراد، ٢٠١٩، ص ٢٩)

تتمثل مهمة إدارة المؤسسة في البعد الخاص بالعمليات، في تحديد العمليات مع تطوير وتقديم المقاييس الأفضل التي تبين مدى تقدم المؤسسة، ولتحقيق المقياس الخاص بالعملاء يجب أن تعود بشكل واضح ودقيق العمليات الداخلية المطلوبة تحديداً تماماً، بالإضافة إلى التركيز على الجهود التي تعمل على زيادة التحسين في الأنشطة والعمليات المطلوبة التي يتم من خلالها التنفيذ ويجب أن يتضمن البعد الخاص بالعمليات، كل الأنشطة الخاصة بالمؤسسة والتي تشكل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء. ومن أمثلة المقاييس الخاصة ببعد العمليات الداخلية، معدل قبول المنتجات الجديدة، وكفاءة دورة التصنيع ومستويات المخزون، ونسبة الإنتاج على الأجمال.

٤- **البعد الخاص بالتعلم والنمو/الابتكار:** يعتبر البعد الخاص بالتعليم والنمو/الابتكار الأساس الذي يقوم عليه البناء الكامل لنظام الأداء المتوازن، فهو الدافع والمحرك للأبعاد الثلاثة الأخرى الخاصة بالعمليات، والعملاء والبعد المالي. ويتعلق هذا البعد بالقدرات والمهارات التي يجب تنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه القدرات ترتبط بالأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية، وبالتالي تحديد المقاييس والمؤشرات المرتبطة بها.

المتغير الثالث: إدارة الموارد البشرية الخضراء:

١- **مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:**

مع تزايد الدراسات التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يختصر باللغة الإنجليزية إلى (GHRM) كونها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية (Jackson & Seo, 2019)، والتنمية المستدامة (O'Donohue & Torugsa, 2016). حيث تعكس إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة السياسات والممارسات والنظم

التي تنتهجها المؤسسة الخضراء لحث العاملين بها إلى العمل لصالح الفرد والمجتمع والمؤسسة والبيئة الطبيعية (Opatha & Arulrajah,2014). ووفقاً لدراسة (Jabbour et al.,2019) تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خضراء مثل الوصف والتحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت.

كما عرفت دراسة (Renwick et al.,2018) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للمؤسسات في وظائف إدارة الموارد البشرية، كما حدد هؤلاء العلماء أن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتقييم والتدريب، والتطوير، وعلاقات العمل، والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمؤسسة. بينما يعرفها (Jabbour,2013) بأنها المواءمة المنهجية والمخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمؤسسة. كما يعرفها (Mampra,2013) بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات التجارية وتعزيز القضايا البيئية التي تعزز من معنويات العاملين وتحقق رضاهم.

مما سبق تعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية الخضراء بانها: إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للمؤسسات في وظائف إدارة الموارد البشرية في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء والتقييم، والتدريب وتطوير العاملين، وعلاقات العاملين، وأنظمة المكافآت كونها أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمؤسسة.

٢-أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمارس عدداً كبيراً من المؤسسات في الوقت الحاضر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياق العالمي، وسوف تساهم هذه الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي يتم ممارستها والتي سيتم ممارستها من جانب رجال الأعمال والمؤسسات الأخرى مساهمة كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي.

والتميز في السياسات والاجراءات في وظائف إدارة الموارد البشرية للمديرين والعاملين في البنوك من (التصميم الوصفي الأخضر، والاستقطاب والاختيار الأخضر، وإدارة الاداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الأخضر، ومشاركة الموظفين الخضراء، فرق العمل الخضراء، والثقافة البيئية الخضراء) والتي تعتبر الإدارة القوية الفاعلة في توجيه العاملين نحو الأداء البيئي وهي العمليات والبرامج الخضراء والتقنيات التي تنفذ للحد من الآثار السلبية، والاهتمام بالآثار الإيجابية تحقيقاً للأداء المؤسسي.

ويتباين الباحثون في تحديدهم للوظائف التي يجب أن تتضمنها إدارة الموارد البشرية الخضراء ويوضح الجدول التالي رقم (٣/٣) الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية الواردة في بعض الدراسات والأدبيات البحثية.

جدول رقم (٣)

الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية

وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء	الدراسة
التصميم الوظيفي الأخضر، والاستقطاب والاختيار الأخضر، وإدارة الاداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الأخضر، ومشاركة الموظفين الخضراء.	Jaid& Misal,(2019)
التحليل الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء، إدارة الانضباط الأخضر.	Maeen(2018)
التدريب البيئي، والتمكين البيئي، العمل الجماعي للأغراض البيئية، الأداء ذو الكفاءة البيئية.	Moraes & et al,(2018)
التعويضات والمكافآت الأخضر، التحليل الوظيفي الأخضر، التصميم الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة الأداء الاخضر.	Halawi, & Zaraket, (2018)
الوصف الوظيفي الأخضر، التحليل الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الاخضر، المكافآت الخضراء.	John & Sathiq,(2018)
الاستقطاب والاختيار الأخضر، المكافآت ، التدريب البيئي، فرق العمل الخضراء، الثقافة البيئية، الخضراء، مشاركة الموظفين الخضراء.	Sunita, (2017)
الاستقطاب والاختيار الأخضر، المكافآت الخضراء، التدريب البيئي الأخضر، فرق العمل الخضراء، الثقافة البيئية الخضراء، مشاركة الموظفين الخضراء.	Chanderjeet (2017)
الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء.	Rimi,(2016)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء مجال ناشئ من البحوث في الدراسات التنظيمية بعد عام ١٩٩٠م. وهناك من يرى (Arulrajah et al.,2016) أن الأدبيات الموجودة بشكل عام يجب أن تتوسع من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث ركز عدد قليل من البحوث على وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المكافآت فيما يتعلق بدمج الإدارة

البيئية مع إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية لديها المزيد من الإمكانيات والنطاق لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة. كما أشار إلى أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار الاتنى عشر وظيفة لإدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف، وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والترقية، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير، وإدارة المكافآت، وإدارة الانضباط، وإدارة الصحة والسلامة وعلاقات العاملين. تساهم في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي المستدام للمنظمات.

رابعاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

١- اثر المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات:

تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمنظمة وبين أداءها المالي حيث نشرت مجلة (**Business & Society 1997**) دراسة قام بها **Griffin & Mahon** على ٦٢ مؤسسة، وكذا الدراسة التي قام بها **Roman & Hayibor & Agle** والتي نشرتها نفس المجلة عام ١٩٩٩ حول نفس الموضوع، وقد أشارت اغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الأداء الاجتماعي والأداء المؤسسي لتلك المنظمات المبحوثة.

أما **Connolly** فقد قسم الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى قسمين رئيسيين هما الفوائد المالية والفوائد الاجتماعية. فبالنسبة للفوائد المالية يشير **Connolly** إلى أن المنظمة إذا لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية فإنها ستتكبد تكاليف باهظة، وستدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح بما فيهم حماة البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المنظمة بدفع تكاليف الضرر البيئي.

كما وجدت بعض دراسات أخرى أن هناك علاقة إيجابية بين تحمل المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية وبين أدائها والأرباح المالية التي تحققها المؤسسة وتعود هذه العلاقة الإيجابية إلى تحسن العلاقة داخل المؤسسات بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء المؤسسة من ناحية أخرى، كما تحسن سمعة المؤسسات وتصبح مؤهلة للاقتراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلاً عن تحسن العلاقة بين المؤسسات والحكومة مما يعود عليها بالنفع.

كما قد توصلت العديد من الأبحاث والدراسات لوجود أثر لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي قصير الأجل والذي يقاس بمقاييس الربحية قصيرة الأجل والمبنية على الأرقام المحاسبية، مثل العائد على الأصول وتكلفة التمويل، فعلى سبيل المثال أكدت مجموعة من الدراسات على توفر دليل ميداني على وجود علاقة ارتباط طردية جوهرية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكل من العائد على الأصول المستثمرة بها والعائد على حقوق الملكية. (**Dawkins & Ngunjiri, 2008**) ؛ (**Dhaliwal, D., et al, 2012**) ؛ (**Ghoul, S., et al, 2011**) ؛ (**Goss, A. and Roberts, G., 2011**) ، على النقيض من ذلك أكدت دراسة (**Lee, S. and Park, S., 2010**) ، على عدم وجود علاقة ارتباط بين قيام الإدارة العليا بممارسة المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسي وخاصة المالي لها. (**Dhaliwal, D., et al, 2012**)

وترى الباحثة أن التزام المؤسسات ببرامج المسؤولية الاجتماعية يكون له أثر إيجابي على إنتاجية العاملين وعلى مستوى أجورهم أخرى كما أوضحت دراسات إيجابية على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام البيئي وإنتاجية المؤسسات وكفاءتها في استخدام الموارد. كما أن نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يتوقف على قدرة الحكومات على توفير بيئة أعمال مواتية وعلى ما تفرضه من ضرائب وعلى مرونة قوانين العمل.

٢- العلاقة بين الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية منها والمتقدمة وذلك لتأثيرها البالغ على أعمال المؤسسة وفعاليتها، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين من جهة وأصحاب المؤسسة من جهة أخرى. وبدأت المؤسسات بتقديم التزامات اجتماعية اتجه مجتمعاتها بالتخلي عن الكثير من الظواهر غير المرغوب بها كتقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة، عدم إتاحة فرص متكافئة أمام المتقدمين للوظائف، الإفصاح غير المسموح به عن أسرار المؤسسة، عدم الإنصاف في التعامل مع العمال..... الخ.

وفي حين أن التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة جعلت العديد من المنظمات تعيد تفكيرها وتزايد اهتمامها اتجاه المجتمع بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي، وضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث، لذلك فإن استقطاب المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقية له أهمية كبيرة، والمحافظة عليها تعد من أولويات الأمور التي تساعد على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية، ومما زاد من أهمية العنصر البشري تجسيد مفهوم "المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية" حتى تصبح المؤسسات أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي لأن الاستجابة الاجتماعية تتطلب منها إنجاز أعمال مسؤولة عن أفرادها العاملين تهدف إنجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع ككل. (السعيد بريكة، ٢٠١٧، ص ٤٩)

٣- العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي:

أن اعتماد المؤسسة باعتبارها ناجحة من عدمه يعتمد على ما تحققه من عائدات وقيمة اقتصادية، لكن هذا كان في السابق أما الآن ومع أنتشار الوعي والثقافة البيئية فأصبح من الواجب على المؤسسة أن تأخذ بنظر الاعتبار تقييم الأثار البيئية بالإضافة الى جانب العوامل الاقتصادية والمالية حتى تكون ناجحة في قطاع الأعمال، وكل هذا يستوجب على أي مؤسسة لتطبيق هذه الممارسات الخضراء مستوى عال من المهارات الفنية والأدارية بين العاملين بسبب الحقائق والتي مفادها أن المؤسسة ستطور مبادرات بيئية تركز على الابتكار والتي ستكون لها انعكاسات على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وفي هذا الصدد فإن التوظيف والاختيار الموظفين الدقيق والصارم، ونظام التقييم القائم على الأداء، وأدخال برامج تدريبية وتنمية الكفاءة الفنية والأدارية لها أهمية أساسية في تعزيز الابتكار وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة.

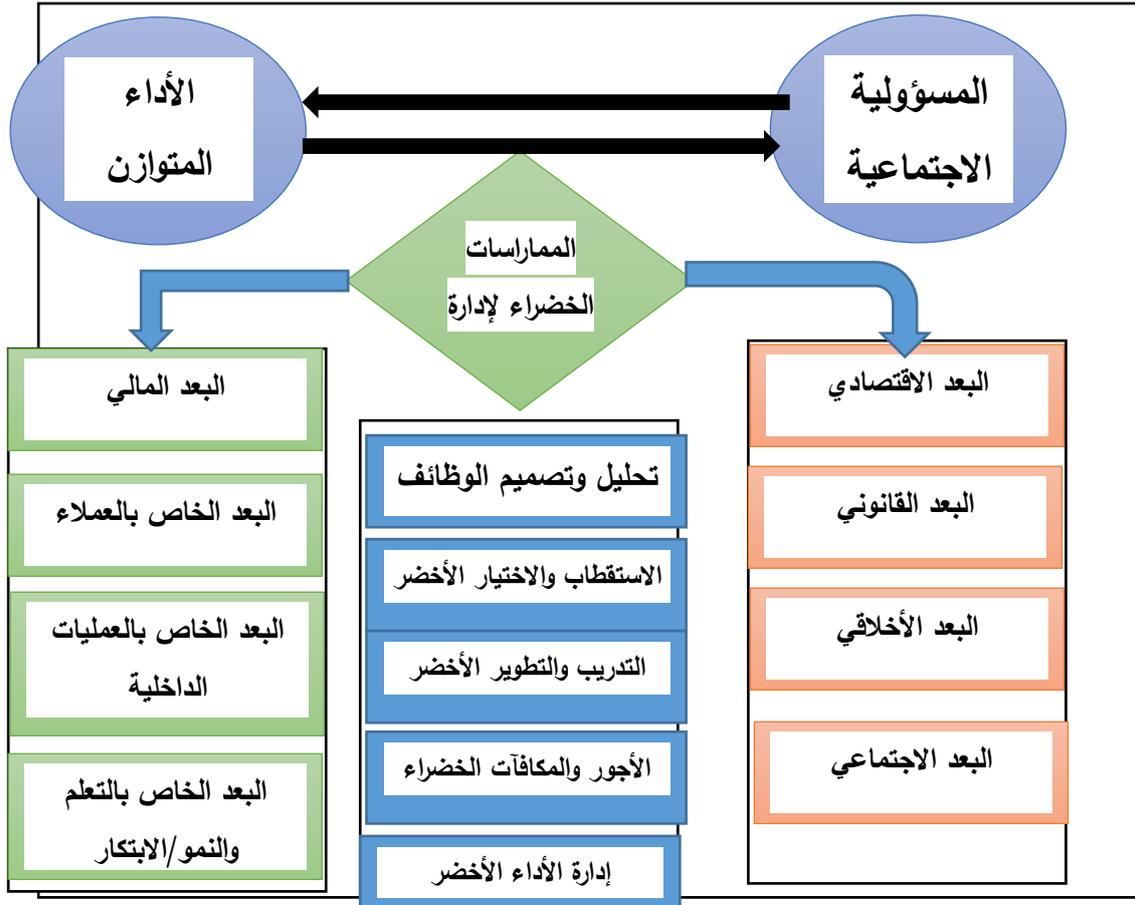
(Benard & josphat,2016,p987)

وترى الباحثة ان الفهم والتطبيق الصحيح لإدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاجتماعي والتنظيمي بصورة مستدامة بالإضافة الى خلق الميزة التنافسية لها، لكن هذا يتطلب من المنظمات إجراء عمليات الدمج ما بين القضايا والممارسات الخضراء في القضايا اليومية التقليدية لأنشطة المؤسسة بالإضافة الى القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية وسياسات المؤسسة .

سادساً: نموذج وفروض الدراسة:

١-نموذج الدراسة:

ويوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة، والعلاقة بينها والتي تهدف الدراسة لتحديدها:



٢-فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: تؤثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجبا معنويا في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، وبين الأداء المؤسسي جمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/الابتكار) بالبنوك التجارية محل الدراسة. وينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

١-تؤثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، والبعد المالي كأحد أبعاد الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة.

٢-تؤثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، والبعد المالي كأحد أبعاد الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة.

٣-تؤثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، والبعد المالي كأحد أبعاد الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة.

٤-تؤثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، والبعد المالي كأحد أبعاد الأداء المتوازن بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة.

منهج الدراسة :

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المؤسسي لها بالبنوك محل الدراسة، نظراً لملائمته لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاعتماد في هذه الدراسة علي نوعين من الدراسات، هما:

١- **الدراسة المكتبية:** وتوجه الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث، إلي مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة والمطالعة في التقارير الصادرة عن الجهات المسؤولة عن البنوك التجارية ومواقع الانترنت المختلفة.

٢- **الدراسة الميدانية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من الميدان محل الدراسة. وقد سارت الباحثة في هذه الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها في هذا المجال.

٣- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، والبالغ عددهم (١٠) بنك، ويعرض الباحث مجموعة من البنوك التي يمكن إجراء الدراسة التطبيقية عليها والتي من بينها: البنك الاهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الاسكندرية، وبنك CIB، والبنك الوطني المصري، بنك قطر الوطني الاهلي، البنك العربي الافريقي، و بنك اتش اس بي سى مصر. ومن اسباب اختيار الباحث للبنوك التجارية كمجال لتطبيق الدراسة أن المخاطر الائتمانية جزء لا يتجزأ من منظومة العمل المصرفي ويلزم تحديدها وقياسها بدقة بهدف السيطرة عليها والتخفيف من حدتها.

٤- **عينة البحث:** وبالتعويض في المعادلة السابقة تم الحصول على حجم العينة والذي يساوي (٣٨٤) مفردة تقريباً، وقد تم توزيع استمارات الأستقصاء على حسب عدد العاملين باستخدام التوزيع المتناسب.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز **SPSS V25** لتحليل البيانات، وهو الأسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

- **اختبار الثبات والصدق:** تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Scale**، ومعامل الصدق، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.
- **أدوات التحليل الإحصائي الوصفي:** مثل: التكرارات **Frequencies**، والنسب المئوية **Percentages**، والأوساط الحسابية **Means**، والانحراف المعياري **Standard Deviation**، كأساليب إحصائية وصفية، تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.
- **معامل الارتباط البسيط **Simple Linear Correlation Coefficient****، ومعامل التحديد **Coefficient of Determination**، وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- **معامل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression****، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- **تحليل التباين **ANOVA****، وذلك لاختبار معنوية نماذج الانحدار، المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- **اختبار كروسكال واليس **Kruskal Wallis****: وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعتين من البيانات الترتيبية.

وقامت الباحثة بعد تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية، بتفسيرها واستخلاص النتائج والدلالات منها بأسلوب منطقي، حيث أن الأسلوب الإحصائي يعد وسيلة لمساعدة الباحثة في التحليل والاستنتاج، وهو لا يقدم كل شيء للباحثة، ولذلك يجب الاعتماد على الرأي الشخصي أيضاً في استقراء النتائج.

ثامناً: الدراسة الميدانية:

١- توصيف عينة الدراسة:

تعرض الباحثة فيما يلي خصائص عينة الدراسة فيما يلي:

جدول رقم (٣)

خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص
٥٦,٤%	٢١٤	ذكور
٤٣,٦%	١٦٥	إناث
٢٨,٨%	١٠٩	اقل من ٣٠
٤٩%	١٨٦	من ٣٠ الى > ٥٠
٢٢,٢%	٨٤	٥٠ سنة فأكثر
١٤,٤%	٨٣	اقل من ٥ سنوات
٢٨,٨%	٢٠٧	من ٥ : > ١٠ سنوات
٥٦,٨%	٨٩	١٠ سنوات فأكثر
٢١,١%	٨٠	دبلوم
٥٢,٢%	١٩٨	بكالوريوس
٢٦,٧%	١٠١	دراسات عليا
١٠٠%	٣٧٩	الإجمالي

المصدر: قائمة الإستقصاء، نتائج اجابات قائمة إستقصاء الدراسة الميدانية

تخلص الباحثة من توصيف خصائص عينة الدراسة، الى تمثيل عينة الدراسة لكافة الفئات المحددة، وأن نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من ٣٠ سنة الى اقل من ٥٠ سنة، وغالبيتهم من الذكور، وأن مستواهم التعليمي من الحاصلين على المؤهلات الجامعية، وهذا يوضح أن معظم العاملين بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة على دراية كافية بأهمية الوفاء بالمسئولية الاجتماعية وتأثيرها على الأداء الوظيفي المتميز بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة، ويرجع ذلك لمستواهم التعليمي وخلفياتهم الثقافية المترتبة على ذلك. مما سبق يتبين أن خصائص عينة الدراسة متمشية مع المنطق، ومع التوزيع الطبيعي، ومتناسبة مع خصائص مجتمع الدراسة، مما يجعل العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

٣- اختبارات الفروض:

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية المنبثقة منه، تم استخدام أسلوب الانحدار متعدد المتغيرات ومتعدد المراحل، والمعروف إحصائياً باسم **Stepwise Multiple Regression Analysis**، لاختبار العلاقة بين تأثير أبعاد تؤثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، وبين الأداء المؤسسي جمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار) بالبنوك التجارية محل الدراسة، وتحديد أفضل الأبعاد المفسرة لمتباين في المتغير التابع، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار المتعدد للأداء المتوازن إجمالاً وأبعاده على المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بعد دخول المتغير الوسيط الممارسات الخضراء للموارد البشرية كإجمالي

المتغيرات	R	R ²	ΔR ²	R ⁻²	F	Sig.f
الأداء المتوازن إجمالاً:						
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:	٠.٦٨٧	٠.٤٧٢	٠.٤٧٢	٠.٤٧٠	٢٨٠.١٣٢	٠.٠٠٠*
البعد الاقتصادي.	٠.٧٩٠	٠.٦٢٤	٠.١٥٢	٠.٦٥٢	١٥١.٢٤٨	٠.٠٠٠*
البعد القانوني.	٠.٨٢٠	٠.٦٧٢	٠.٠٤٨	٠.٦٦٩	٣٩.١٦٩	٠.٠٠٠*
البعد الاخلاقي.	٠.٨٣٢	٠.٦٩٢	٠.٠٢٠	٠.٦٩٠	٣٢.٨٤١	٠.٠٠٠*
البعد الاجتماعي.	٠.٨٣٨	٠.٧٠٢	٠.٠١٠	٠.٦٩٩	٢١.٤١٥	٠.٠٠٠*
أبعاد الأداء المتوازن:						
البعد المالي:						
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.	٠.٦٢٩	٠.٣٩٦	٠.٣٩٦	٠.٣٩٤	٢٤٩.٨١٨	٠.٠٠٠*
البعد القانوني.	٠.٦٥٢	٠.٤٢٥	٠.٠٢٩	٠.٤٢٢	١٨.٩٨١	٠.٠٠٠*
البعد الاقتصادي.	٠.٦٥٩	٠.٤٣٥	٠.٠١٠	٠.٤٣٠	٦.٥٣٨	٠.٠٠٠*
البعد الاجتماعي	٠.٦٧٦	٠.٤٥٧	٠.٠٢٣	٠.٤٥١	١٥.٦٩٣	٠.٠٠٠*
البعد الاخلاقي.	٠.٦٨٢	٠.٤٦٦	٠.٠٠٩	٠.٤٥٩	٦.٠٧٤	٠.٠١٤*

البعد الخاص بالعملاء:						
.....*	٥٧.٠٨٧	٠.١٧٩	٠.١٨١	٠.١٨١	٠.٤٢٦	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
.....*	١٢١.٣٢٤	٠.٣٢٩	٠.١٥١	٠.٣٣٢	٠.٥٧٦	البعد الاقتصادي.
.....*	٣١.٢٦١	٠.٣٦٤	٠.٠٣٥	٠.٣٦٧	٠.٦٠٦	البعد القانوني.
.....*	٧٠.٦٢٥	٠.٣٨٣	٠.٠١٩	٠.٣٨٦	٠.٦٢١	البعد الاخلاقي.
.....*	٥.٣٩٥	٠.٣٩٥	٠.٠١١	٠.٣٩٧	٠.٦٣٠	البعد الاجتماعي.
البعد الخاص بالعمليات الداخلية						
.....*	٤٠٠.٣٦٦	٠.٥٨٧	٠.٥٩٠	٠.٥٩٠	٠.٧٦٨	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
.....*	٤٩.٠٥٣	٠.٦٣٢	٠.٠٤٤	٠.٦٣٤	٠.٧٩٦	البعد الاقتصادي.
.....*	٢٢.٦٥٧	٠.٦٤٨	٠.٠١٧	٠.٦٥١	٠.٨٠٧	البعد القانوني.
.....*	١٩.٢٩٣	٠.٦٥٤	٠.٠٠٥	٠.٦٥٦	٠.٨١٠	البعد الاخلاقي.
.....*	١٠.٥٨٨	٠.٦٥٦	٠.٠٠٣	٠.٦٥٩	٠.٨١٢	البعد الاجتماعي.
البعد الخاص بالتعلم/ والابتكار						
.....*	٢١٤.١٦٥	٠.٤٦٦	٠.٤٦٨	٠.٤٦٨	٠.٦٨٤	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
.....*	٧٥.٣٥٠	٠.٥٥٢	٠.٠٨٦	٠.٥٥٤	٠.٧٤٤	البعد الاقتصادي.
.....*	٤٥.٤٦٣	٠.٦٠٥	٠.٠٥٤	٠.٦٠٨	٠.٧٨٠	البعد القانوني.
.....*	٤٢.٤٥٧	٠.٦٤٣	٠.٠٣٨	٠.٦٤٦	٠.٨٠٤	البعد الاخلاقي.
.....*	٢١.٩١١	٠.٦٧٧	٠.٠٣٣	٠.٦٧٩	٠.٨٢٤	البعد الاجتماعي.
.....*	٢٨.٤٤٠	٠.٧٠٧	٠.٠٣٠	٠.٧٠٩	٠.٨٤٢	البعد الاقتصادي.

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = ٣٧٩. * دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

- تشير معاملات الارتباط R إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) من جانب، وبين الأداء المتوازن إجمالاً وبأبعاده (البعد المالي، والبعد الخاص بالعملاء، والبعد الخاص بالعمليات الداخلية، والبعد الخاص بالتعلم والنمو/ والابتكار) من جانب آخر.

- تمت إزاحة المتغير المستقل (البعد الاخلاقي) من معادلة الانحدار بعد دخول المتغير الوسيط (الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) وفي علاقتها مع الأداء المتوازن إجمالاً ، وبعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث أسهم في تفسير (٠.٠١٩)، (٠.٠٣٤)، من التباين على التوالي. ويوضح الجدول التالي مباشرة رقم (٦) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد للأداء المتوازن على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة.

جدول رقم (٦)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد للأداء المتوازن إجمالاً وأبعاده على المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بعد دخول المتغير الوسيط الممارسات الخضراء للموارد البشرية كإجمالي

المتغيرات	B	Beta	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
الأداء المتوازن إجمالاً:							
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:	٠.٤٥٦	٠.٦٠١	١٥.٩٩٢	٠.٠٠٠٠			
البعد الاقتصادي.	٠.٣٥٢	٠.٤٩٦	١٠.٢٥٦	٠.٠٠٠٠			
البعد القانوني.	-٠.٣١٨	-٠.٣٦٨	-٧٠.٥٤	٠.٠٠٠٠			
البعد الاخلاقي.	٠.٢٧٨	٠.٢٠٦	٦.٠٩٧	٠.٠٠٠٠			
البعد الاجتماعي.	٠.٠٦٧	٠.٠٨٨	٢.٢٦٥	٠.٠٢٤	٠.٧٢٦	١٣٢.٦٢٧	٠.٠٠٠٠*
أبعاد الأداء المتوازن:							
البعد المالي:							
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.	٠.٥١٧	٠.٥١١	٧.٦٠١	٠.٠٠٠٠			
البعد القانوني.	-٠.١٢٢	-٠.١٣٨	-٣.١٨٧	٠.٠٠٠٠			
البعد الاقتصادي.	٠.٢٤٢	٠.٢٩١	٤.٦٦٦	٠.٠٠٠٠			
البعد الاجتماعي	-٠.٢٤٠	-٠.٢١٨	-٤.٢٦٢	٠.٠٠٠٠			

٠.٠٠٠*	٦٥.٧٠٩	١.٩٠٦	٠.٠٠٠	٢.٤٦٥	٠.١٢٣	٠.١١٠	البعد الاخلاقي.
							البعد الخاص بالعملاء:
			٠.٠٠٠	١٠.٦١٦	٠.٤٦٠	٠.٤٧٣	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
			٠.٠٠٠	- ١١.٢٧٩	٠.٤٩١-	٠.٥٨٤-	البعد الاقتصادي.
			٠.٠٠٠	٩.٠٥٥	٠.٣٦٧	٠.٣٥٣	البعد القانوني.
			٠.٠٠٠	٨.٤٤٠-	٠.٣٤٥-	٠.٣٥٧-	البعد الاخلاقي.
٠.٠٠٠*	٧٣.٦٤٧	٤.١٤٥	٠.٠٠٠	٢.٣٢٣	٠.١٠٥	٠.١٩٢	البعد الاجتماعي.
							البعد الخاص بالعمليات الداخلية
			٠.٠٠٠	١٦.٨٢٠	٠.٦٦١	٠.٦٦٨	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
			٠.٠٠٠	٩.٢٤٠	٠.٤٣٦	٠.٤١٢	البعد الاقتصادي.
			٠.٠٠٠	٣.٢٥٤	٠.١٣١	٠.٢٣٥	البعد القانوني.
			٠.٠٠٠	٥.٤٩٨-	٠.٣٣٦-	٠.٣٨٦-	البعد الاخلاقي.
٠.٠٠٠*	١٢٤.٥٣٧	٠.٥٦١	٠.٠٠٠	٣.٢٥٤	٠.١٥٧	٠.١٨٣	البعد الاجتماعي.
							البعد الخاص بالتعلم والابتكار
			٠.٠٠٠	١٤.٢٣٤	٠.٥٧٤	٠.٦٢٢	الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
			٠.٠٠٠	٦.٠٣٧	٠.٢٥٨	٠.٣٤٧	البعد الاقتصادي.
			٠.٠٠٠	- ١٠.٦٣٣	٠.٧٩٠-	٠.٩٧٥-	البعد القانوني.
			٠.٠٠٠	٦.٨٦٠	٠.٢٩٥	٠.٣٢٢	البعد الاخلاقي.
٠.٠٠٠*	٩٥.٨٣٦	٠.٩٨٨-	٠.٠٠٠	٦.٣٦٦	٠.٢٤٨	٠.٢٥١	البعد الاجتماعي.

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، ن=٣٨٣. * دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

ويلاحظ من الجدول رقم (٦):

- تؤكد إشارات المعلمات وجود نوعين من العلاقات، علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد الأداء المتوازن إجمالاً وبأبعاده، على المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بعد دخول المتغير الوسيط الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إجمالاً من جانب آخر، ووجود علاقة مباشرة سالبة ومعنوية للأداء المؤسسي إجمالاً وبأبعاده على المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بعد دخول المتغير الوسيط الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إجمالاً من جانب آخر.

- تشير نتائج (T-Value) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig, f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠٥).

وبناء على ما تقدم من نتائج، يمكن قبول صحة الفرض الرئيس بصورة جزئية بالنسبة للأبعاد التي أثبت التحليل الإحصائي إنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعاده: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، وبين الأداء المؤسسي جماًلاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار) بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً، ورفضه بالنسبة لبعد الاخلاقي التي أثبت التحليل الإحصائي إنه لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بينه وبين الأداء المؤسسي إجمالاً على المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بعد دخول المتغير الوسيط الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي.

٤- مناقشة وتفسير نتائج اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي:

اختبر هذا الفرض دور المتغير الوسيط التداخلي وهو الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية بالبنوك التجارية محل الدراسة ومتغير الأداء المتوازن إجمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار) وقد تم التعرف على دور الوساطة التداخلية، وفقاً للإجراءات التالية:

- التعرف على العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) محل الدراسة، والمتغير التابع الأداء المتوازن إجمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار).

- التعرف على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

- التعرف على تأثير المتغير الوسيط التداخلي وهو الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على المتغير التابع الأداء المتوازن إجمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار).

- انحدار المتغير التابع الأداء المتوازن إجمالاً وبأبعاده ((البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار)، على كلا من المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير الوسيط التداخلي الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وهي

العلاقة التي تم مناقشتها في الجزء التالي. وينبثق من هذا الفرض أربع فروض فرعية تبعا لأبعاد الأداء المتوازن، وفيما يلي مناقشة وتفسير النتائج الخاصة باختباره:

١- مناقشة وتفسير نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول:

اختبر هذا الفرض تأثير المتغير الوسيط التداخلي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بأبعاده: (تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعاده: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة كمتغير مستقل والبعد المالي كأحد أبعاد الاداء المتوازن كمتغير تابع.

وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض، عن وجود تأثير معنوي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية، بأبعاده: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) (كمتغير مستقلة) والبعد المالي، حيث تمت إزاحة بعدي المتغير المستقل (البعد الاخلاقي) من الاطار تماماً نتيجة لتوافر الشروط الثلاثة للوساطة التداخلية.

٢- مناقشة وتفسير نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني:

اختبر هذا الفرض تأثير المتغير الوسيط التداخلي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بأبعاده: (تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعاده: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) (كمتغير مستقل)، وبعد العملاء كأحد أبعاد الأداء المتوازن (كمتغير تابع).

وأظهرت نتائج اختبار هذا الفرض، عن وجود تأثير معنوي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية، بأبعاده: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) (كمتغير مستقلة) وبعد العملاء، وذلك لتوافر الشروط الثلاث للوساطة التداخلية.

٣- مناقشة وتفسير نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث:

اختبر هذا الفرض تأثير المتغير الوسيط التداخلي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بأبعاده: (تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعاده: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) (كمتغيرات مستقلة) وبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المتوازن (كمتغير تابع).

وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض، عن وجود تأثير معنوي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل، المسؤولية الاجتماعية، بأبعاده: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) (كمتغيرات مستقلة) وبعد العمليات الداخلية حيث تمت

إزاحة المتغير المستقل (البعد الاخلاقي)، من الاطار تماماً نتيجة لتوافر الشروط الثلاثة للوساطة التداخلية.

٤- مناقشة وتفسير نتائج اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع:

اختبر هذا الفرض تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، وبين الأداء المؤسسي جمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار) بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً

وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض، عن وجود تأثير بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي) بصفة عامة، وبين الأداء المؤسسي جمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار) بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً، ورفضه بالنسبة لبعد الاخلاقي التي أثبت التحليل الإحصائي إنه لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بينه وبين الأداء المؤسسي إجمالاً على المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بعد دخول المتغير الوسيط الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كإجمالي، وذلك لتوافر الشروط الثلاث للوساطة التداخلية.

وقد يرجع قيام المتغير الوسيط بدور الوساطة الكاملة في العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المتوازن وجهة نظر الباحث، إلى أن تبني الأداء المتوازن ينمي قدرات وموارد البنوك.

٣- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود مجموعة من الدلالات النظرية **Indication** والتطبيقية، كما يتضح فيما يلي:

أ- الدلالات على المستوى النظري:

١- إن الدراسة الحالية تدعم الاتجاه نحو التوسع في الدراسات المرتبطة بالأداء المتوازن، الذي يحتل حيزاً معقولاً في الدراسات بالبيئة المصرية، والتي تعد في أمس الحاجة إلى تبني هذا الاتجاه، لما يضيفه هذا المجال من إثراء لمجال الجودة على المستوى الأكاديمي.

٢- أكدت الدراسة الحالية على علاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي)، الأداء المؤسسي جمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار)، بالإضافة إلى العلاقات بين المتغيرات السابقة والتي لم تختبر من قبل في البيئة المصرية بصفة عامة والبنوك التجارية محل الدراسة.

٣- أضافت الدراسة الحالية متغير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية، بأبعادها: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد

الأخلاقي، البعد الاجتماعي)، الأداء المؤسسي جمالاً وبأبعاده (البعد المالي، البعد الخاص بالعملاء، البعد الخاص بالعمليات الداخلية، البعد الخاص بالتعلم والنمو/ الابتكار)، حيث لم يتم اختبار هذه العلاقة من قبل. ومن ثم تعد الدراسة الحالية إضافة إلى الأدبيات القليلة نسبية في هذا المجال، حيث لم ترصد الباحثة أي سبق في هذا الصدد في بيئة الأعمال العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بشكل خاص.

٤- أكدت الدراسة الحالية على دور الوساطة التي تقوم به الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المؤسسي، وأضافت هذه الدراسة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط، حيث لم يتم اختبارها من قبل في علاقتها بكل من المسؤولية الاجتماعية وبين الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبية والمتاحة في هذا المجال - حيث لم ترصد الباحثة أي سبق في هذا الصدد في البيئة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص - من الدراسة، وبما يعمل على توسيع قاعدة الدراسة.

ب-الدلالات على المستوى التطبيقي:

١-تدل العلاقة القوية بين البعد الاجتماعي والأداء المؤسسي إجمالاً، على أن البعد الاجتماعي له تأثير كبير في تنمية الأداء المتوازن داخل البنوك التجارية محل الدراسة. وأن البعد الاجتماعي هي المحرك الرئيسي لجهود للأداء المتوازن، وبالتالي يقع على عاتق المسؤولين بتلك البنوك تنمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى لتحقيق التميز في الأداء بالبنوك التجارية محل الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات، التي ترى إنها من الممكن أن تساهم في تعزيز دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسي بالبنوك التجارية محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- ١- ضرورة الوعي بالأداء المؤسسي داخل البنوك التجارية محل الدراسة.
- ٢- ضرورة قيام البنوك باستخدام بعض البرامج التدريبية، التي من شأنها أن تثقل قدرات المديرين والعاملين والحفاظ على البيئة، في الاهتمام بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتطوير ثقافة البنوك، للقيام بعملهم بشكل فاعل.
- ٣- إعادة تقييم دور البعد الاخلاقي كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤثرة على الأداء المؤسسي.
- ٤- اعادة تقييم دور الاستقلالية والاجراءات الاستباقية كأحد ابعاد التوجه الريادي المؤثرة على الذكاء التنافسي التسويقي.
- ٥- ضرورة التركيز على تنمية قدرة المنشأة على الإبداع والتطوير للإستراتيجيات التنظيمية والعمل على زيادة قدرة الشركة علي تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في عمليتي الاستغلال والاستكشاف معاً.
- ٦- ضرورة إيلاء البنوك المبحوثة اهتماما خاصا لتنفيذ ممارسات تحسين الأداء ولتحسين تنافسيتها في بيئة المحيطة.
- ٧- العمل على وضع ركائز متينة لعملية الأداء المتوازن في البنوك، فهو وسيلة للتميز وزيادة القدرة التنافسية.
- ٨- على البنوك أن تخلق ثقافة تنافسية بداخلها وكي يحدث هذا يجب إنشاء الأجواء المناسبة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وهذا يتطلب التدريب المستمر للموظفين حيث يجب التركيز على أهمية تحسين الأداء المؤسسي والنتائج التي سوف تحصدتها البنوك من ذلك.
- ٩- ان تعزيز القيادات العليا في البنوك محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسي المتميز سيسهم في بناء قدرات ريادية تساعد في تطوير الافكار والخطط والمشاريع المستقبلية.

مراجع الدراسة:

أ-مراجع باللغة العربية:

- عبد السلام مخلوفى وسفيان بن عبد العزيز، (٢٠١٧)، تأثير معايير المسؤولية الإجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار.
- عبد القادر رياش عادل، (٢٠١٧)، أثر المسؤولية البيئية والإجتماعية على الأداء المالي للشركات؛ دراسة ميدانية على عينة من الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى.
- محمد إحسان (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي استراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل (دراسة تطبيقية علي شركات الطاقة المتجددة في عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد سعيد محمد منصور، (٢٠١٥)، مدخل مقترح لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس.

ب-مراجع باللغة الاجنبية:

- ❖ Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2016). Green Human Resource Management Practices: A Review. **Journal of Human Resource Management**, Sri Lankan Vol.5 (1) pp.1-16.
- ❖ Brine. M., Brown R. and Hacket, G. (2017). Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context, Austria: Australian treasury.
- ❖ Chahal, H. and Sharma, R.D.(2016). Implications of corporate social responsibility on marketing performance: a conceptual framework, *Journal of Services Research*, 6, (1), institute for international management and technology.
- ❖ Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. **Resources, Conservation and Recycling**, 74, 144-155.
- ❖ Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2019). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(12), 2133-2154
- ❖ Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**, 7(4), 278-290

- ❖ O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. **The International Journal of Human Resource Management**, 27(2), 239–261
- ❖ Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. **International Business Research**, 7(8), 101.