

أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء – دراسة تطبيقية - على البنوك التجارية في الأردن

أحمد نهار الرفوع ، ثامر أحمد العواودة *

جامعة الطفيلة التقنية (الأردن)

Impact of Organizational Culture in Enhancing Green Human Resource Management Practices -An Applied Study- on Commercial Banks in Jordan

Ahmad Nahar Al-Rfou, Thamer Ahmad Al-Awawda *

Tafila Technical University (Jordan)

تاريخ الاستلام: 2024/03/22؛ تاريخ المراجعة: 2024/07/19؛ تاريخ القبول: 2025/06/30

ملخص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى البنوك التجارية في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لجمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها، كما تم استخدام مختلف المعالجات الإحصائية، وأبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار والتباين ومعاملات الارتباط، حيث قام الباحثان بتطوير استبانة مؤلفة من (41) فقرة واستخدامها كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (90) استبانة على الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية والموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية فيها، واستعادة (60) استبانة منها تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها: (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: (إدارة الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء) على التوالي، وإن مستوى الثقافة التنظيمية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب تصور المشاركين كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بتعزيز البعد البيئي في مختلف ممارسات الموارد البشرية، وتكريس الثقافة التنظيمية التي تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فيها.

الكلمات المفتاح: الثقافة التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، القيم البيئية، البنوك التجارية
تصنيف JEL: M14, M54, Q51, G21

Abstract: This study aimed to identify the impact of organizational culture in its dimensions in Enhancing green human resource management practices in commercial banks in Jordan. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used to collect data, analyze it and test its hypotheses. Various statistical treatments were used, most notably arithmetic averages, standard deviations, regression analysis, variance and correlation coefficients. The researchers developed a questionnaire consisting of (41) items and used it as a main tool. For data collection, (90) questionnaires were distributed to supervisory jobs in commercial banks and employees working in human resources activities in them, and (60) questionnaires were retrieved from them that were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS V25). The study reached several results, most notably: the existence of an impact of organizational culture with its dimensions: (organizational values, organizational trends, empowering employees, the motivational dimension) in promoting green human resource management practices with its dimensions: (green performance management, green training and development, green employment, green compensation) respectively, and the level of organizational culture and green human resource management practices according to the participants' perception was average, and the study concluded that there is a positive direct relationship between the two variables. The study recommended reinforcement of the environmental dimension in human resource practices and establishing an organizational culture that promotes green human resource practices.

Keywords: organizational culture, green human resource management practices, environmental values, commercial banks

Jel Classification Codes : M14, M54, Q51, G21

تمهيد:

فرضت التغييرات السريعة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال والناجمة عن التقدم التكنولوجي والمعرفي البحث عن عوامل ومتغيرات أساسية تدفع بهذه المنظمات إلى تطوير أدائها وتحسينه. ومن أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية. وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى كونها أحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر بالمنظمة بشكل عام، وبمواردها بشكل خاص وبما أن المورد البشري يشكل المورد الأهم وله دور كبير في نجاح أي منظمة فهو يعتبر أساس ثروتها ومصدر تميزها؛ لذا حظيت الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل المنظمات؛ لتحقيق أهدافها وتقدمها واستمرارها في أنشطتها (صراح و سعاد ، 2020). ولدور الثقافة التنظيمية الكبير الذي تلعبه في صياغة استراتيجيات المنظمات بمختلف أشكالها فإنها لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين (حمزة ، 2019). وينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها : مجموعة من القيم والمفاهيم والمعتقدات التي يتم تميمتها داخل مجموعات العمل في المنظمة، ويتم تعليمها لتحديد طريقة التفكير والإدراك والشعور لديهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية. إذ إنها تحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم. (صدام حسين ، 2019). وبناء على ماسبق نجد أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً بارزاً في توجيه سلوك المنظمات والأفراد العاملين فيها، وتدفعهم إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية من خلال تعزيز بعض الممارسات التي من شأنها الحد من الآثار السلبية الناتجة من ممارسة أنشطتها. ومن أهم الممارسات التي ظهرت حديثاً ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تعني: الممارسات والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ لتنمية التوجه البيئي بما يضمن المحافظة على البيئة الطبيعية، والتشجيع على الاستدامة في استخدام الموارد لتوفير المناخ التنظيمي الآمن الذي يحقق الرضا الوظيفي ويعزز القدرات والمهارات الخضراء للعاملين في المنظمة. (اسماعيل ، 2021). وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت خلال العقدين الماضيين والتي دمجت إدارة البيئة بأهداف وممارسات الموارد البشرية (عمر، 2019). كما أشارت العديد من الدراسات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أنها لم تبين تأثير الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز هذه الممارسات، مثل دراسة (Masri and Jaaron, 2017). (Shah,et al, 2021) (Mehta And Mehta2017) التي أكدت على دور الممارسات في تكوين ثقافة خضراء لدى المنظمات.

وكون قطاع البنوك التجارية يعمل كغيره من المنظمات في بيئة متغيرة وتنافسية فإنه يحتاج إلى إيجاد الممارسات والوسائل التي تمكنه من التكيف مع تلك المتغيرات التي تحيط به، فجاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل: (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير تابع: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء) كدراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في توجيه ممارسات منظمات الأعمال التي تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي والتي منها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير

الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء). كما تتطلب المسؤولية الاجتماعية لهذه المنظمات إيلاء البيئة واستدامتها الأهمية القصوى أثناء قيامها بهذه الممارسات.

وهنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها: (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) من وجهة نظر المبحوثين شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية في الأردن والموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية فيها؟ وانبثق عن ذلك عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) من وجهة نظر المبحوثين في البنوك التجارية في الأردن؟

2) ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) من وجهة نظر المبحوثين في البنوك التجارية في الأردن؟

3) هل يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) من وجهة نظر المبحوثين في البنوك التجارية في الأردن؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) في البنوك التجارية في الأردن وهناك عدة أهداف فرعية للدراسة تسعى إلى تحقيقها:

1) معرفة مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) في البنوك التجارية في الأردن.

2) معرفة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) من وجهة نظر المبحوثين في البنوك التجارية في الأردن.

3) دراسة مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) في البنوك التجارية في الأردن.

4) تقديم توصيات تعزز الممارسات الخضراء في منظمات الأعمال وعلى وجه الخصوص البنوك التجارية العربية بشكل عام والأردنية على وجه التحديد.

أهمية الدراسة: لا شك أن أهمية الدراسة تتبع من مستوى أهمية موضوع الدراسة والنتائج التي توصلت لها وهذا يتمثل من خلال محورين، أولاها الأهمية النظرية وثانيها الأهمية العملية.

الأهمية النظرية:

- 1- تقديم إطار نظريٍّ معرفيٍّ للثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادهما.
- 2- تبحث في الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو من المواضيع التي لم تبحث بشكل كبير مما يرفد المكتبات بمساهمة حديثة في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- بيان مستوى تطبيق الممارسات الخضراء في نشاط حيوي في منظمات الأعمال وهو نشاط الموارد البشرية، وبالتالي بيان كيفية تعزيز هذه الممارسات.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تبحث فيه وهو قطاع البنوك التجارية في الأردن والذي يعتبر من القطاعات الاقتصادية المهمة في الاقتصاد الوطني.
- المساهمة في نشر الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع البنوك التجارية.

فرضيات الدراسة: تم بناء فرضيات الدراسة بناءً على متغيرين، أولاً: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية ويتمثل في (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي)، وثانياً: المتغير التابع وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتمثل في الأبعاد (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، وإدارة التعويضات الخضراء) وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة بنيت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادهما: (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، البعد التحفيزي) في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادهما: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، وإدارة التعويضات الخضراء) من وجهة نظر المبحوثين من شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية في الأردن والموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية. وانبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية وتتمثل في:

الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادهما في تعزيز ممارسات التوظيف الأخضر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المبحوثين من شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية في الأردن والموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها في تعزيز ممارسات التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المبحوثين من شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية في الأردن والموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية.

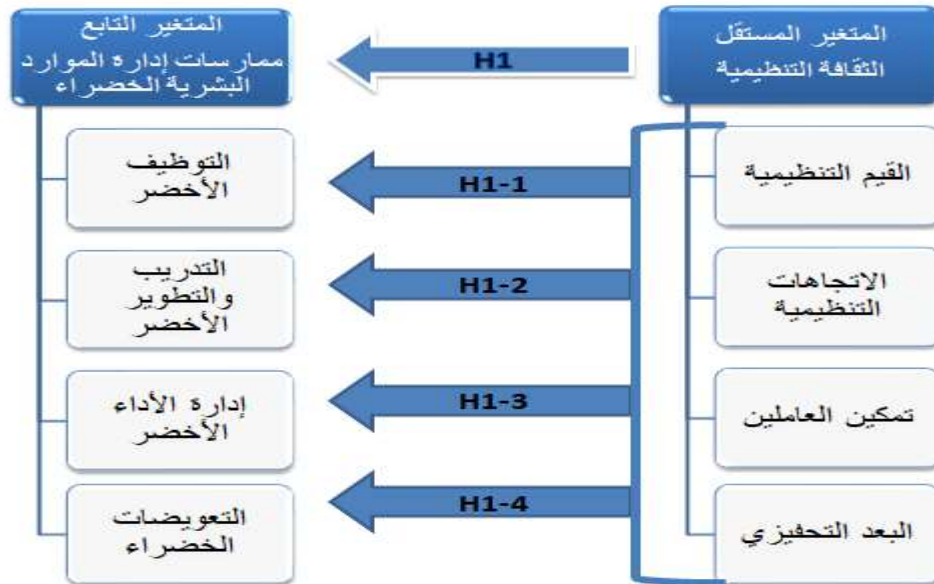
الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها في تعزيز ممارسات إدارة الأداء الأخضر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المبحوثين من شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية في الأردن والموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها في تعزيز ممارسات إدارة التعويضات الخضراء كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المبحوثين من شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك التجارية في الأردن والموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية.

أنموذج الدراسة

يبين الشكل (1.1) أنموذج الدراسة الذي يتكون من المتغير المستقل للدراسة وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها، والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها.

الشكل (1.1): أنموذج الدراسة



المصدر: قام الباحثان بتطوير إنموذج الدراسة بالاستعانة بمجموعة من المراجع المتنوعة

I. الإطار النظري والدراسات السابقة

1 مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية:

1.1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القواعد والسلوكيات والعادات المشتركة لأعضاء المنظمة (Bayhan and kormaz2021). والثقافة التنظيمية: هي الافتراضات والمعايير والقيم والمعتقدات المشتركة، والتي توفر لأعضائها إرشادات، على الرغم من أنها غالباً غير مكتوبة وغير معلن عنها، حول كيفية عمل المنظمة ونظامها الاجتماعي (Wijethilake, Upadhaya and Lama, 2021). وعرفها (شين) أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي اكتسبتها المجموعة لأنها حلت مشاكل التبنى الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبذلك سيتم تدريسها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل (Shurbagi and Zahari,2014). والثقافة التنظيمية: مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتعلمها أفراد المنظمة ويتشاركونها ويتناقلونها من جيل لآخر وتعكس قيم المؤسسين ورسالة المنظمة وتمنح المنظمة الإحساس بالهوية وتتضمن التوجه السائد لها مثل المحافظة على البيئة وخدمة العملاء والبحث والتطوير والابتكار (Wheelen et al, 2020). وبناءً على ما سبق يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات والعادات والتقاليد والقواعد، والأنماط التي تضبط عمل المنظمة من خلال اشتراك الأفراد العاملين فيها وبالتالي تشكل سلوكهم وتوجهاتهم في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها. وتكوين الهوية الخاصة بها والتي تكسبها التميز عن المنظمات الأخرى وتجعلها قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.

2.1- أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن النظر إلى أهمية الثقافة التنظيمية من خلال إدراكنا للدور الكبير الذي تلعبه في نجاح المنظمة، حيث تشكل مصدر قوة للإدارة في القدرة على التكيف مع المستجدات داخل المنظمة وخارجها بكل ما تحويه من قيم وقواعد عمل، ومفاهيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين فيها، كما تعد ركيزة أساسية في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية حسب ما ذكره (عبد المالك، 2017): أنها تعمل على نمذجة السلوك والعلاقات الواجب اتباعها من قبل العاملين والاسترشاد بها باعتبارها دليلاً للإدارة والعاملين، كما تمثل الإطار المرجعي لأنماط وسلوك وأفعال الأفراد، وقدرتها في تحديد السلوك الوظيفي الذي تتوقعه المنظمة أثناء تعامل العاملين مع كافة أطرافها الداخلية والخارجية، وأيضاً تعتبر من الملامح التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، كما أن توافق الأغلبية العاملة في المنظمة على قيم وقواعد الثقافة يشكل ثقافة قوية تكون داعمة وفاعلة ومؤيدة للإدارة في تحقيقها لأهدافها وطموحاتها، الثقافة القوية تسهل عمل الإدارات والمديرين دون أن يكون هناك حاجة لإجراءات رسمية لتأكيد السلوك المطلوب، وتعمل الثقافة التنظيمية على اكساب المنظمة ميزة تنافسية، ومن

أهميتها كذلك تعتبر حافزاً في استقطاب العاملين المبدعين والمهتمين بالتميز إذا كانت المنظمة تدعم وتكافئ التطور والابتكار والتميز فيها، وتؤثر في قابلية المنظمة للتغيير ومواجهة التطورات.

3.1. مكونات الثقافة التنظيمية:

لتكوين صورة أكبر عن مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وجب التعرف إلى مكوناتها والتي ذكرت بشكل يختلف من باحث لآخر ونتطرق هنا إلى أبرزها حسب دراسة (صدام حسين، 2019):

- القيم التنظيمية Organizational Values: وهي عبارة عن القواعد والمبادئ التي تكون لدى أفراد المنظمة؛ لتجعلهم قادرين على التميز بين السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة وبين ما هو صحيح وخاطئ، أي أنها دستور للمنظمة، ومن بين هذه القيم المحافظة على البيئة، احترام القيم البيئية السائدة في المنظمة، معرفة السياسات البيئية للمنظمة وغيرها.
- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: وهي عبارة عن الأفكار المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تبين طبيعة العمل والحياة الاجتماعية لبيئة العمل. ومنها أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في حل المشكلات و العمل الجماعي.
- الأعراف التنظيمية Organizational Norms: المعايير التي يجب الالتزام بها؛ لما تعود به من فائدة على أعضاء التنظيم.
- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations: التوقعات المتبادلة بين جميع الأطراف في المنظمة. يحترم الرئيس والمرؤوسون والزملاء بعضهم البعض، وتوفير بيئة وأجواء تنظيمية يمكن أن تساعد وتدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية فيها.
- الرموز Symbols: يمكن أن تكون إشارات مميزة مثل الشعارات، نمط اللباس، اللغة، المكافآت. وقد تنتقل عن طريق القصص والطقوس والمؤسسين، وغيرها.
- الطقوس Rituals: العادات والشعائر والتصرفات التي تتم بشكل متكرر وقد ترتبط بمناسبات تاريخية للمنظمة كما يمكن أن تكون ذات طابع فريد ومميز، وتعكس الفكر الجماعي للمنظمة، ومنها استقبال الموظفين الجدد، طقوس التقاعد، التكريم، إحياء مناسبات معينة ... الخ.
- المعايير Standards: قواعد شفوية للسلوك الذي يجب وما لا يجب أن يقوم به الفرد، وكذلك هي قواعد العمل للشباب والعقاب.
- الاتصالات Communications: الرسمية وغير الرسمية والتي من شأنها المساعدة في تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والخطط وغيرها.
- التقاليد Traditions: يتم التعبير عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة والتي تبين للأفراد السلوك المناسب وغير المناسب.

4.1. خصائص الثقافة التنظيمية:

تمتلك كل منظمة ثقافتها الخاصة وتكون هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات، إلا أننا نجد أن هناك مجموعة من الخصائص التي قد تشترك فيها ثقافة المنظمة، وأهم هذه الخصائص التي ذكرها أحمد (2017):

- 1- هوية المنظمة: تمثل الحياة للمنظمة، خصوصية حل ومعالجة المشكلات على اختلاف أنواعها.
- 2- الطبيعة التشاركية: يعود إلى إجماع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم بمعتقدات وقيم وأنماط سلوك.
- 3- ثقافة المؤسسين: في الأغلب تتشكل ثقافة المنظمة من ثقافة القادة والمديرين من خلال توجيهاتهم نحو أساليب العمل واتخاذ القرارات وإجراءات العمل وحل المشكلات.
- 4- مكتسبة: إن الثقافة يمكن اكتسابها من التعلم والمحاكاة والتدريب والتقليد.
- 5- التفرد: إن كل منظمة تتفرد بثقافتها الخاصة عن غيرها من المنظمات.
- 6- مركبة: أن يكون للمنظمة ثقافات فرعية إلى جانب ثقافتها الأساسية بحيث لا تتعارض فيما بينها، ويعود ذلك إلى تنوع الأفراد المنتمين إليها.
- 7- متداخلة: هناك خلط بين بعض المفاهيم والثقافة التنظيمية لا سيما المناخ التنظيمي الذي يتداخل بمفهومه مع مفهوم الثقافة لاختلاف الآراء بين الباحثين في هذا الخصوص.

5.1. أنواع الثقافة التنظيمية :

اقترح العديد من الباحثين عدداً من الطرق لتصنيف الثقافة التنظيمية ومن أكثر التصنيفات قبولاً تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية (Garza-Reyes et al, 2018):

- 1- ثقافة الدور: وهي الأكثر شيوعاً حيث يتم تقسيم المهام منطقياً وعقلانياً مثل استخدام الأقسام الوظيفية (العمليات، التمويل، الموارد البشرية، الخ). وتوجه المنظمات في هذا النوع من قبل المديرين الذين يمارسون الرقابة من خلال القواعد واللوائح الصارمة، وهذا النوع عادةً لا يدعم الإبداع؛ بسبب الإجراءات والقواعد التي تشكل عقبة أمام مقترحات وأفكار الموظفين الإبداعية.
- 2- ثقافة القوة: يعتمد على مصدر مركزي للقوة يؤثر على المنظمة، الإدارة العليا صاحبة الصلاحية والإدارات الأخرى تنفيذية، وتميل المنظمات في هذا النوع إلى أن يكون لديها قواعد ولوائح أقل بالمقارنة مع المنظمات التي تبني ثقافة الدور.
- 3- ثقافة الشخص: وهو شكل غير مألوف من الثقافة، حيث لا يوجد هدف أو غرض شامل للمنظمة، كما أنه أمر نادر الحدوث في المنظمات، ووجود المنظمة من أجل تسهيل عمل الأفراد، وفي هذا النوع تكون العلاقات مفيدة ويتم فيها تقسيم العمل.

4- ثقافة المهام: التركيز على النتائج من خلال أداء المهام والأعمال، وتعتمد على الخبرة والتعاون الجماعي في حل المشكلات وتتيح للمنظمات القدرة على التكيف مع المتغيرات.

6.1. آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها:

يلعب مؤسسو المنظمات وخصوصاً في فترات التشكيل الأولى للمنظمة دوراً كبيراً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، من خلال الرؤية والفلسفة التي يتم فرضها وغرسها في الجماعة. وبفضل التفاعلات والممارسات والخبرات تبدأ الثقافة بالتشئنة مكونة لسلوك الأفراد وموجهة لهم، ونستعرض هنا الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية. (البيروني، 2021):

1- اختيار الموظفين: خطوة رئيسية في عملية تشكيل ثقافة المنظمة فمن خلالها يمكن التعرف إلى الخلفيات و أنماط السلوك و صفات الأفراد المتقدمين للوظيفة و مدى تطابقها وتوافقها مع قيم المنظمة، وبالتالي سيكون الاختيار لمن يتوافق مع قيمها.

2- الممارسات الإدارية: ممارسات الإدارة العليا لها تأثير كبير في الثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد من خلال القرارات التي يتم اتخاذها، وما هو مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم، فلا تتشكل الثقافة التنظيمية بشعارات وسياسات لا تطبق وإنما من خلال الممارسات الإدارية اليومية.

3- التشئنة والتطبيع: تسعى المنظمات إلى غرس قيمها في الأفراد الذين تم تعيينهم من خلال برامج تدريبية وتوجيهية وتعريفية فيها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وتمكين الفرد من معرفة جميع الحقوق والواجبات والمزايا الممنوحة لهم ليتمكنوا من التماشي مع قيم الثقافة السائدة.

7.1. مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية: (المغربي، 2017):

1- ثقافة المجتمع: مصدر الثقافة من المجتمع الذي تعمل فيه. حيث تؤثر مجموعة من القوى الاجتماعية مثل الأنظمة التعليمية، والسياسية، والظروف الاقتصادية، والهيكلي الإداري للدولة بهذه الثقافة. وتكتسب المنظمة شرعيتها وقبولها من ذلك المجتمع.

2- ثقافة النشاط: تتشابه الثقافة ضمن النشاط أو نفس الصناعة، وتختلف عن ثقافة النشاطات والصناعات الأخرى، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل نفس النشاط يكون له تأثير في نمط صنع القرارات والسياسات والحياة وغيرها.

3- ثقافة المنظمة: تختلف ثقافة المنظمات باختلاف أحجامها وطبيعتها وانشطتها. كما يمكن أن يكون لها ثقافات مختلفة حسب المتغيرات التي يتعامل معها الأفراد في مستويات إدارية أو مواقع العمل أو الأنشطة الأخرى التي تتطلب منهم وجود مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم وتحمي وجودهم.

8.1. أبعاد الثقافة التنظيمية:

على الرغم من تعدد وجهات النظر في تصنيف أبعاد الثقافة التنظيمية إلا أننا سنقوم بذكر البعض منها:

- 1- **القيم التنظيمية:** القيم التي تسود بيئة العمل، وهي القواعد والمعتقدات العامة والقواسم المشتركة بين أعضاء التنظيم توجه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كقيم المحافظة على البيئة، والاهتمام بالقيم البيئية السائدة داخل المنظمة (كريم ومبارك 2020). وترجع أهمية القيم التنظيمية إلى ارتباطها المباشر بالسلوك داخل المنظمة، واشتراكها بين كافة العاملين باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، كما تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي قوة محفزة ومحركة فقد تكون معتقدات راسخة توجه السلوك مثل النزاهة والإنجاز، أو أهداف تسيير عمل المنظمة مثل تحقيق الأرباح والاهتمام بالعملاء، كما أنها تتصف ببعض الخصائص منها أنها نسبية قد تتباين من شخص لآخر، وأنها معروفة لدى أغلبية العاملين فيها، وملزمة حيث تخضع للثواب والعقاب، وواسعة الانتشار (القريوتي، 2009).
- 2- **الاتجاهات التنظيمية:** ميل مستقر للتصرف بطريقة متسقة لبعض الأشياء والأفراد والمواقف، مما يسمح للمنظمة معرفة طبيعة الاتجاهات للعاملين فيها والسيطرة عليهم عندئذٍ تستطيع أن تتحكم وتوجه سلوكهم بما يخدم مصالحها (زناتي و خليل، 2018). وهي درجة التوافق في الاستجابة لموقف أو موضوع معين، بأن تكون استجابة الشخص واحدة في كل مرة يتعرض فيها إلى نفس الموقف (الخليفة، علي، 2017).
- 3- **تمكين العاملين:** يُعدُّ أمر ضروري لزيادة الإنتاجية ونمو أي منظمة، وهو زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ومنح موظفي المنظمة سلطة التعامل مع مهامهم وأنشطتهم الوظيفية اليومية. Aranki , Suifan (and Sweis, 2019)
- 4- **البعد التحفيزي:** تمثل الثقافة التنظيمية وعياً مشتركاً بين العاملين في المنظمة تميز المنظمة عن غيرها وتوجه السلوك فيها ضمن بيئة العمل مما يشكل حافزاً للأفراد في الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها وسيلة من وسائل المكافآت والحوافز (عبير، رانيه وعائشة 2019).

9.1. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

بيّن هاندي (Handy) العديد من المؤثرات في ثقافة المنظمة من خلال دراسة أجراها، وأن هذه المؤثرات بمثابة محددات لسلوك المنظمة (الزهراء، 2019) وهي:

- 1- التاريخ ونوع الملكية: يلعب التاريخ دوراً هاماً في إرث المنظمة ويعكس تطورها وثقافتها وملكيته.
- 2- حجم المنظمة: نمط الإدارة والاتصالات ووسائل التعامل مع المواقف التي توجه المنظمة يختلف باختلاف حجم المنظمة، كما يؤدي الحجم أيضاً إلى الاختلاف في الثقافة التي تمتلكها المنظمات الكبيرة عن المنظمات الصغيرة.

- 3- التكنولوجيا: تختلف الثقافة تبعاً لنوعية المنظمة وخصوصيتها، فنجد أن التركيز على قيم المهارات الفنية في المنظمات ذات الطابع التكنولوجي، بينما نجد أن منظمة خدمية تركز على ثقافة خدمة العملاء.
- 4- الغايات والأهداف: الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تؤثر بنوعية الثقافة السائدة، فمثلاً تسعى المنظمة لخدمة العملاء يتطلب منها غرس القيم التي تهتم بتحسين العلاقة مع العملاء.
- 5- البيئة: الممارسات التي تختارها المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية تؤثر في تشكيل ثقافتها.
- 6- الأفراد: طريقة ممارسة العمل التي تفضلها الإدارة العليا، والأسلوب المتبع في التعامل مع العاملين يؤثران في تشكيل ثقافة المنظمة.

2. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيم البيئية

تعتبر القيم البيئية إحدى مكونات الوعي البيئي و جزءاً لا يتجزأ من نظام القيم في المنظمة، لذلك فهي تعدُّ مفاهيم أو فتاعات دائمة تتعلق بالسلوك المرغوب، تظهر في مواقف مختلفة، غالباً ما يؤدي ظهورها إلى صراعات القيمة داخل الفرد وفي العلاقات بين الأفراد وعلى المستويات التنظيمية، ويمكن القول أن المنظمة لها قيم بيئية فقط إذا كانت القيم المنعكسة في فلسفة المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها المقصودة متجلية في الثقافة التنظيمية (Zsóka, 2007)

1.2 المسؤولية الاجتماعية: تعد المسؤولية الاجتماعية أحد القيم البيئية التي يجب على المنظمات الاهتمام بها ودمجها في استراتيجياتها وسياساتها، ويمكن تعريفها حسب (عبد المطلب، 2018) على أنها جميع الممارسات والأنشطة التي تساهم بها المنظمات من أجل خدمة المجتمع والبيئة، كما تتيح الوصول إلى جوانب غير ربحية مثل المساهمة في الحماية البيئية ومواجهة المشكلات الاجتماعية.

أظهرت دراسة أجراها (طوبال و فروخي 2018) حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للبنوك وتحديداً البنك الاهلي الأردني، أن لدى البنك مجموعة من المبادرات التي يتبناها بهذا الخصوص تتجلى بمسؤولية البنك تجاه البيئة: والتي تمثلت في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين والمجتمع بالتحديات والمشاكل البيئية من خلال انتهاج السلوك الصديق للبيئة بالاستخدام الأمثل للموارد والبحث عن البدائل الفعالة وذلك بالتعاون مع المؤسسات الصديقة لها.

2.2 المسؤولية البيئية: أحد مكونات المسؤولية الاجتماعية وهي مسؤولية المنظمة في المحافظة وحماية البيئة من الآثار الناتجة عن ممارستها لأنشطتها، وتنمية الموارد الطبيعية بشكل مستمر. كما تمتاز بالعديد من الخصائص والأنواع (الكشر، 2017): تُعدُّ جزءاً من المسؤولية الاجتماعية وأحد أهم مكوناتها، وهي أنشطة ملزمة بحكم القانون أو اختيارية تساهم بها المنظمة، وتأتي نتيجة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : Green Human Resource Management

1.3 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد الممارسات الإدارية الحديثة داخل الشركات التي تسعى إلى الحفاظ على البيئة وضمان الاستدامة البيئية فيها، وظهرت

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضاً نتيجة للقلق البيئي العالمي وحاجة الشركات إلى وضع معايير للحفاظ على البيئة، كما تشير إلى استخدام سياسات الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام لموارد الشركة، ولضمان الاستدامة البيئية (AL-Romeedy, 2019). كما تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتبناها المنظمات لتعزيز الأداء البيئي الإيجابي بهدف تشجيع الموظفين على ممارسة حماية البيئة والسلوكيات الخضراء، وتتضمن هذه الممارسات جذب الموظفين ذوي القيم والأهداف الخضراء التي تتشابه مع قيم وأهداف المنظمة، وإعداد البرامج التدريبية لتنمية معارف الموظفين ومهاراتهم ووعيهم وسلوكياتهم، والعديد من الأنشطة الإدارية الأخرى الموجهة نحو البيئة (Zhu, et al, 2021). وعُرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باسم "أنشطة إدارة الموارد البشرية، التي تعزز النتائج البيئية الإيجابية" (Saeed et al, 2018). ووفقاً لـ (Mandip) فإن الموارد البشرية الخضراء هي استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال، وهي بشكل عام، تعزز قضية الاستدامة البيئية (Margaretha and Sargih, 2013). ومن خلال ماسبق يمكن النظر لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها ممارسات وأنشطة وسياسات وأدوات إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتعويض، والتي تستخدمها المنظمات للحد من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة وبالتالي التعزيز المستدام لمواردها، وبما يحقق التكامل بين الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية.

2.3. نشأة وتطور مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : بدأ اهتمام المنظمات بالبيئة وحماية مواردها الطبيعية من الأضرار الناتجة عن أنشطتها في سبعينيات القرن الماضي حيث جاء الإعلان من Manga Carta يونيو 1972 عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في ستوكهولم للدفاع وتحسين البيئة، وفي عام 1988 أثار مؤتمر تغير المناخ الذي عقد في كندا الوعي بالمسؤولية البيئية الحداد (2020). وفي العام 1990 ازدادت الدراسات للتوجه نحو الأخضر في المنظمات نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق المواصفة (ISO140001)، ثم بعد ذلك دعا (Wehrmeyer) عام (1996) والذي يعد أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في كتابه تخضير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية التي تبين الحاجة إلى دعم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات، وفي عام (2008) تم صياغة مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعد دمج إدارة الموارد البشرية والبيئة من قبل (Renwick et al 2008) (Jacson et al 2011) وكان لـ (Jacson) أول بحث مفصل حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (حمزة، 2021).

3.3. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: إن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ستزيد الثقة في الموظفين، وتحسن السمعة العامة للمنظمة، والعمليات التجارية الأكثر كفاءة، والتوظيف الأفضل، وتطوير جودة المنتج، وزيادة كلاً من إنتاجية الموظف، والميزة التنافسية، وزيادة ولاء الموظفين وتحفيزهم والتزامهم بالعمل. إن تحسين إنتاجية العمل من خلال تطبيق سياسات صديقة للبيئة واعتماد هذه السياسات يساعد الشركات على تحقيق الأرباح نتيجة للحد من الآثار البيئية السلبية (Hamayun, Khan and Adil, 2020). وذكر Shaikh

(2010) أن الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً مهماً في الصناعة لتعزيز القضايا المتعلقة بالبيئة من خلال تبنيها، وفي فلسفة الإدارة وسياسات وممارسات الموارد البشرية وتدريب الأشخاص وتنفيذ القوانين المتعلقة بحماية البيئة. كما ستجعل الموظفين وأعضاء المجتمع على دراية تامة باستخدام الموارد الطبيعية بشكل اقتصادي أكثر مما يشجع على الحفاظ على البيئة (Margaretha and Sargih, 2013).

4. أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

1.4. التوظيف الأخضر: يعد جذب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية أحد التحديات الرئيسية للموارد البشرية في اكتساب المواهب، ومن أهم أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء، حيث أدركت الشركات مؤخراً إلى أن اكتساب سمعة كصاحب عمل صديق للبيئة هو وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة، ولهذا بدأت الشركات باستخدام الأنشطة البيئية والصورة الخضراء لجذب موظفين أكفاء، وقد أصبحت الشركات ذات الاهتمام بالقضايا البيئية مهتمة بإدراج الجوانب البيئية ضمن الوصف الوظيفي لها. ويعرف التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والنهج والسلوكيات التي تتطابق مع أنظمة إدارة البيئة داخل المنظمة، كما يمكن أن تدعم ممارسات التوظيف الإدارية البيئية الفعالة من خلال إدراك أن الموظفين الجدد على دراية بالثقافة البيئية للمنظمة وأنهم قادرين على الحفاظ على قيمها البيئية، ونظامها الذي يتم فيه التركيز على البيئة وأهميتها وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة (Ahmad, 2015).

2.4. التدريب والتطوير الأخضر: يساهم التدريب والتطوير الأخضر في تمكين العاملين من استخدام مهاراتهم بما ينسجم مع المعايير الخضراء أثناء تعاملهم مع القضايا الخضراء من خلال تعريفهم بهذه القضايا وربط كل من الممارسات التنظيمية بالممارسات الخضراء (اسماعيل، لينا، 2021). كما يشير التدريب الأخضر إلى مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحفيز الموظفين على تعلم مهارات حماية البيئة والاهتمام بالقضايا البيئية، وهو أمر أساسي في تحقيق الأهداف البيئية. ويمكن أن يؤدي إلى زيادة وعي الموظفين ومعرفة ومهاراتهم في الأنشطة البيئية (Tang et al, 2017).

3.4. إدارة الأداء الأخضر: تشير إدارة الأداء الأخضر إلى نظام لتقييم أنشطة أداء الموظفين في عملية الإدارة البيئية (Tang et al, 2017). وتشمل إدارة الأداء الأخضر القضايا المتعلقة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية. يؤدي

دمج الإدارة البيئية في نظام إدارة الأداء إلى تحسين جودة وقيمة الأداء البيئي (Bangwal and Tiwari, 2015)

4.4. التعويضات الخضراء: المكافآت والتعويضات هي عمليات إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي يتم من خلالها مكافأة الموظفين على أدائهم. وهي أقوى طريقة تربط بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة. ويمكن التأكيد على أن الحوافز والمكافآت يمكن أن تؤثر على انتباه العاملين إلى أقصى حد في العمل وتحفيزهم على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Ahmad, 2015). وتهدف سياسة المكافأة إلى جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وكذلك تشجيعهم على تطوير المعرفة والمواقف والمهارات التي تدعم تحقيق أهداف الشركة Jabbour (Santos and Nagano, 2007).

5. لمحة عن البنوك الأردنية والثقافة التنظيمية وعن ممارسات الموارد البشرية الخضراء فيها

ازداد الاهتمام بقطاع البنوك لأهميته الكبيرة في رفد ودفع الاقتصاد الوطني، كونه أكثر القطاعات تأثيراً في الاقتصاد حيث أسهم بما نسبته (18 في المئة) من الناتج الإجمالي المحلي في العام 2015 (تقرير الاستدامة للقطاع المصرفي في الأردن 2020). كما يزيد الانتشار الواسع للبنوك في كافة أنحاء المملكة، حسب ما ورد في تقرير جمعية البنوك في الأردن من أهمية هذا القطاع حيث بلغت عدد فروع البنوك التجارية المحلية والأجنبية (681) فرعاً موزعة في كافة أنحاء المملكة (الأداء المقارن للبنوك العاملة في الأردن 2021 جدول 12). وأظهر الجدول 14 من نفس التقرير أن عدد العاملين في البنوك التجارية المحلية والأجنبية (16624) موظفاً. وقطاع البنوك كغيره من القطاعات يحتاج إلى الأدوات والوسائل والأساليب التي تمكنه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه بنجاح، والتغلب على المشاكل التي تواجهه في البيئة المحيطة بعمله. هذا يدفعنا إلى الاهتمام به ومحاولة تقديم مساهمة له بتوفير الدراسات التي تخدمه، من خلال معرفة الثقافة التنظيمية السائدة فيه ومكوناتها، وما هي أبرز ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي يتخذها للتعامل مع التحديات البيئية؟ وتعود أهمية الثقافة التنظيمية في قطاع البنوك من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة الأفراد العاملين فيها، والاهتمام بالعنصر البشري والذي يعد محور نجاحها، بما يمتلك من قيم واتجاهات وأفكار وسلوكيات توجه العاملين في كافة المستويات التي يعملون فيها (النسور، 2012).

6. الدراسات السابقة

دراسة (محمد، 2021) تأثير الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة البيئية ISO14001

هدفت إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 في البيئة العراقية من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني النظام.

دراسة (العايشي، بلال، وعبد الهادي 2021) الأداء التنظيومي وعلاقته بقيم الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. هدفت إلى معرفة وجود ارتباط بين الأداء التنظيمي وقيم الثقافة التنظيمية لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ولهذا استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت النتائج بأنه كلما زاد مستوى الأداء التنظيمي كان لدى الموظفين مستوى أوفر من القيم التنظيمية.

دراسة (مسعوده و معمر 2021) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط: هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات الموارد البشرية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء نحو الثقافة التنظيمية السائدة، وباستخدام المنهج الوصفي كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

دراسة (حاجم، اسماعيل وسلطان، 2021) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية. حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمزايا التنافسية في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء باستخدام الجانب الوصفي. وتوصلت إلى أن هناك تأثير معنوي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

(التوظيف الأخضر، تعديل التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في أبعاد المزايا التنافسية (المرونة، الجودة، الكلفة، والإبداع).

دراسة (الغرابلي، عبد القادر ويحيى، 2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. هدف الباحثين في دراستهم إلى تحديد مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مصر، وطبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والابتكار الأخضر لدى العاملين في هذه الفنادق، والاختلافات المعنوية بين اتجاهات هؤلاء العاملين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموغرافية. واستخدم التحليل الوصفي حيث أكدت النتائج بأن الفنادق محل الدراسة تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع ولا توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين تجاه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمختلف خصائصهم الديموغرافية.

دراسة (Bayhan and korkmaz, 2021) العلاقة بين إدارة الابتكار والثقافة التنظيمية المبتكرة في الشركات اللوجستية: دراسة في مدينة مرسين- تركيا. هدفت إلى فحص العلاقة بين إدارة الابتكار والثقافة التنظيمية المبتكرة في قطاع الخدمات اللوجستية باستخدام المسح وجهاً لوجه، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة الابتكار والثقافة التنظيمية.

دراسة (Goula et al, 2021) تعلم الثقافة التنظيمية في المستشفيات العامة اليونانية: هدفت إلى تقييم الثقافة التنظيمية للتعلم وقدرة المستشفيات العامة اليونانية، تم إجراء تحليل مقطعي في ستة مستشفيات عامة واستخدم أخذ العينات التطبيقية كأسلوب لأخذ العينات، ودلت النتائج على أن مستوى تعلم الثقافة التنظيمية والقدرات في الوحدات الصحية منخفض جداً.

دراسة (Zhu et al 2021) تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للموظفين - دراسة عن التأثير الوسيط للمعتقدات البيئية والهوية التنظيمية الخضراء. والتي هدفت إلى بيان كيفية تأثير GHRM على السلوك الأخضر الطوعي والسلوك الأخضر المرتبط بالمهام، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وأشارت النتائج الى أن GHRM يؤثر إيجاباً في السلوك الأخضر الطوعي والسلوك الأخضر المرتبط بالمهام.

التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر للباحث من خلال الدراسات السابقة أنها تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يؤثر في متغيرات مختلفة، وأن معظم الدراسات في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعدُّ حديثة، مما يشير إلى الحدثة البحثية لهذا الموضوع. كما لم يتمكن الباحثان من الوصول الى دراسة تناولت الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. كما ستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إنموذج الدراسة وتطوير أدواتها (الاستبانة)، و إثراء الجانب النظري، و مناقشة النتائج والتوصيات، علاوة على

ذلك تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة في جمع المعلومات.

جوانب الاختلاف بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة في تناول هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير تابع. واستخدامها لأبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية، والبعد التحفيزي) بخلاف الدراسات الأخرى التي استخدمت أبعاداً أخرى مثل دراسة (مسعوده و معمر، 2021). والحدثة البحثية لموضوع البحث. كما تكتسب الدراسة صفة التفرد - في حدود علم الباحثين - كونها أول دراسة تتناول أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. والقطاع الذي أجريت الدراسة فيه وهو أحد أهم القطاعات التجارية في الأردن (قطاع البنوك التجارية في الأردن) والتي لها عدد كبير من الفروع المنتشرة في المملكة. مما يشكل أهمية مرجعية للباحثين.

II. الطريقة والإجراءات

1. منهج الدراسة:

تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي بحكم توافقه وموضوع الدراسة، والذي يعتمد على مراجعة للجانب النظري من خلال البحث في الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة من مصادرها المكتبات والدوريات العربية والأجنبية ومواقع البحث الإلكترونية لتطوير الإطار النظري للدراسة، وكذلك الجانب العملي، من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف جمع البيانات والمعلومات الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث تم جمع البيانات من مصدرين متكاملين هما:

1- المصادر الثانوية: وتشمل المراجع والمكتبات والدوريات العلمية ذات العلاقة، بالإضافة إلى البحث في المواقع الإلكترونية لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

2- المصادر الأولية: تشمل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (استبانة تم تطويرها) بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها إحصائياً من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25).

2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الموارد البشرية في البنوك التجارية الرئيسية في العاصمة عمان وعلى النحو الآتي: خمسة بنوك تجارية محلية هي (بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الأهلي الأردني، بنك الأردن، بنك القاهرة عمان، بنك ABC) وبنكين تجاريين أجبيين هما (البنك العقاري المصري العربي، بنك لبنان والمهجر) وبلغ عددهم حسب الأرقام التي تم تزويد الباحثين بها من قبل إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك (103) موظفاً من مختلف المسميات الوظيفية، مدير تنفيذي، مدير مركز، رئيس وحدة، موظف).

حيث تم اختيار هذه البنوك من أصل عدد البنوك العاملة في الأردن والبالغ عددها (13 بنكاً تجارياً محلياً و 6 بنوك تجارية أجنبية) حسب الأداء المقارن للبنوك العاملة في الأردن خلال عامي (2019-2020)، أما عينة الدراسة فهي عينة ملائمة من الوظائف الإشرافية: (مدير تنفيذي، مدير مركز، رئيس وحدة) وكذلك الموظفين العاملين في نشاط الموارد البشرية في هذه البنوك ، وقد تم اختيار هذه العينة كون الوظائف الإشرافية في البنوك تشارك في بعض ممارسات الموارد البشرية من خلال لجان : (التعيين، والترقية، وتقييم الأداء، والتدريب وغيرها). أما موظفو الموارد البشرية فكونهم المعنيين بشكل مباشر في ممارسات الموارد البشرية ، وعليه رأى الباحثان أن هذه العينة هي التي ستحقق أهداف هذه الدراسة. ويبين الجدول رقم (3.1) خصائص عينة الدراسة:

3.4 أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة والإطار النظري والأدبيات لتحقيق أهداف دراسته واختبار فرضياتها. وهذه الدراسة هي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن، وتكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الخصائص الديموغرافية للمشاركين) وتشمل: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في البنك).

القسم الثاني: ويتكون من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة:

أ- الفقرات من (1-19) تقيس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وتم تخصيص أربع فقرات لبعث تمكين العاملين، ولكل من بعد (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التحفيزي) خمسة فقرات.

ب- والفقرات من (20- 41) تقيس المتغير التابع: (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء). وبواقع ستة فقرات لكل من بعد التوظيف الأخضر وبعد التدريب الأخضر، وخمسة فقرات لبعث إدارة الأداء الأخضر والتعويضات الخضراء. وتم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) وحددت بخمس درجات هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق بشدة). ووزعت الاستبانة من خلال رابط الكتروني (<https://forms.gle/UuxGecK6RHHChLC69>) على أفراد العينة عبر البريد الإلكتروني الخاص بكل بنك باستثناء (20) استبانة تم تسليمها ورقياً لكل من البنك العقاري المصري وبنك القاهرة عمان بناء على طلبهم. وبلغت الاستبانات القابلة للتحليل (60) استبانة.

3.5 صدق وثبات أداة الدراسة

3.5.1 صدق الأداة (Validity)

تمثلت الطرق الإحصائية المستخدمة للتأكد من صدق الأداة فيما يلي:

1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية، وذلك

للحكم على صلاحية الاستبانة ومدى ملاءمتها للدراسة وأنها تقيس ما تنوي قياسه (Ebel, 1972). وتم تزويدهم بمشكلة الدراسة وفرضياتها وإنموذجها، وبلغ عددهم (11) محكماً، حيث تم الأخذ بجميع الملاحظات والتعديلات قبل توزيع الاستبانة.

2. صدق المحتوى: وللتحقق من صدق البناء للمقياس تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد التابعة له، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.

3.5.2 ثبات الأداة (Reliability)

تم حساب ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. وتراوحت معاملات الثبات لجميع المتغيرات ما بين (0.812 - 0.965) وهذه القيم تُعتبر جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل العلمي إذ تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه لاعتمادية قيم الثبات وهو أكبر (60 بالمائة) من النسبة المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية (Sekaran,2003:p311).

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.
3. تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
4. تحليل انحدار بسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

7. نتائج الدراسة

7.1 عرض النتائج

4.3 الإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تتضمن قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة. الإجابة عن السؤال الأول:

الجدول (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الثقافة التنظيمية

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة حسب الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5-1	بُعد القيم التنظيمية	3.66	0.589	73.2%	1	متوسط
10-6	بُعد الاتجاهات التنظيمية	3.60	0.597	72.0%	2	متوسط
14-11	بُعد تمكين العاملين	3.58	0.703	71.6%	3	متوسط
19-15	البُعد التحفيزي	3.50	0.756	70.0%	4	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل						
		3.59	0.603	71.8%		متوسط

الإجابة عن السؤال الثاني: جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة حسب الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
25-20	بُعد التوظيف الأخضر	3.52	0.771	70.4%	1	متوسط
31-26	بُعد التدريب والتطوير الأخضر	3.49	0.831	69.8%	2	متوسط
36-32	بُعد إدارة الأداء الأخضر	3.40	0.831	67.9%	3	متوسط
41-37	بُعد التعويضات الخضراء	3.14	0.864	62.8%	4	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع						
		3.40	0.767	68.0%	-	متوسط

الإجابة عن السؤال الثالث:

الجدول (4.11) يوضح مقياس ارتباط بيرسون للبحث حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (4.11): مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	إدارة الأداء الأخضر	التعويضات الخضراء	المتغير التابع ككل
المتغير المستقل	0.768❖❖	0.730❖❖	0.777❖❖	0.712❖❖	0.800❖❖
القيم التنظيمية					

0.831❖❖	0.691❖❖	0.821❖❖	0.791❖❖	0.797❖❖	الاتجاهات التنظيمية
0.767❖❖	0.611❖❖	0.774❖❖	0.763❖❖	0.708❖❖	تمكين العاملين
0.813❖❖	0.694❖❖	0.803❖❖	0.800❖❖	0.733❖❖	التحفيزي
0.878❖❖	0.741❖❖	0.868❖❖	0.844❖❖	0.820❖❖	المتغير المستقل ككل

❖❖ دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: سيتم الإجابة عن هذا السؤال والأسئلة المنبثقة منه في اختبار فرضيات الدراسة وهي مقسمة إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية تجيب عن هذا السؤال.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم إجراء الاختبارات اللازمة لفرضيات الدراسة، والجدول رقم (4.12) يبين نتائج هذه الاختبارات. ونلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (3.046-4.294)، وقيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.233-0.328)، ويُعد مؤشر على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness) وتتراوح بين ((-1.292) - (-0.593)). (Marquardt, 1970)

جدول (4.12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء للثقافة التنظيمية

اسم البعد من المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
بُعد القيم التنظيمية	3.046	0.328	-0.892
بُعد الاتجاهات التنظيمية	4.199	0.238	-0.593
بُعد تمكين العاملين	4.294	0.233	-1.051
البُعد التحفيزي	3.650	0.274	-1.292

الفرضية الرئيسية (H1): النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4.13) تشير إلى وجود أثر لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وبمستوى دلالة ($\alpha=0.00$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك يؤكد دور وأثر أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في تفسير المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).

جدول (4.13): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة α	القرار
--------	--------------	----------------	----------------	-----------------	------------------------	--------

قبول الفرضية	0.000*	49.947	6.812	27.248	4	الانحدار
			0550.	7.504	55	الخطأ
				34.749	59	الكلية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (4.14): نتائج تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الفرضية الرئيسية)

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية DF	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار			
				أبعاد المتغير المستقل	β	T	Sig
0.000*	59	0.784	0.886	الثقافة التنظيمية	1.284	2.783	0.000*
المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء							

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كذلك يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4.14) حيث تفسر أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ما مقداره (78.4 بالمائة) من التباين في المتغير التابع، استنادا إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (88.6 بالمائة)، ووضح (طالب وغالي، 2019) أن متابعة معاملات (β) واختبار (T) في نتائج التحليل لها القدرة على التفسير ومن الجدول أعلاه فإن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) له تأثير على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، و يتضح أيضا أن قيمة اختبار (T) المحسوبة هي أعلى من القيمة الجدولية لذا وتأسيسا على ما تقدم يقتضي قبول الفرضية .

الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): حيث تم إجراء تحليل الانحدار (Linear Regression) كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (4.15): تحليل التباين للانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على التوظيف الأخضر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الانحدار	23.630	1	23.630	0.000*
البواقي	11.520	58	0.199	
الكلية	35.150	59		

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه تشير أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة الأمر الذي يشير إلى قبول الفرضية ويدل ذلك على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للثقافة التنظيمية على التوظيف الأخضر في البنوك التجارية في الأردن. حيث أكد (الخالدي، 2017) العلاقة بين تحليل التباين للانحدار و الانحدار لذا توجب ذكر الجدول أعلاه.

للبحث حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التوظيف الأخضر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، و مدى احتمالية قبول أو رفض هذه الفرضية، تم إجراء تحليل انحدار بسيط (Simple Linear Regression) كما يبين الجدول (4.16).

الجدول رقم (4.16): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	β	T	Sig
0.000*	59	118.965	0.672	0.820	الثقافة التنظيمية	1.048	10.907	0.000*

بُعد التوظيف الأخضر كأحد أبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

❖ دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) (α ≤ 0.05)

بالنظر إلى الجدول رقم (4.16) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل (0.05) بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و بُعد التوظيف الأخضر حيث كان معامل الارتباط (R=0.820) و هو دال إحصائياً على وجود أثر وعلاقة ارتباط طردية والتي تُفسر أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية زادت درجة التوظيف الأخضر وكلما انخفض مستوى الثقافة التنظيمية ضُعت درجة التوظيف الأخضر. ودليل ذلك أيضا قيمة اختبار (F=118.965) الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05) والتي تدل على صلاحية نموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوظيف الأخضر وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، و تشير قيمة (R²=0.672) إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر التغير في درجة التوظيف الأخضر بنسبة (67.2 بالمائة) تقريبا لا سيما أن نسبة (32.8 بالمائة) تعزى لعوامل أخرى منها دقة إجابة المستجيبين. كما تشير قيمة اختبار (T) إلى أن تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على درجة التوظيف الأخضر لا يمكن أن يصل إلى صفر أي أن التأثير موجود. وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): حيث تم إجراء تحليل الانحدار (Linear Regression) كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (4.17): تحليل التباين للانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على التدريب والتطوير الأخضر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الانحدار	29.077	1	29.077	0.000
البواقي	11.699	58	0.202	
الكلي	40.776	59		

❖: دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج الإحصائية في الجدول (4.17) تشير أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة الأمر الذي يمكننا من قبول الفرضية ويدل ذلك على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التدريب والتطوير الأخضر في البنوك التجارية في الأردن.

للبحث حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التدريب والتطوير الأخضر، و مدى احتمالية قبول أو رفض هذه الفرضية، تم إجراء تحليل انحدار بسيط (Simple Linear Regression) كما يبين الجدول (4.18).

الجدول رقم (4.18): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار			
					Sig	T	β	المتغير المستقل
0.000	59	144.162	0.713	0.844	0.000*	12.007	1.163	الثقافة التنظيمية

بُعد التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

❖: دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر إلى الجدول رقم (4.18) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل (0.05) بين الثقافة التنظيمية والتدريب والتطوير الأخضر حيث كان معامل الارتباط ($R=0.844$) وهو دال إحصائياً على وجود أثر وعلاقة ارتباط طردية التي تفسر أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية يزداد مستوى التدريب والتطوير الأخضر وكلما انخفض مستوى الثقافة التنظيمية انخفض مستوى التدريب والتطوير الأخضر. ودليل ذلك أيضاً قيمة اختبار ($F=144.162$) الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05) والتي تدل على صلاحية نموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتدريب والتطوير الأخضر وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، و تشير قيمة ($R^2=0.713$) إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر التغير في درجة التدريب والتطوير الأخضر بنسبة (71.3 بالمائة) تقريباً لا سيما أن نسبة (28.7 بالمائة) تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس و غيرها من العوامل. كما تشير قيمة اختبار (T) إلى أن تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

على درجة التدريب والتطوير الأخضر لا يمكن أن يصل إلى صفر أي أن التأثير موجود. وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): حيث تم إجراء تحليل الانحدار (Linear Regression) كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (4.19): تحليل التباين للانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأداء الأخضر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الانحدار	30.768	1	30.768	❖0.000
البواقي	10.072	58	0.174	
الكلية	40.839	59		

❖ دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج الإحصائية في الجدول (4.19) تشير أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة الأمر الذي يشير إلى قبول الفرضية.

الجدول رقم (4.20): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار			
					المتغير المستقل	β	T	Sig
❖0.000	59	177.185	0.753	0.868	الثقافة التنظيمية	1.196	13.311	0.000*

بُعد إدارة الأداء الأخضر كأحد أبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

❖ دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر إلى الجدول (4.20) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل (0.05) بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء الأخضر حيث كان معامل الارتباط ($R=0.868$) وهو دال إحصائياً على وجود أثر وعلاقة ارتباط طردية التي تفسر أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية تزداد درجة إدارة الأداء الأخضر وكلما انخفض مستوى الثقافة التنظيمية ضعفت درجة إدارة الأداء الأخضر. ودليل ذلك أيضاً قيمة اختبار (F=177.185) الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05) والتي تدل على صلاحية نموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأداء الأخضر وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة ($R^2=0.753$) إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر التغير في درجة إدارة الأداء الأخضر بنسبة (75.3 بالمائة) تقريبا لا سيما أن نسبة (24.7 بالمائة) تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها من العوامل.

كما تشير قيمة اختبار (T) إلى أن تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على درجة إدارة الأداء الأخضر لا يمكن أن يصل إلى صفر أي أن التأثير موجود. وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة. الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): حيث تم إجراء تحليل الانحدار (Linear Regression) كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (4.21): تحليل التباين للانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على التعويضات الخضراء

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الانحدار	24.231	1	24.231	0.000
البواقي	19.857	58	0.342	
الكلية	44.087	59		

❖ دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج الإحصائية في الجدول (4.21) تشير أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة الأمر الذي يشير إلى قبول الفرضية ويدل ذلك على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التعويضات الخضراء في البنوك التجارية في الأردن.

الجدول رقم (4.22): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معاملات الانحدار			المتغير المستقل
					Sig	T	β	
0.000	59	70.776	0.550	0.741	0.000*	8.413	1.061	الثقافة التنظيمية

بُعد التعويضات الخضراء كأحد أبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

❖ دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر إلى الجدول رقم (4.22) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل (0.05) بين الثقافة التنظيمية والتعويضات الخضراء حيث كان معامل الارتباط ($R=0.741$) وهو دال إحصائياً على وجود أثر وعلاقة ارتباط طردية التي تفسر أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية زادت درجة التعويضات الخضراء وكلما انخفض مستوى الثقافة التنظيمية ضعفت درجة التعويضات الخضراء. ودليل ذلك أيضاً قيمة اختبار (F=70.776) الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05) والتي تدل على صلاحية نموذج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتعويضات الخضراء وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة ($R^2 = 0.505$) إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر التغير في درجة التعويضات الخضراء بنسبة (50.5 بالمائة) تقريباً لا سيما أن نسبة (49.5 بالمائة) تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها من

العوامل. كما تشير قيمة اختبار (T) إلى أن تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على درجة التعويضات الخضراء لا يمكن أن يصل إلى صفر أي أن التأثير موجود. وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

الخلاصة:

المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية كان بتقدير لفظي (متوسط)، حيث بلغ (3.59) وبقيمة انحراف معياري بلغت (0.603) . المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين للمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان متوسطا حيث بلغ (3.40) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.767) . كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها لدى البنوك المبحوثة، وأن ترتيب أبعاد المتغير التابع حسب الأكثر تأثرا في المتغير المستقل كان كما يلي بعد إدارة الأداء الأخضر، يليه بعد التدريب والتطوير الأخضر ومن ثم بعد التوظيف الأخضر، والأقل تأثرا بعد التعويضات الخضراء.

التوصيات

1. توصي الدراسة بزيادة تركيز الإدارة العليا في البنوك على تنمية الثقافة التنظيمية بشكل فعال نظرا لدورها المهم والقوي في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء للنهوض بالبنك وتعزيز الميزة التنافسية فيه، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية مع العاملين والبحث حول القيم والاتجاهات الإدارية له وسماع احتياجات العاملين فيه ومتطلباتهم .
2. ضرورة ترسيخ القيم التنظيمية وتطبيقها في مستويات الوظائف الإدارية المختلفة وجعلها دستورا بين العاملين والعملاء، وذلك من خلال توجيه وإدارة سلوك العاملين .
3. زيادة تعزيز الإدارة في نقل المعرفة التنظيمية وتنمية الاتجاهات التنظيمية بين العاملين والإدارة و تعزيزها من خلال توحيد الاتجاهات الوجدانية والفكرية للعاملين والإدارة.
4. حث إدارة البنوك لعقد الدورات والورشات التي تُعنى في تعزيز التشاركية وتفويض الصلاحيات للعاملين فيها.
5. تحسين الجوانب المعنوية والمادية للعاملين في البنوك من خلال تحسين التعويضات والتحفيز لهم لزيادة اهتمامهم بالقضايا البيئية .
6. زيادة تطوير آلية التوظيف الأخضر لتلبية احتياجات وتوقعات ورغبات الإدارة الخضراء والتي من شأنها زيادة معدل الميزة التنافسية للبنك، من خلال التركيز على أهمية القضايا البيئية في إعلان التوظيف .
7. عمل دراسات حديثة تتناول أبعاد أخرى في مجال الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطبيقها في قطاعات أخرى مثل علاقات الموظف الخضراء كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أن متغيرات الدراسة تعتبر من المصطلحات الإدارية الحديثة التي لم يتم تسليط الضوء عليها في الدراسات السابقة، الأمر الذي شكل تحديا حقيقيا لدى الباحثين في إيجاد مصادر للاسترشاد بها.

Referrals and references

1. Abdel-Muttalib, Jamal, (2018). Social Responsibility of Industrial Organizations: A Field Study of an Industrial Organization in Beni Suf Governorate. *Annals of the Faculty of Arts, Ain Shams University*, Vol. 46, No. (September 2018), pp. 368-414.
2. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), pp5-7 1030817.
3. Ahmed, Qasir, (2017). The Impact of Organizational Culture on the Adoption of Environmental Management Systems in Economic Institutions: A Case Study of the Plastic Pipe Manufacturing Company in Ain Oussera, Djelfa. Master's Thesis, Mohamed Boudiaf University, M'sila, Algeria.
4. Al-Biruni, Arin, (2021). Mechanisms that Contributed to Creating and Maintaining Culture. <https://e3arabi.com/sociology/customs/traditions, 9/1/2022>.
5. Al-Haddad, Alaa (2020). The Impact of Green Human Resource Management on Human Resource Performance: A Field Study on Syrian Private Sector Companies, Master's Thesis, Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic.
6. Al-Khalidi, Awad Kazem, (2017). The Relationship Between Regression Variance Table and Analysis of Variance Table in Complete Factorial Experiments. *Journal of Administrative and Economics*, pp. 267-288, 6.(23)
7. Al-Khalifa, Ali, Muhammad, (2017). The Relationship Between Organizational Attitudes and Organizational Commitment: A Field Study Applied to the Maritime Ports Authority, Presidential Branch. *Journal of Economic Sciences*, Vol. 18, No. 1, p.
8. Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
9. Al-Zahraa, Mahdid, (2019). *Organizational Culture and the Decision-Making Process in Business Organizations*, 1st ed., Amman, Zamzam.
10. Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
11. Association of Banks in Jordan, (2020). Sustainability Report for the Banking Sector in Jordan 2016, Amman, Jordan, p. 6
12. Association of Banks in Jordan, (2021). Comparative Performance of Banks Operating in Jordan 2021, pp. 30-34.
13. Ayachi, Salem, Bilal, Ben Toumi, and Abdelhadi, Harizi, (2021). Organizational Performance and its Relationship to Organizational Culture Values among Employees in the Ministry of Youth and Sports in Algeria. *Journal of Science and Technology for Physical and Sports Activities*, Vol. 18, No. 3, p.
14. Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM—A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53.
15. Bayhan, B. Ç., & Korkmaz, O. (2021). Relationship between Innovation Management and Innovative Organizational Culture. *Istanbul business research*, 50(1), 103-126.
16. Cronbach, L. J. (1947). Test “reliability”: Its meaning and determination. *Psychometrika*, 12(1), 1-16.
17. Ebel, R. L., & Frisbie, D. A. (1972). *Essentials of educational measurement* .(pp. 492-494). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. El Kacher, Tahami, (2017). The Role of Accounting Information Systems in the Environmental Responsibility of Organizations. *Journal of Economic and Business Studies*, Vol. 5, Special Issue 2017.
19. El Nsour, Marwan, (2012). The Role of Organizational Culture in Improving Employee Performance in the Jordanian Banking Sector. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, Vol. 20, No. 2, p. 188.
20. Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Martinez-Covarrubias, J. L., and Lim, M. K. (2018). *Managing Innovation and Operations in the 21st Century*. Taylor and Francis. Boca Raton, FL : CRC Press, 2018
21. Gharabli, Zeinab, Abdelkader, Ali Ahmed, and Yahya, Beriham, (2021). The Reality of Green Human Resources Management Practices and their Relationship to Green Innovation: A Field Study on Green Star Hotels in Egypt. *Arab Journal of Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 326-327.

22. Goula, A., Stamouli, M., Latsou, D., Gkioka, V., & Kyriakidou, N. (2021). Learning organizational culture in Greek public hospitals. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1867.
23. Hajim, Yasser, Ismail, Saif, and Sultan, Reem (2021). The Role of Green Human Resource Management in Enhancing Competitive Advantages: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the General Company for Pharmaceuticals and Medical Supplies in Samarra, *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 13, No. 1, pp. 19, 24.
24. Hamayun, M., Khan, M. A., & Adil, M. (2020). Green Human Resource Management Practices and Firm Performance in Manufacturing Industry of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *The Discourse*, 6(1), 113-123.
25. Hamza, Basiss (2019). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance in Ghardaia: A Field Study at the Tiskuba Textile Factory for Covers and Canopies in El Guerrara – Private Institutions, Master's Thesis, University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria
26. Hussam Al-Din, Khalaf, and Nour Al-Din Aqab (2020). Social Responsibility Practices in Commercial Banks: A Study of the Société Générale Banking Group, *Arsad Journal for Economic and Administrative Studies*, Vol. 3, No. 3, p. 14.
27. Ismail, Lina, (2021). Green Human Resource Management Practices and Their Impact on Sustainable Performance: A Field Study in the Iraqi Geological Survey. *Dananir Journal*, Vol. 1, No. 22, p. 509.
28. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies?. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925.
29. Karim, Dhaif, and Mubarak, Boutaib, (2020). The Role of Organizational Values in Employee Effectiveness: A Field Study at the Ben Omar Djilani Hospital in El Oued, Master's Thesis, University of Shahid Hamma Lakhdar - El Oued, Algeria.
30. Margaretha, M., & Saragih, S. (2013, March). Developing new corporate culture through green human resource practice. In *International Conference on Business, Economics, and Accounting* (Vol. 1, No. 10, pp. 20-23).
31. Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
32. Mehta, P. A. L. L. A. V. I., & Mehta, K. H. U. S. H. B. U. (2017). Green HRM practices and organizational culture. *International Journal of Human Resources Management*, 6(1), 1-6.
33. Messaouda, Zighmi & Maamar, Korba, (2021). The Impact of Organizational Culture on Human Resource Performance in the Gas and Electricity Distribution Company in Laghouat. *Journal of Knowledge Groups*, Vol. 7, No. 1 (repeated), p. 255.
34. Omar, Sanaa, (2019). Human Resources Management, <https://hrmway.com> 25/11/2021
35. Qaryouti, Mohamed, (2009). *Organizational Behavior: A Study of Individual and Group Human Behavior in Business Organizations*, 5th ed., Amman, Dar Wael Publishing.
36. Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1-46.
37. Saddam Hussein, Bousafir, (2019). The Impact of Organizational Culture on Human Resource Performance, Master's Thesis, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, People's Democratic Republic of Algeria.
38. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
39. Sarah, Dahman and Souad, Dalouli, (2020). Organizational Culture and its Relationship to Job Stability in Light of Previous Studies, Master's Thesis, University of Djelfa, Algeria.
40. Sekaran, U. & Bougie, R., (2003). *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*, John Willey and Sons. Inc. New York.p311
41. Sena, A. (2020). The influence of organizational culture, job satisfaction, and professional commitment on innovative behavior of flight instructors at the civil flight school in Indonesia. *Warta Ardhia*, 46(1), 1-17.
42. Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). Linking green human resource practices and environmental economics performance: the role of green economic organizational culture and green psychological climate. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10953.

43. Shurbagi, A. M. A., & Zahari, I. B. (2014). The mediating effect of organizational commitment on the relationship between job satisfaction and organizational culture. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 24.
44. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
45. Toubal, Samia and Faroukhi, Amin, (2018). Social Responsibility Practices in Commercial Banks: A Case Study of the National Bank of Jordan, *Journal of Strategy and Development*, Vol. 8, No. 15 (repeated), pp. 238-240.
46. Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y., & Su, S. (2018). Does organizational culture mediate the CSR–strategy relationship? Evidence from a developing country, Nepal. *Journal of Business Research*, 91, 108-122.
47. Wheelen, T. L, Hunger, D, Hoffman, A, & Bamford, C (2020). *Strategic management and business policy globalization, innovation, and sustainability*. fifteenth edition, Printed and bound by Vivar in Malaysia.
48. Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2021). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 1-20.
49. Zanati, Muhammad and Khalil, Ahmed, (2018). The Impact of Psychological Capital on Employees' Attitudes Towards Organizational Change: An Applied Study on Employees of the Egyptian Tax Authority in Gharbia Governorate. *Journal of Commercial Research*, Vol. 4, No. 44, p. 22.
50. Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior—a study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. *Sustainability*, 13(8), 4544.
51. Zsóka, Á. N. (2007). The role of organisational culture in the environmental awareness of companies. *Journal for east European management studies*, 109-131.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

أحمد نهار الرفوع ، ثامر أحمد العواودة . (2025). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء – دراسة تطبيقية - على البنوك التجارية في الأردن ، مجلة رؤى اقتصادية ، 15(01) ، جامعة الوادي ، الجزائر ، ص ص 89-117 .

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). [Libraries Resource Directory](https://www.dirlib.org/). We are listed under [Research Associations](https://www.dirlib.org/) category