



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط
وجنوب الضفة الغربية

إعداد

يحيى محمد عبد الغفار شعراوي

إشراف

الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2020 م

الإهداء

إلى روح أبي الذي علّمني أنّ العلم خطوة نبدأ بها الطريق الذي لا ينتهي،
إلى أمي التي ساندتني منذ طفولتي إلى اليوم وكانت النّبراس والمنازة التي أهتدي إليها عندما
تضيق السّبل.
إلى زوجتي التي ساندتني ودعمتني في هذا الطريق مقدّمة كلّ ما تملكه من جهد لأكمّله،
ومنحتني القوّة كلّما ضعفت.
إلى أبنائي الذين أتمنّى أن تفيدهم هذه الدّراسة في المستقبل.
إلى إخوتي الذين لم يبخلوا عليّ بدعمهم ومساندتهم بكلّ ما استطاعوا.
إلى شهداء هذا الوطن.
إلى كلّ الأحياء في هذا الوطن.
إلى العلم أهدي هذه الرّسالة آملاً أن يساهم هذا الجهد المتواضع في خدمة الإنسانيّة.

شكر وتقدير

شكراً لوالديّ اللّذين لم يدّخرا جهداً منذ ولادتي إلى الآن، شكراً لكلّ من علّمني حرفاً، شكراً لكلّ من بذل جهداً لأصبح على ما أنا عليه الآن، شكراً لأساتذتي اللّذين لم يدّخروا جهداً في تعليمي، شكراً لأسرتي اللّتي ساندتني وسهرت اللّيالي معي.

شكراً لأسرة جامعة الخليل ممثّلة بحضرة الدّكتور نبيل الجعبريّ رئيس مجلس الأمناء، والسّادة أعضاء مجلس الأمناء، شكراً لرئيس الجامعة، والسّادة عمداء الكليّات والسّادة أعضاء الهيئة التّدريسيّة.

وهنا أخصّ بالشّكر الأستاذ الدّكتور سمير أبو زبيد أستاذي والمشرف على رسالتي وأجزل له الشّكر على جهده اللّذي بذل وخدماته الجمّة.

كما ويشرفني أن أتقدّم بجزيل الشّكر والعرفان إلى كلّ من ساهم في إنجاح هذه الدّراسة.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإدارة الخضراء بأبعادها: (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، واستخدام ممارسات صديقة للبيئة، وتحقيق الميزة التنافسية، وسلسلة التوريد الأخضر، ومعوّقات تطبيق الإدارة الخضراء)، بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية. تكوّن مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية، حيث بلغ عدد البنوك التي تمّ توزيع الاستبانة عليها 14 بنكاً. ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على التحليل الكمي والنوعي. وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من 68 فقرة موزعة على 7 مجالات، وقد تمّ عرضها على المحكّمين المختصين؛ للتحقق من صحتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وقد تمّ توزيع 135 استبانة استرجع منها 123، كذلك قام الباحث بإجراء مقابلة مع الإدارات العليا للبنوك المشمولة بالدراسة حيث تمّ إجراء 14 مقابلة و قد تكوّنت المقابلة من 8 أسئلة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمّها: وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الإدارة الخضراء بأبعادها (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، والممارسات الصديقة للبيئة، وسلسلة التوريد الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية.

وقد خلصت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني الإدارات العليا للبنوك خطاً استراتيجياً خضراء للمحافظة على ميزتها التنافسية، والتكيف السريع مع المتغيرات في بيئة العمل، والاهتمام برأس المال البشري، وتوعيته وتنقيفه بمفهوم الإدارة الخضراء وما مدى أهميته في مجال العمل.

Abstract

This study aims at identifying the relationship of green management with its dimensions (*Green strategy, green human resources, green productivity, environmentally friendly practices, green supply chain, and obstacles of applying green management*) with achieving the competitive advantage in banks operating in the middle and south of the West Bank. The study population consisted of banks operating in the middle and south of the West Bank. The number of banks to which the questionnaire was distributed was 14 banks. To achieve the objectives of the study, a descriptive analytical approach was used by depending on quantitative and qualitative analysis.

The questionnaire was adopted as a tool for data collection. The researcher designed a questionnaire consisting of (68) paragraphs distributed on (7) domains. It was presented to competent arbitrators for the verification of its authenticity and matching the study objectives. (135) questionnaires were distributed, and (123) of which were returned and collected. The researcher conducts 14 interviews with high level management of the banks included in the study, and each interview consisted of 8 questions.

The study found a number of results. There is a positive correlation between the green management dimensions (*Green strategy, green human resources, green productivity, environmentally friendly practices, green supply chain*) and the competitive advantage. The study concluded to a number of recommendations, the most prominent of which are: the necessity that senior management of banks adopts green strategic plans to maintain their competitive advantage, rapid adaptation to the variables of work environment, caring and educating human capital about the concept of green management and how important it is in the field of work.

فهرس المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	ملخص الدراسة
ه.....	Abstract
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	فهرس الجداول
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	1-1 المقدمة
6.....	2-1 مشكلة الدراسة
8.....	3-1 فرضيات الدراسة
10.....	4-1 أهداف الدراسة
11.....	5-1 أهمية الدراسة
12.....	6-1 محددات البحث
12.....	7-1 حدود الدراسة
12.....	8-1 مصطلحات الدراسة
16.....	الفصل الثاني
16.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
17.....	الإدارة الخضراء
17.....	1-2 المقدمة
17.....	2 - 2 مفهوم الإدارة الخضراء
19.....	3 - 2 أهمية الإدارة الخضراء
20.....	4-2 أهداف نظام الإدارة الخضراء:
21.....	5-2 المبادئ التوجيهية للمديرين لممارسة الإدارة الخضراء
22.....	6-2 أبعاد الإدارة الخضراء
22.....	1-6-2 الاستراتيجية الخضراء
24.....	2 - 6 - 2 الموارد البشرية الخضراء
25.....	3 - 6 - 2 الإنتاجية الخضراء
27.....	4 - 6 - 2 سلسلة التوريد الأخضر
29.....	1-7-2 أهداف المصارف الخضراء
29.....	1-7-2 المزايا للإدارة الخضراء في البنوك
30.....	8-2 الميزة التنافسية
33.....	1-8-2 أهمية الميزة التنافسية

34.....	2-8-2 خصائص الميزة التنافسيّة.....
34.....	3-8-2 عناصر الميزة التنافسيّة.....
36.....	4-8-2 أساليب تحقيق الميزة التنافسيّة.....
37.....	5-8-2 أنواع الميزة التنافسيّة.....
38.....	6-8-2 مصادر الميزة التنافسيّة.....
39.....	9-2 القطاع المصرفيّ في فلسطين.....
40.....	1-9-2 دور القطاع المصرفيّ في التّمية.....
41.....	2-9-2 نبذة عن البنوك.....
49.....	10-2 الدّراسات السّابقة.....
49.....	1-10-2 الدّراسات باللّغة العربيّة.....
59.....	2-10-2 الدّراسات الأجنبيّة.....
63.....	3-10-2 التّعقيب على الدّراسات السّابقة.....
65.....	الفصل الثّالث.....
65.....	منهجية الدّراسة وإجراءاتها.....
66.....	1-3 تمهيد.....
66.....	2-3 منهج الدّراسة.....
66.....	3-3 جمع البيانات والمعلومات.....
67.....	4-3 مجتمع الدّراسة.....
67.....	5-3 عينة الدّراسة.....
67.....	6-3 أدوات الدّراسة.....
69.....	7-3 صدق أداة الدّراسة.....
69.....	8-3 ثبات أداة الدّراسة.....
70.....	9-3 إجراءات تطبيق أدوات الدّراسة.....
70.....	10-3 المعالجة الإحصائيّة للبيانات.....
71.....	الفصل الرّابع.....
71.....	تحليل النّتائج وعرضها.....
72.....	1-4 المقدّمة.....
72.....	2-4 وصف عينة الدّراسة.....
73.....	3-4 نتائج الاستبانة.....
83.....	4-4 نتائج المقابلات.....
87.....	الفصل الخامس.....
87.....	عرض النّتائج والتّوصيات.....
88.....	1-5 تمهيد.....
88.....	2-5 مناقشة نتائج الاستبيان.....

93.....	3-5 مناقشة نتائج المقابلات.....
94.....	4-5 التوصيات.....
98.....	المصادر والمراجع.....
104.....	الملاحق.....
104.....	قائمة بأسماء المحكّمين.....
106.....	الاستبانة.....
112.....	أسئلة المقابلة.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
69	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحاور أداة الدراسة.	جدول (1-3)
72	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وجاء افراد عينة الدراسة موزعين بحسب خصائصهم الديموغرافية.	جدول (1_4)
73	نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الادارة الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.	جدول (2_4)
75	نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الادارة الخضراء (الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية	جدول (3_4)
76	نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الادارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.	جدول (4-4)
78	نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الادارة الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية	جدول (5-4)
79	نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الادارة الخضراء (تحقيق الميزة التنافسية) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك	جدول (6-4)
80	نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الادارة الخضراء (سلسلة التوريد الأخضر) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.	جدول (7_4)
81	نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الادارة الخضراء (معوقات الإدارة الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية	جدول (8-4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- محددات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

1-1 المقدمة

إنّ ما يمرّ به العصر الحاليّ من تغيّرات وتطوّرات متلاحقة و متسارعة الخطا في مختلف المجالات والنشاطات، لم يعد يُمكن المنظّمات المعاصرة بأن تكون بمنأى عن تداعيات تلك المتغيّرات والتطوّرات المبهرة، فقد فرض هذا العصر بإيقاعته السريعة و أحداثه الفجائية وتغيّراته الهادرة وتحديّاته غير المسبوقة على المنظّمات أن تكون كيانات ديناميكيّة قادرة على استئناس التّغير، ومجاوبته بالإجراءات التّنظيميّة الفعّالة والاستراتيجيّات الإداريّة المرنة؛ كي تتمكّن من أداء مهامّها وتحقيق أهدافها، فلا تستطيع المنظّمات المعاصرة في ظلّ المتغيّرات البيئيّة الداخليّة والخارجيّة والضغوط والتّحدّيات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي، فقد آن لها أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيّف مع هذه المتطلّبات البيئيّة سريعة التّغير. (المصري، 2016)

لذلك، أصبحت المنظّمات في القرن الحادي والعشرين في أمس الحاجة إلى وجود وتنمية قادة استراتيجيّين في مجالات الحياة جميعها، يمتلكون القدرة على دراسة المواقف بأسلوب علميّ وموضوعيّ ووضع الحلول المبتكرة للمشاكل المعقّدة التي يواجهونها. (دره و جرادات، 2014)

الأمر الذي يتطلّب تبني ممارسات واستراتيجيّات حديثة؛ باعتبارها خطأ لتحقيق أهداف بعيدة المدى، ولتحقيق أهداف المنظّمات في بيئتها الداخليّة والخارجيّة جعلت التّخطيط الاستراتيجيّ التّقليديّ، والسياسات الإداريّة التّقليديّة، غير قادرة على تحقيق طموحات وآمال المنظّمات، حيث أضحت المنظّمات بحاجة إلى إدارة استراتيجيّة مستندة على فلسفات إداريّة واستراتيجيّات غير تقليديّة لمواجهة الضغوط المستمرّة، ولتمكين المنظّمة من تكييف قدراتها من المتطلّبات البيئيّة، واحتياجاتها، ونتيجة لذلك أفرزت التطوّرات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة مصطلحات

تحت المنظمة على كسر طوق التقليديّة، والإتيان بما هو جديد ومميّز، (إسماعيل، 2014) وكان من بين هذه المصطلحات، مصطلح الإدارة الخضراء.

تطوّرت مفاهيم الأخضر، لتشمل مجالات الطّاقة والاقتصاد، وحتّى الإدارة، حيث بدأ مفهوم الإدارة الخضراء مؤخّراً، يلفت انتباه صنّاع السياسات التّنمويّة والاقتصاديّة والإداريّة، واسترعى اهتمام الحكومات الحريصة على تحقيق تنمية شاملة، قوامها الاهتمام بالإنسان، والحفاظ على البيئة والموارد الطّبيعيّة المتاحة، (النصيرات، 2018) إنّ اهتمام الحكومات الملفت بالإدارة الخضراء نابع من حرص الحكومة على استمراريّة وديمومة الأجيال القادمة من جهة، وديمومة القطاعات الإنتاجيّة من جهة أخرى، الّتي تنعكس بشكل إيجابيّ على المجتمع من حيث الحفاظ على البيئة، والحدّ من التلوث، والاستغلال الأمثل للموارد الدّاخليّة و الخارجيّة للمنظمة، و الّذي بدوره يوصل المنظّمات للنّجاح من خلال مواكبة وتبني طرق وأساليب إداريّة حديثة تحسّن من إنتاجيّتها ومخرجاتها، وحصّتها السوقيّة وبالتالي خلق بيئة تنافسيّة بين المنظّمات .

إنّ الإدارة الخضراء، إدارة إنسانيّة الرّوى، إيجابيّة التّوجيهات، تركّز على احترام الإنسان، والتّحاور معه ومعرفة تطلّعاته وتوقّعاته، والعمل من أجل خيره ورفاهيّته، والمحافظة على الموارد، وعلى كلّ ما من شأنه خير للإنسان ومصلحته، وازداد الوعي بالإدارة الخضراء؛ نظراً لما يشهده العالم من تداعيات سلبيةّ للمسائل البيئيّة، وتفاقم في نقص الموارد، ما استدعى دراسات وأبحاثاً مكثّفة، للوصول إلى منهجيّات ناجحة في الحفاظ على البيئة، وتطوير مفاهيم الاقتصاد المستدام لخدمة الإنسان وإسعاده. (النصيرات، 2018)

تسعى المنظّمات إلى تحقيق جملة من الأهداف الّتي تتمثّل في إيجاد حالة من البقاء والنّمور والاستمرار، علماً أنّ إمكانيّة تحقيق هذه الأهداف بات أكثر صعوبة في الوقت الحاضر؛ لأنّه لا

يمكن تحقيقها إلا من خلال أساليب ووسائل جديدة، التي تعمل على توظيف جميع الإمكانيات المتاحة المادية و غير المادية؛ لخدمة الأهداف الاستراتيجية، ولا سيما ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، التي من أهمها تحقيق ميزة تنافسية، ومن العوامل المؤثرة التي تتمثل في الميزة التنافسية إدراك القائمين على المنظمة، وفهم مواردها المتاحة، ووعي ما تمتلكه من معرفة بوصفها عنصرين متلازمين. (عبيد، 2017)

يتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة في المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها في البيئة، أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه. كما يرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة، والتي تحدّد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء، ومستثمرين، وفئات المجتمع الأخرى. وببساطة شديدة فإنّ المنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقّعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها سوف لن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى المنافسة لها. (شعبان، 2011)

في ما تقدّم يُلاحظ أنّ المنظمات عادة ما تبحث أساليب إدارية لا تمكّنها من البقاء فقط، بل تعطيها فرصة للمنافسة أيضاً، ولعلّ من بين أهمّ الطرق والوسائل التي قد تتيح للمنظمات اكتساب الميزتين، تتمثل بتطبيق مفاهيم الإدارة الخضراء بمنهجيتها المعروفة تخطيطاً و تنظيمياً وتطبيقاً وتوجيهياً؛ لتتمكّن من اكتشاف المعرفة الإدارية الأمثل والحصول عليها، وتنظيمها و تخزينها واسترجاعها ونشرها وصولاً إلى تطبيقها، لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية من خلال ضمان الاهتمام بالجودة اهتماماً عاماً، وجودة الخدمات بشكل خاص، إضافة إلى تمكينها من الاستجابة

لاحتياجات المستهلكين؛ مما يمكن المنظمة من تمييز نفسها بين المتنافسين، وتحقيق ملامح النمو والتطور، وصولاً إلى تحقيق الإبداع والتميز. (عبيد، 2017)

تعدّ البنوك، بوصفها أحد أهم مؤسسات القطاع المصرفي، من أكثر المنظمات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للدول، كما أنّها تعدّ أجهزة فعّالة وحيوية يعتمد عليها اعتماداً رئيساً في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، وفي ظلّ التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم الحالي، باتت هذه البنوك كغيرها من منظمات الأعمال مطالبة بتغيير وتعديل سبل إدارتها لأعمالها، حفاظاً على بقائها، ولعلّ في مقدّمة ذلك امتلاكها للميزة التنافسية. (Sheng, Chang, Teo, & Lin, 2013)

وعليه فإنّ امتلاك البنوك لميزة تنافسية يمكنها من الاستمرار والبقاء، من خلال اعتماد وتبني نظم إدارية مختلفة وعصرية، إذ إنّ مواءمة النظام الماليّ لتحقيق الاستدامة ليست فكرة بعيدة المنال، بل هو أمر نشهده فعلاً، ثمّة " ثورة هادئة "نعيشها طالما أنّ صانعي السياسات والمنظمين الماليين يتناولون الحاجة إلى إحداث نظم مالية قويّة ومستدامة تتماشى مع احتياجات القرن الحادي والعشرين، وقد انتقلت مفاهيم مثل الثورات الطبيعيّة والاقتصاد الدائريّ الأخضر، التي كانت مهمّشة، لتصبح جوهر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية للشركات والدول، والتي ستعزّز الطّاقة النظيفة نظام الطّاقة العالميّ في المستقبل، ولا شكّ أنّ التّحدّي وإن كان كبيراً إلاّ أنّه يتمثّل أساساً في عمليّة انتقال. (شتاينر، 2016)

وفي هذا السّياق، يسعى الباحث من خلال هذه الدّراسة إلى التّعرف على الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى لبنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة.

1-2 مشكلة الدراسة

إنّ منظّات الأعمال تتفاعل بشكل مستمرّ مع بيئات دائمة التطوير والتّغير، وإنّ هذا التّفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامّة لإدارة منظّات الأعمال. ولكي يكون هذا التّفاعل مجدياً يتطلّب الاهتمام المجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوّع وتعدّد مصادر الحصول عليها.

لقد شهدت السّاحة الفلسطينيّة حديثاً متزايداً في مجال الاستثمار في البنوك، فزاد عددها بشكل مطرد في ظلّ التسهيلات التي قدّمتها سلطة النقد الفلسطينيّة؛ لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع، الأمر الذي أدّى بالقائمين عليها إلى البحث عن سبل لجذب واستقطاب العملاء من خلال تقديم خدمات تتلاءم وروح العصر، حيث أضحت المنافسة على أشدها بين هذه البنوك في ظلّ صغر حجم السّوق الفلسطينيّ ومحدوديّة موارده.

وفي ظلّ البيئة التنافسيّة غير التقليديّة التي تشهدها البنوك في فلسطين، وعلى الرّغم من صغر حجم السّوق الفلسطينيّ ومحدوديّة موارده، فإنّها تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسيّة اتّجهت إلى البحث عن مداخل وأساليب عمل جديدة تمكّنها من الحفاظ على استمراريتها، وينظر إلى توظيف الإدارة الخضراء عادة في البنوك على أنّها من أحد أهمّ مداخل التّغير والتّطور التّنظيميّ المقصود؛ لغاية تحسين موقفها التنافسيّ، وزيادة قدرتها في إيجاد وتحقيق التّميّز، وعليه تشكّلت فكرة هذه الدراسة لتبحث في الدّور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الخضراء في تحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك، وعليه، فإنّ مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في السّؤال الرئيس الآتي: هل يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء وتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة؟

ويتفرّع منه الأسئلة الآتية:

1. هل يوجد علاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية؟
2. هل يوجد علاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية؟
3. هل يوجد علاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية؟
4. هل يوجد علاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية؟
5. هل يوجد علاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (معوّقات الإدارة الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية؟

1-3 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ في الإدارة الخضراء (الاستراتيجية الخضراء، والموارد البشرية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، والممارسات البيئية الخضراء، ومعوّقات الإدارة الخضراء) والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضقة الغربية.

ويتفرّع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضقة الغربية.

الفرضية الفرعية الثانية:

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضقة الغربية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضقة الغربية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (سلسلة التوريد الأخضر) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضقة الغربية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضقة الغربية.

الفرضية الفرعية السادسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (معوّقات الإدارة الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضقة الغربية.

1-4 أهداف الدراسة

إنّ الهدف الرئيسيّ لهذه الدراسة هو التّعرف على الإدارة الخضراء وتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة، وذلك من خلال التّعرف على العلاقة بين أبعاد الإدارة الخضراء المتمثلة في الاستراتيجية الخضراء، والإنتاجيّة الخضراء، والموارد البشريّة الخضراء، والممارسات الصّديقة للبيئة، ومعوّقات الإدارة الخضراء في تحقيق الميزة التنافسيّة، وهناك أهداف فرعيّة أخرى من أهمّها:

1. التّعرف على العلاقة بين الاستراتيجية الخضراء كبعد من أبعاد الإدارة الخضراء، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة.
2. التّعرف على العلاقة بين الموارد البشريّة الخضراء كبعد من أبعاد الإدارة الخضراء، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة.
3. التّعرف على العلاقة بين الإنتاجيّة الخضراء كبعد من أبعاد الإدارة الخضراء، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة.
4. التّعرف على العلاقة بين الممارسات الصّديقة للبيئة كبعد من أبعاد الإدارة الخضراء، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة.
5. التّعرف على العلاقة بين معوّقات الإدارة الخضراء كبعد من أبعاد الإدارة الخضراء، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة.
6. تقديم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار في البنوك ضمن النتائج التي اختبرتها الدراسة.
7. تقديم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار ضمن النتائج التي اختبرتها الدراسة.

1-5 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة على النحو الآتي:

- البنوك: تتناول الدراسة الحديث عن عنصر مهمّ، و له تأثير كبير على البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية، وهي الإدارة الخضراء؛ حيث تعدّ الإدارة الخضراء نشاطاً إدارياً متميّزاً تمارسه الإدارة العليا في البنوك؛ وذلك بوصفه نتاجاً إبداعياً متميّزاً يُمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أنّها قد تساعد صنّاع القرار في التّعرف على العلاقة التي ترتبط بين الإدارة الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنك، والذي بدوره يساهم في تصويب ما يحتاج لتصويب أو لتعزيز ما هو إيجابي، بالإضافة لما لها من دور مهمّ في الجانب الماليّ من خلال تعظيم الأرباح في حال زيادة الحصة السوقيّة وهو ما ينعكس على البيانات والقدرة الماليّة للبنوك .
- المدراء العاملون في البنك: تكمن الأهميّة للمدراء العاملين من خلال تحقيق الكفاءة المتميّزة بالأداء، من خلال امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيّرات، لتحقيق الميزة التنافسيّة.
- الباحث: يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في زيادة معرفته النظرية والتطبيقية، وإثراء معلومات القراء والباحثين في هذا المجال الهامّ من مجالات الإدارة.
- المكتبة العربية: تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو ربط أبعاد الإدارة الخضراء بالميزة التنافسيّة، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

1-6 محدّدات البحث

واجه الباحث مجموعة من المحدّدات التي ساهمت في عرقلة سير خطا الدّراسة، لكن تمّ تخطّيها قدر الإمكان، وهذه المحدّدات هي:

- ندرة وجود المصادر العربيّة التي تتحدّث عن الإدارة الخضراء.
- عدم توفّر الدّراسات السّابقة التي تتّجه صوب موضوع الدّراسة بشكل مباشر، حيث كانت أغلبها في محاور أخرى، تمّ الاستفادة منها بشكل جزئيّ.

1-7 حدود الدّراسة:

الحدود الزّمنيّة: 2016م - 2019م.

الحدود المكانيّة: وسط وجنوب الضّفة الغربيّة.

الحدود البشريّة: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التّشغيليّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة.

الحدود المفاهيميّة: اقتصرت الدّراسة على الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة.

1-8 مصطلحات الدّراسة

- الإدارة الخضراء **Green Management**: هي استراتيجيّة إداريّة جديدة تهدف إلى تحقيق أعمال مستدامة، والتي ستظهر نتائجها في المجالات الماديّة والاجتماعيّة والبيئيّة.
- وتعرّف الإدارة الخضراء أيضاً: بأنّها مفهوم يشير بشكل أساسي إلى الجوانب البيئيّة. يتعلّق الأمر بتهيئة بيئة السّياسة المناسبة التي ستزيد من مستوى العناية بالبيئة أو تقلّل من التّأثير السّلبّي للمؤسسة على البيئة، من خلال استخدام التّكنولوجيا المناسبة، في بعض الأحيان

تسمى "الخضراء"، والتي ستفيد المنظمة نفسها ومتلقيها أو العملاء كذلك. (Skibińska & Kott, 2015)

■ **ويعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها خلق ثقافة في المؤسسة تسعى من خلالها إلى أن تكون مؤسسة صديقة للبيئة، من خلال تبني الإدارة العليا الاستراتيجيات والإجراءات والممارسات الخضراء الصديقة للبيئة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء في التوظيف والتدريب والتطوير والتوعية للموظفين و في عملياتها الإدارية والإنتاجية كافة، وتبني سلسلة توريد خضراء ابتداء من المدخلات انتهاء بالمرجات، بهدف تحقيق المصالح الخاصة بالمؤسسة، مثل ترشيد النفقات والحد من التلوث وإعادة التدوير وربط العلامة التجارية بالإدارة الخضراء وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية تجاه المجتمع وتحقيق المصلحة العامة والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

■ **الإدارة البيئية:** هي الهيكل الوظيفي للمنشأة (المؤسسة، أو المنظمة)، كذلك عمليات التخطيط والمسؤوليات والممارسات العلمية والإجراءات والعمليات وإمكانيات التطوير، وتنفيذ وإنجاز ومراجعة ومتابعة السياسات البيئية لتحسين أداء المنشأة، وخفض آثارها البيئية السيئة، ومحاولة منع تلك الآثار تماماً كهدف رئيسي للإدارة البيئية. (عوض، 2002)

■ **المصارف الخضراء:** هي المؤسسات المالية التي تستخدم التمويل العام للاستفادة منه في تمويل الطاقة النظيفة. فهي مؤسسات تمويل عامة أو شبه عامة توفر دعماً مالياً منخفض التكلفة، وطويل الأجل لمشروعات الطاقة النظيفة منخفضة الكربون، من خلال الاستفادة من التمويل العام، وعبر استخدام آليات مالية مختلفة لجذب الاستثمارات الخاصة، بحيث يدعم كل دولار واحد من التمويل العام عدة دولارات من الاستثمارات الخاصة. (باحيدة، 2014)

- **الاستراتيجية الخضراء:** هي استراتيجية متكاملة ذات تأثير إيجابي على البيئة من خلال تبني ثقافة مشتركة، وتسهيل عملية التحوّل إلى إدارة خضراء، وبيان المنافع من حيث التكلفة، وتعظيم الأرباح (Engert, 2016).
- **الموارد البشرية الخضراء:** هي استخدام جوانب وممارسات إدارة الموارد البشرية كافة في الشركات، وجعلها صديقة للبيئة، والحدّ من الممارسات الخاطئة التي تعزّز من الارتياح والروح المعنوية لدى الموظفين. (Ahmad, 2015)
- **الإنتاجية الخضراء:** عبارة عن فلسفة لإدارة العمليات تركز على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والطاقة في مراحل عمليات الإنتاج جميعها، من أجل تقليص توليد النفايات والانبعاثات، واحتواء الملوثات المصاحبة أو المترتبة عنها من مصدر تولدها؛ للمحافظة على صحّة الإنسان ومحتويات البيئة الطبيعية ممّا تحمله من المخاطر والأضرار. (أغا، 2011)
- **الممارسات الصديقة للبيئة:** وهي التقليل من استخدام الورق، واستخدام وسائل نقل صديقة للبيئة، وتناول طعام صديق للبيئة في العمل، وحفظ الطاقة بطريقة سهلة، واتّباع طرق جديدة لإعادة تدوير الأشياء، واستخدام منتجات صديقة للبيئة (**الخليج الاقتصادي** 2019)
- **معوّقات الإدارة الخضراء:** المشاكل والعقبات التي تواجه البنوك في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.
- **الميزة التنافسية Competitive Advantage :** هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة بما يمنحها التفوق على منافسيها، ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية. (القيوتي، 2014)

- وتعرّف **الميزة التنافسيّة أيضاً**: هي قدرة المنظّمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيّات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظّمات الأخرى العاملة في النّشاط نفسه (أبو شامه، 2015)
- **الجودة**: مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، أي أنّها مدى مطابقة المنتج لمتطلّبات العميل، كلّما كان هذا المنتج ذا جودة عالية كان رضا العميل أكبر. (جودة، 2009)
- **الاستجابة**: مدى قيام العاملين بالخدمة بالتّفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقّع أو خاصّ لدى العميل. (جودة، 2009)
- **التكيّف البيئيّ**: هو من المعايير الحديثة التي توكّد على قدرة المنظّمة في التكيّف مع متطلّبات البيئة أثناء تحقيقها لأهدافها، فهو مدخل مرتبط بمدخل العمليّات الداخليّة، لكن في إطار التكيّف المستمرّ. (الصانع، 2013)
- **القطاع المصرفيّ**: هو جزء من الاقتصاد المخصّص لحيازة الأصول الماليّة للآخرين، واستثمار تلك الأصول الماليّة كرافعة لخلق المزيد من الثروة، وتنظيم تلك الأنشطة من قبل الوكالات الحكوميّة. (المكتبة الماليّة، 2019)
- **البنوك**: هي مؤسّسات ماليّة تقدّم الخدمات الماليّة والمصرفيّة إلى وحدات الطّلب والعجز في المجتمع. (الشمري ، 2008)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الإدارة الخضراء

2-1 المقدمة

تركز المنظمات الدولية والإدارات العامة والخاصة في أغلب البلدان تركيزاً واضحاً على المسائل المرتبطة بشؤون الإدارة البيئية الخضراء، من خلال الدور المهم الذي تؤديه هذه النظم للمحافظة على البيئة، كما وتسهم في الحفاظ على التنمية المستدامة ودعمها، وبناء عليه سنسلط الضوء بداية على مفهوم الإدارة الخضراء، مفهومها وأهدافها وأهميتها وأبعادها، ثم التطرق إلى المصارف الخضراء.

2 - 2 مفهوم الإدارة الخضراء

هي الإدارة التي تركز على تحقيق الأبعاد البيئية والاجتماعية والمالية من خلال تبني طرق وسياسات ومبادئ لتحسين نوعية الحياة للزبائن والموظفين والبيئة، إلى جانب تحقيق الأرباح والميزة التنافسية للشركة، وذلك من خلال الالتزام بالسياسات والمبادئ التوجيهية والقانونية للبيئة، كما ظهر هذا المفهوم للحد من التأثير السلبي على صحة الإنسان، والحفاظ على البيئة الطبيعية من خلال (Satya, 2016): (1) استخدام الطاقة والمياه والموارد الطبيعية بكفاءة. (2) الحفاظ على صحة الموظفين وسلامتهم وتحسين إنتاجيتهم. (3) الحد والتقليل من النفايات.

وفيما يتعلق بالمنظمة، فإن الإدارة الخضراء من وجهة نظر المنظمات هي طريقة جديدة للتفكير، ترتبط بالمزيد من الوعي في طريقة عمل المنظمة، وكيفية تأثيرها على البيئة. كما أن الإدارة الخضراء لا ترتبط بالعامل البشري في المنظمة فقط، ولكنها ترتبط أيضاً بالتوريد والإنتاج والمالية والتسويق وغيرها، والتي تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية، والاعتماد على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها، فقد يتضمن مفهوم الإدارة الخضراء مكونات مختلفة، وقد يأخذ أشكالاً مختلفة، غير أن مفهوم الإدارة الخضراء في المنظمات يشير في معظمه إلى طريقة القيام بالأعمال داخل المنظمة. (Skibińska و Kott، 2015) وفيما يتعلق بمفهوم الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية، يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل، يتم فيها اتخاذ الإجراءات وفقاً لمفهوم الإدارة

الخضراء، وتنقسم هذه المراحل إلى: المرحلة النظرية، ومرحلة الإعداد، ومرحلة الإنتاج، والمرحلة النهائية. (Kott و Skibińska، 2015)

المرحلة النظرية: تقسم الإدارة الخضراء في هذه المرحلة إلى أربعة أجزاء:

1. تحليل الأثر على البيئة. 2. اختيار مجموعة من الطرق المناسبة لتطبيقها، مع مراعاة تقييم أثرها على البيئة. 3. توضيح أهداف الإدارة الخضراء ومعاييرها، والتي ستكون أكثر كفاءة. 4. تطوير أساليب جديدة لتطبيق الإدارة الخضراء، والتي سوف تأخذ في الاعتبار المنظمة كوحدة واحدة، وتقسيم المهام والمسؤوليات، وتطوير نظام تحفيز مناسب.

مرحلة الإعداد: يجب على متخذ القرار أن يكون لديه صورة كاملة عن كيفية تأثير العمليات على البيئة. وفي هذه المرحلة ينبغي التركيز على جانبين: إنشاء فريق مؤهل بشكل كامل، والاستعانة بالأشخاص ذوي الخبرة، والاستفادة من اقتراحاتهم، من أجل تحقيق الهدف الأخضر والأمتل على دورة الحياة بأكملها.

مرحلة الإنتاج: ويكون استخدام المواد الأولية بشكل كبير في هذه المرحلة والتي يتولد عنها كمية كبيرة من النفايات أيضاً. وتتسكّل أهميّة هذه المرحلة في تأثيرها الكبير على تنفيذ أهداف الإدارة الخضراء، وينبغي تحديد نموذج لتقليل كمّية النفايات والتلوث، وكذلك وضع خطة لتحقيق الاستخدام الأمتل للموارد والطاقة التي تحتاج إليها عملية الإنتاج. وينبغي أيضاً إنشاء وحدة خاصة، من أجل التّحقّق من التّقدّم في هذه المرحلة وتنظيمه ومراقبته والسيطرة عليه، ولا سيّما في وقت اختيار الموادّ الأولية المناسبة والحدّ من التلوث.

المرحلة النهائية: إنّ الهدف الرّئيس في هذه المرحلة هو الاستخدام الكفء للطاقة والموادّ الأولية، وتطوير أنظمة التشغيل والصيانة التي تؤدي إلى انخفاض استهلاك الطاقة، ووضع سياسة ومبادئ توجيهية للموظفين، للحصول على الممارسات المناسبة التي تتوافق مع الأنظمة والقوانين البيئية المعتمدة. وتتفق التعريفات على أنّ الإدارة الخضراء: هي استراتيجية إدارية جديدة تهدف إلى تحقيق أعمال مستدامة، والتي ستظهر نتائجها في المجالات المالية والاجتماعية والبيئية. ويؤدي هذا المفهوم دوراً هاماً في تطوير الأعمال الأكثر استدامة، ممّا يؤدي إلى الحدّ من تأثيرها السلبّي على البيئة أثناء القيام بالأنشطة. كما ظهر مفهوم الإدارة الخضراء نتيجة الجدل حول الحفاظ على بيئة صحيّة من ناحية، وزيادة أرباح الشركات من جهة أخرى. (Tran, 2009)

ويعرّف (الجعبري، 2018) الإدارة الخضراء على أنّها هي عملية نظامية شاملة تهدف إلى التزام منظمات الأعمال بتقديم منتجات، وأنشطة، وخدمات، ومفاهيم، ومعلومات، وخبرات غير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية.

وتعرّف الإدارة الخضراء: هي مبادرة تهدف إلى التحسين المستمرّ لأساس الإدارة البيئية، مثل تطوير المسؤولية لدى الموظفين عن الأنشطة البيئية، وأنظمة الإدارة البيئية، والاتصال البيئي، وكذلك الحفاظ على التنوع البيولوجي. (Toshiba Group، 2016)

ومفهوم الإدارة الخضراء يعرّف على أنّه استراتيجية بيئية استباقية تهدف إلى خلق أداء إيجابي في العمل، والذي ستظهر آثاره في القضايا البيئية والاجتماعية والمالية للمنظمة، ويلعب هذا المفهوم دوراً حيوياً في تطوير الأداء المنظمي ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة.

(Abdul Azeem & Loknath, 2017)

كما وعرّفت الإدارة الخضراء على أنّها مفهوم يشير بالشكل الأساسي إلى الجوانب البيئية، الأمر الذي يتعلّق بتهيئة بيئة مناسبة تزيد من مستوى الوعي البيئي، للتقليل من التأثير السلبي للمنظمة على البيئة من خلال استخدام تكنولوجيا مناسبة، ونظم إدارية مناسبة، والتي تعود بشكل إيجابي على المنظمة وعلى متلقّي الخدمات والمنتجات والمجتمع ككل. (Skibińska & Kott, 2015)

2 - 3 أهمية الإدارة الخضراء

ويرى (صالح، 2012) أنّ أهمية الإدارة الخضراء تكون في:

1. تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات، فالتركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع بالشركة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية.
2. تخفيض مستويات التلّف والتلوّث البيئيّ الناجم عن عمليات الإنتاج، فضلاً عن تجنّب الملاحقات القانونية المؤدية إلى دفع تعويضات للمتضررين، وإثارة جمعيّات البيئة وحماية المستهلك.

3. تحقيق القبول الاجتماعي والسمعة الحسنة للشركة، يساعد على الالتزام البيئي للشركة على كسب التأييد الاجتماعي لها، وعلى توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين، وكسب عملاء جدد في المستقبل.

4. إيجاد الحلول للكثير من المشاكل البيئية والاجتماعية.

5. الاهتمام والتركيز على صحة وسلامة العاملين.

6. تبني الشركات أسلوب الإدارة الخضراء يحقق لها ميزة تنافسية.

7. تبني الشركات للإدارة الخضراء يزيد من أرباح الشركة بجانب الحفاظ على البيئة.

8. ديمومة الأنشطة؛ حيث إن تجنب الشركة الخضراء للملاحظات القانونية وتأييد المجتمع

لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة، ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية.

مما سبق يرى الباحث أن للإدارة الخضراء دوراً مهماً في الحفاظ على الميزة التنافسية، وذلك من خلال تبني طرق إنتاجية سليمة، التي تحقق قبولاً اجتماعياً وسمعة حسنة، وتجذب عملاء جدد للمنظمات؛ بسبب نشاطاتها البيئية السليمة على المجتمع الحالي والتي تأخذ بعين الاعتبار ديمومة الأجيال القادمة.

2-4 أهداف نظام الإدارة الخضراء:

تتبعي الإشارة إلى أن المؤسسة تلجأ إلى إرساء نظام الإدارة الخضراء البيئية في نشاطها نتيجة دوافع خارجية وداخلية: فالدوافع الخارجية، هي المرتبطة بطلبات السوق والسير مع التشريعات والتنظيمات والاشتراطات البيئية المفروضة، بينما تتمثل الدوافع الداخلية خصوصاً في تحسين الأداء والفعالية داخل المنظمة من خلال تقليص عمليات الهدر في الطاقة والمواد الخام والوقاية من التلوث عن طريق تطبيق أفضل الجوانب البيئية لعمليات المنظمة، هذا بدوره يخفف من الضغوط الموجهة من الجهات الرسمية الحكومية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة؛ لأنه يظهر جدية المنظمة اتجاه البيئة، أما الأهداف التي يصبو إليها القائمون على المنظمة من وضع نظام الإدارة الخضراء البيئية، فهو تهيئة المؤسسة للتعامل مع القضايا البيئية ضمن سياسة واضحة للإدارة، تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة، وبما يحقق الأهداف الآتية:

1. تمكين المؤسسات من التعامل مع القضايا البيئية وعناصرها المختلفة.
 2. مساعدة المؤسسات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية.
 3. إرشاد المؤسسات والشركات بالمتطلبات، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بأساليب وسلامة الإدارة البيئية.
 4. تشجيع المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة بالسلامة البيئية.
- (الجعبري، 2018)

2-5 المبادئ التوجيهية للمديرين لممارسة الإدارة الخضراء (Cronstam, 2017)

المبدأ الأول - يجب على المديرين تحديد القيم الخضراء لشركتهم:

- تعزيز المبادئ الخضراء على الأفراد.
- تعزيز مبادئ وإجراءات الإدارة الخضراء على المؤسسة.

المبدأ الثاني - يجب على المديرين وضع الأهداف الخضراء وتنفيذها:

- مرافق مؤسسة خضراء.
- منتجات وخدمات خضراء.

المبدأ الثالث - يجب على المدراء وضع مقاييس الاستدامة لضمان الالتزام:

- من حيث دورة حياة المنتج.
- تحديد ما الذي سيتم قياسه.

المبدأ الرابع - على المديرين جعل المؤسسة خضراء بشكل كامل:

- ربط الفكرة الخضراء بالموازنة.
- عمل خطة استراتيجية خضراء.

المبدأ الخامس - على المديرين التّعلّب على مقاومة التّغير، من خلال اختيار قيادات متحمّسة.

المبدأ السادس - على المديرين تعزيز وتحفيز القيم والممارسات الخضراء في مؤسّساتهم.

المبدأ السابع - على المديرين البحث عن مزوّدين ملتزمين بيئياً.

المبدأ الثّامن - على المديرين الانخراط مع الرّبائن والمنافسين.

ومن وجهة نظر الباحث إنّ تطبيق الإدارة الخضراء يحتاج إلى قائد يعزّز مفاهيم الإدارة الخضراء للموارد البشريّة، حيث أنّ اتّباع أسس الإدارة الخضراء بالعمل المؤسّسيّ يصبح نهجاً إدارياً لا تستطيع المنظّمة الاستغناء عنه؛ لما له من انعكاسات إيجابيّة على المنظّمة ككلّ من حيث تقليل الموادّ والاستغلال الأمثل للطّاقة البديلة، وتقليل تكاليف العمليّة الإنتاجيّة، والعمل مع مورّدين ملتزمين بالحفاظ على البيئة.

2-6 أبعاد الإدارة الخضراء:

2-6-1 الاستراتيجية الخضراء

الاستراتيجية الخضراء: هي استراتيجية متكاملة ذات تأثير إيجابي على البيئة، من خلال تبني ثقافة مشتركة، وتسهيل عمليّة التّحوّل إلى إدارة خضراء، وبيان المنافع لتبني الإدارة الخضراء من حيث التكلفة. (Engert, 2016)

مستويات تخضير الشّركة: تقوم عمليّة تخضير الشّركة على تدرّج المستويات من المستوى التشغيليّ الأدنى إلى المستوى الاستراتيجيّ الأعلى كما ذكرها (صالح، 2011) كالاتي:

- المستوى التشغيليّ: تخضير الشّركة من خلال الاستجابة للوائح البيئيّة: ويقوم هذا المستوى من التّخضير على تبني تكنولوجيا ووحدة رقابيّة، تحدّ من التلوث حسب اللوائح البيئيّة، وعادة ما يكون من مسؤوليّة الإدارة الدّنيا من حيث التّنفيذ.
- المستوى التّكتيكيّ: تخضير الوظائف الأساسيّة للشّركة: وهذا ما يعمّق من تبني الشّركة للمطالب البيئيّة، حيث أنّها تبدأ بالاعتماد على الأنشطة الواسعة والمستمرّة في وظيفة أو

أكثر من الوظائف الأساسية للشركة، بالاعتماد على قدرتها الفنية والتكنولوجية، أو الاستجابة للمنافسة، أو لخفض التكلفة وغيرها. وفي هذا المستوى نجد الشركة تتبنى وظائف، مثل: الاستثمار الأخضر، والإنتاج الأخضر، والتسويق الأخضر، والابتكار الأخضر.

■ المستوى الاستراتيجي: تخضير الشركة على المستوى الاستراتيجي: وهذا المستوى يكون شاملاً، يغطي الشركة كلها، ويكون من مسؤولية الإدارة العليا. حيث إنّ الاهتمامات البيئية في المستويين الأول والثاني عادة ما تطرح بصيغة الوحدات المالية والقدرات التكنولوجية، كما هو الحال في تكاليف الرقابة على التلوث والبدايل التكنولوجية المتاحة في المدخل العلاجي أو الوقائي، في حين أنّ المستوى الأخير يتناول التخضير برؤية شاملة، والاهتمامات البيئية بصيغة المزايا التنافسية والفرص الاستراتيجية للشركة.

ويرى الباحث أنّ الاستراتيجية الخضراء هي استراتيجية ذات نظرة شمولية بيئية ملمة بالجوانب كافة، تهدف إلى وضع خطط واستراتيجيات ونظم وإجراءات خضراء للحفاظ على البيئة.

هناك عدّة أسباب تكمن وراء تبني المنظمة للاستراتيجية البيئية الخضراء ومنها:

(Stonehouse & Snowdon, 2007)

أولاً: سعي المنظمة وراء كسب الميزة التنافسية البيئية. إنّ المنظمات اليوم تدرك أكثر من أيّ وقت مضى أنّ البيئة في حالات كثيرة يمكن أن تمثل بعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي إلى جانب التكلفة، والجودة، والاعتمادية، والمرونة. وهذه الميزة التنافسية البيئية يمكن أن نلمس أبعادها فيما يأتي:

على منتجاتها؛ لتكون أكثر إيجابية للبيئة:

أ. تميّز المنتج البيئي؛ حيث تدخل المنظمة تغييرات قليلة من حيث الآثار السلبية عليها.

ب. تفضيل الزبائن الخضر كشرحة سوقية مستهدفة.

على الموارد المستدامة، كاستخدام الطاقات:

الاستدامة؛ حيث أصبحت المنظمات تركز على الطاقة المتجددة بدلاً من الطاقة الكهربائية.

ثانياً: تجنّب تهديدات البيئة: إنّ البيئة كما تقدّم للمنظّمت فرصة لكسب مزايا تنافسيّة، فإنّها تفرض تهديدات على المنظّمة، كالالتزام بالمعايير القياسية البيئية الدوليّة (الأيزو 14000)، والمساءلة القانونيّة، وخسارة فرصة الدخول للأسواق الدوليّة.

ثالثاً: العمل بمسؤوليّة: أصبحت المنظّمت أكثر حساسيّة إزاء ما يجول في المجتمع وقضاياها الاجتماعيّة والبيئيّة، كما أنّها أصبحت أكثر التزاماً بالصّحة والسّلامة العامّة، وبالمبادرات البيئيّة العامّة في المجتمع وهذا ما يطلق عليه (مواطنة المنظّمة).

والمزايا التنافسيّة التي تجنيها من خلال تطبيق الاستراتيجية الخضراء توجّه المنظّمت نحو المحافظة على سلامة البيئة، وتميّز العملاء من خلال تقديم منافع غير موجودة عند نظيرتها، والإبداع والابتكار في عمليّة الإنتاج والتّقديم للخدمات.

2 - 6 - 2 الموارد البشريّة الخضراء

يعدّ مفهوم إدارة الموارد البشريّة الخضراء من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشريّة وإدارة البيئة، إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشريّة الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات إدارة الموارد البشريّة وممارساتها، وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئيّة للشركات وللمحافظة على الموارد الطّبيعيّة فيها. ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ الموارد البشريّة الخضراء لا تزال في مراحلها المبكّرة، وأنّ العديد من الدّراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظريّ. (Jabbour, 2013)

وعرّف (Sarode, Patil, & Patil, 2016) الموارد البشريّة الخضراء: على أنّها ممارسات موجّهة نحو تخضير الشركة؛ حيث تسهم في الاستدامة البيئيّة، وتحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجيّتهم.

وتعرّف أيضاً بأنّها استخدام جوانب إدارة الموارد البشريّة كافّة وممارساتها في المنظّمت، وجعلها صديقة للبيئة والنّتمية المستدامة، والحدّ من الممارسات الخاطئة تجاهها. ويتمّ قياسها من خلال ممارسات التّوظيف الأخضر، والتّدريب والتّطوير الأخضر، وإدارة الأداء والتّقييم الأخضر، وحفظ الطّاقة. (Ahmad, 2015)

من أهمّ المزايا التي يمكن للشركة تحقيقها نتيجة إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل، الآتي: (Cherian & Jacob, 2012)

1. تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
2. تحسين صورة الشركة لدى المجتمع، وتلبية احتياجات الرّبائن.
3. تحسين عمليّة استقطاب الموظّفين.
4. تحسين القدرة التنافسيّة وزيادة الأداء العامّ.
5. تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
6. الاستجابة للاتّجاهات المجتمعيّة الطارئة.

ويرى الباحث أنّ المورد البشريّ الأخضر من أهمّ عناصر نجاح الإدارة الخضراء؛ لأنّ المورد البشريّ يعدّ المورد الأثمن لما يملكه من مكافآت ومهارات يكرّسها في مجال العمل، لذلك على المنظّمات الإلمام بجوانب عمليّة التوظيف الأخضر كإقّة، وتحقيق الرضا للعاملين لينعكس إيجابياً على الأداء وتعظيم الأرباح وزيادة الحصّة السوقيّة والتّميّز على المنافسين.

2 - 6 - 3 الإنتاجيّة الخضراء:

تعرف الإنتاجيّة الخضراء على أنّها تطبيق القواعد البيئيّة لحماية البيئة والمحافظة على الطّاقة في الأنشطة التّصنيعيّة والخدماتيّة، لتقليل المخلفات الصناعيّة، وتوفير الطّاقة والموارد وتقليل التلوث في البيئة الطّبيعيّة. (محمد و الربيعي، 2017)

وتعرف أيضاً على أنّها استراتيجيّة تشمل مجموعة من الأدوات التكنولوجيّة والتّقنيّات الخاصّة والنّظم الإداريّة، التي تقوم الشركة بتطبيقها للحصول على منتج أو سلعة أو خدمة صديقة للبيئة. (Wooi & Zailani, 2010)

والإنتاجيّة الخضراء: هي عمليّة تستطيع من خلالها تحقيق عائدات أفضل من استثمار رأس المال الطّبيعيّ والبشريّ، والحدّ من انبعاث الغازات، والاحتباس الحراريّ، وتخفيض الكميّة المستخرجة من الموارد الطّبيعيّة، وتقليل النفايات، وتحسين مستوى المعيشة، والحدّ من مخاطر التدهور البيئيّة. (نجم، 2008)

مميّزات الإنتاجية الخضراء:

هناك العديد من المميّزات التي تتمتع بها الإنتاجية الخضراء، التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وأهمّ تلك المميّزات كما أشار إليها (سعيد، 2015):

- (1) السعي إلى منع التلوث البيئي والحدّ من مصادره.
- (2) تعزيز رضا العملاء والمستهلكين في التكامل بين الإنتاج والبيئة، والعمل وفقاً لشروط الصّحة والسّلامة.
- (3) العمل على تحسين المعلومات وقياسها، وإعداد التقارير المرتبطة بها.
- (4) العمل على تحسين الإنتاجية وتطبيق دورة التطوير والتّحديث المستمرّ.

أهداف الإنتاجية الخضراء، لقد حدّدت أهداف الإنتاجية الخضراء بما يأتي (أغا، العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة - الشاملة البيئية ومتطلبات سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة، 2011):

1. السعي إلى البحث في المجالات جميعها، التي تحدّ من التلوث البيئي .
 2. التّوفير والتّرشيد في استخدام مدخلات العملية الإنتاجية بهدف تحقيق الأفضل والأمتل.
 3. تطوير كفاءة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة وتحسينها.
 4. استخدام الموارد الطّبيعية بشكل مناسب، من أجل المحافظة عليها من ناحية، وتحسين الإنتاجية من ناحية أخرى.
 5. مواجهة المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال والشركات الصناعية، في مجال تأثيرات الإنتاج على البيئة.
 6. وضع خيارات محدّدة للسيطرة على التلوث، فضلاً عن المنافع الاقتصادية والتّقنيّة التي يمكن أن تحقّقها الشركة من تطبيق الإنتاجية الخضراء.
- ويرى الباحث أنّه يجب على البنوك تبني نهج الإنتاجية الخضراء التي تراعي جوانب البيئة، ووضع خطط للعملية الإنتاجية الخضراء، وابتكار وسائل إنتاجية خضراء للحدّ من التلوث وهدر

الطاقة والاستغلال الأمثل للموارد الأولية، وبالتالي تقليل التكاليف وتقديم خدمات متفردة ذات مزايا عن تلك المقدمة من المنافسين.

2 - 6 - 4 سلسلة التوريد الأخضر

عرفت سلسلة التوريد الأخضر (Wooi و Zailani، 2010) بأنها: السلسلة التي تتضمن الإدارة البيئية للموردين، بالإضافة إلى المبادئ البيئية التي يتم دمجها في آلية لتنظيم الموردين وتقييم أدائهم البيئي، وقدرتهم على تكوين منتجات صديقة للبيئة، وتحديد العلاقة بين سلسلة التوريد الأخضر والوضع الاقتصادي والبيئي للشركة. إذ إنّ ممارسات إدارة سلسلة التوريد الأخضر (GSCM) (Green Supply Chain Management) تحدّد للمنتجين والزبائن البرامج الملموسة الواقعية للمنتجات والعمليات التصنيعية، من أجل التحسين البيئي الملموس (الطويل و العبادي، 2018).

مزايا سلسلة التوريد الأخضر

برزت إدارة سلسلة التوريد الأخضر كوسيلة حديثة مهمة، تساعد المنظمات في تطوير استراتيجية المنافسة، التي تحقق زيادة الحصّة السوقية والربحية، من خلال خفض المخاطر على البيئة. (حنظل و حاجم، 2016)

يذكر (الطويل و العبادي، 2018) أنّ الفوائد الممكن الحصول عليها عند تنفيذ سلسلة التوريد الأخضر هي:

1. الفوائد الاقتصادية الناجمة عن زيادة الكفاءة.
2. تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار، من خلال استخدام التقنية النظيفة والحدّ من النفايات.
3. تحسين الصورة العامة للشركة.
4. توفير الكلف للمنتجات الخضراء، التي تتكوّن من الموادّ الطبيعية القابلة لإعادة التدوير بسهولة، وتتطلب كلف معالجة أقلّ.

2-7 المصارف الخضراء

تعني الإدارة الخضراء تعزيز الممارسات الصديقة للبيئة والحدّ من البصمة الكربونية الناجمة عن الأنشطة المصرفية، منها استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، ودفع الفواتير عبر الإنترنت بدلاً من إرسالها بالبريد، وفتح حسابات الأقرص المدمجة وحسابات الأسواق المالية في البنوك عبر الإنترنت، أي مزيج من الممارسات المصرفية الشخصية المذكورة أعلاه يمكن أن تساعد البيئة.

الخدمات المصرفية الخضراء أو البنك الأخضر يشبه البنك العاديّ الذي يأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والبيئية كافة؛ بهدف حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية. ويطلق عليه أيضاً مصرف أخلاقيّ أو مصرف مستدام.

أيضاً تعرّف المصارف الخضراء بأنها المؤسسات المالية التي تستخدم التمويل العامّ للاستفادة منه في تمويل الطاقة النظيفة. فهي مؤسسات تمويل عامة أو شبه عامة توفر دعماً مالياً منخفض التكلفة، وطويل الأجل لمشروعات الطاقة النظيفة منخفضة الكربون من خلال الاستفادة من التمويل العامّ، وعبر استخدام آليات مالية مختلفة لجذب الاستثمارات الخاصة؛ بحيث يدعم كلّ دولار واحد من التمويل العامّ عدّة دولارات من الاستثمارات الخاصة. (باحيدرة، 2014)

إنّ مصطلح الخدمات المصرفية الخضراء "green banking" يشمل عدّة مجالات مختلفة، ويشير بشكل عامّ إلى مدى صداقة البنك للبيئة ودعمه لها، وكيف يلتزم البنك بالاهتمام بخضرة البيئة واحترام السياسات الأخلاقية فيها. البنوك الخضراء هي ببساطة بنوك تحترم الوعي الاجتماعيّ وتحمل مسؤولية اجتماعية تجاه بلدها. وهناك تركيز واهتمام كبير من قبل البنوك

والمؤسسات الماليّة الأخرى للتحرّك نحو الخدمات المصرفيّة الخضراء، وإعطاء المزيد من الوزن للعوامل البيئيّة.

ومع الاختلاف من دولة لأخرى يمكن للمصارف الخضراء تبني مجموعة متنوّعة من الهياكل، والاستفادة من مختلف الأوعية الادّخاريّة العامّة، وخلق مجموعة متنوّعة من المنتجات الماليّة. وقد تستخدم المصارف أدوات ماليّة مثل القروض طويلة الأجل والقروض منخفضة الفائدة، أو صناديق القروض الدوّارة، أو منتجات التأمين (مثل ضمانات القروض أو احتياطيّات خسائر القروض)، أو الاستثمارات العامّة منخفضة التكلفة، أو ربّما تصمّم منتجات ماليّة جديدة.

2-7-1 أهداف المصارف الخضراء :

1. زيادة استخدام الطّاقة النّظيفة.
2. زيادة كفاءة استخدام الأموال العامّة.
3. توجيه الأسواق الماليّة الخاصّة النّاضجة نحو الاستثمار في الطّاقة النّظيفة. فهذه المصارف تسعى نحو تعزيز الطّاقة الأرخص، والأنظف، والأكثر موثوقيّة.

2-7-1 المزايا للإدارة الخضراء في البنوك

1. تجنّب أكبر قدر ممكن من الورق، والاعتماد على المعاملات الإلكترونيّة للمعالجة؛ بحيث تحصل على بطاقات الائتمان الخضراء والرّهون العقاريّة الخضراء. أقلّ الأوراق يعني تقليل قطع الأشجار.

2. خلق الوعي لرجال الأعمال حول المسؤولية البيئية والاجتماعية بتمكينهم من القيام بممارسة الأعمال التجارية الصديقة للبيئة .

3. استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت يوفر الوقت.

4. تعتمد المصارف الخضراء المعايير البيئية للإقراض وتتفدها، وهي في الواقع فكرة استباقية من شأنها أن تمكن الممارسات التجارية الصديقة للبيئة التي من شأنها أن تفيد أجيالنا المقبلة.

5. عندما يتم منحك قرضاً، تكون فائدة هذا القرض أقل نسبياً لدى البنوك العادية؛ لأنّ البنوك الأخلاقية تعطي أهمية أكبر للعوامل الصديقة للبيئة - المكاسب البيئية. كما أنّ الحفاظ على الموارد الطبيعية هو أحد المبادئ الأساسية في البنك الأخضر، في حين يقوم بتقييم القروض الرأسمالية التشغيلية لاستخراج قطاع الأعمال الصناعية.

2-8 الميزة التنافسية

يعدّ مفهوم الميزة التنافسية بمثابة ثورة حقيقية في عالم الاقتصاد بشكل عامّ وفي إدارة الأعمال على وجه الخصوص، وتهدف الميزة التنافسية لتحقيق التفوق المستمرّ للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة في القطاع نفسه، أي أنّ الدور المهمّ للميزة التنافسية في حياة المنظمة يتمثل بأهميتها في الحفاظ على توازن المنظمة اتجاه الأطراف الأخرى، وبالتالي تعددت جهات نظر العلماء والباحثين الاقتصاديين بشأن مفهوم الميزة التنافسية، وقد يعود السبب في هذا التباين إلى صعوبة تحديد المفاهيم ذات العلاقة بالأنشطة الإنسانية، كما يعدّ مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تأثيراً على المضمون التنافسيّ والتسويقيّ (Kaleka & Morgan, 2017).

تتخصر الميزة التنافسية في قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسيّ أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في النشاط نفسه؛ حيث تعمل

الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدّمه من منتجات تحقّق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنّى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. تعرّف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه". (عساف، 2015)

تعرّف الميزة التنافسية على أنها مهارة أو تقنية أو مورد متميّز، يمكن المنظمة من تقديم خدمة أو سلعة أو منافع متميّزة عما يقدّمه المنافسون داخل القطاع ذاته، مما يؤكّد تميّز واختلاف المنظمة عن منافسيها من وجهة نظر العملاء. (Nan & Tanriverdi, 2017)

فيما يرى (Goldsmith، 2013) " أن الميزة التنافسية للشركات تتحدّد بسمّة مميّزة عن باقي الشركات المنافسة لها والتي تتيح لها التّفوق عليها، ومن هذه السمّات خامات ذات جودة عالية وغير مكلفة، والحصول على الموارد البشرية المدربة والموظّفين ذوي كفاءة عالية واستخدام أحدث الآليات التكنولوجية".

وقد عرّف (Wang, 2014) الميزة التنافسية بأنها " الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التّفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الموارد الاستراتيجية؛ حيث أنّ الميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح".

ويعرّف (Porter) الميزة التنافسية هي "الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي أنّ جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع". (الناظر، 2011)

ويرى (محمد ، 2014) بأنها تفرد المنظمة في ممارسة نشاطاتها أو إحدائها بأسلوب أكثر فاعلية عن منافسيها سواء ما كان متعلقاً بمواردها المختلفة أو موقعها أو حتى استراتيجيتها.

كما ويؤكد (الديروي، 2015) على أن الميزة التنافسية بمثابة قدرات وخبرات تتمتع بها المنظمة، تجعل منها أكثر تميزاً من غيرها من المنظمات في قطاع عملها، وذلك تبعاً لقدرة المنظمة على استخدام مواردها وتنفيذ أنشطتها بكفاءة عالية، وتقديم منتجات عالية الجودة، وامتلاكها للطرق الإبداعية الأكثر فاعلية بالتزامن مع القدرة على تطبيق هذه الطرق الإبداعية.

وترى (بزادوغ، 2015) أن الميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والوسائل التكنولوجية والموارد والمقدّرات التي تستطيع الإدارة تسيقيها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها. كما وعرف كل من (Quaddus & Woodside, 2015) الميزة التنافسية على أنها المنافع المميزة التي يحصل عليها العملاء من المنظمة من خلال مجموعة من المميزات مثل (السعر، والجودة) إذا ما تمّ مقارنتها بالمنظمات المنافسة.

تعرف الميزة التنافسية على أنها "ميّزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، إما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، واتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق المنتجات والسلع، وتوفير رعاية واهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل". (Ehmke, 2010)

ويعرف Durant الميزة التنافسية للشركات " أن يكون للشركة أكثر من منافس، الذي يجعلها أكثر اهتماماً بتحسين أدائها وإنتاجها والخدمات والسلع المقدمة للعملاء، والذي يسمح لها بإنتاج المزيد

من المبيعات أو الهوامش والاحتفاظ بعملائها وزيادة عددهم. وهناك أنواع للميزة التنافسية مثل تحديد هيكله الكلفة، وعروض المنتجات، وشبكات توزيع المنتجات، ودعم العملاء". (عمرو، 2016)

ويعرّف الباحث الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص والأدوات التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها، بشكل يجعل المنظمة ذات مركز تنافسي متميز في قطاع عملها مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة؛ لأنها تمكّنت من توظيف تلك الخصائص والأدوات بكفاءة وفاعلية في أعمالها وأنشطتها وفي إنتاج منتجات وتقديم خدمات متميزة للعملاء.

2-8-1 أهمية الميزة التنافسية

تتجلى أهمية الميزة التنافسية في عدد من الجوانب وأهمها الآتي: (سختيان، 2015)

1. ارتباطها الوثيق في الاستراتيجية؛ حيث أنّ المنظمات تضع استراتيجيتها التنافسية الهادفة

في تحقيق الميزة التنافسية بشكل ناجح كهدف أساسي لها.

2. تعدّ الميزة التنافسية العامل الجوهريّ لعمل المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها،

بالإضافة إلى أنّها الأساس الذي يتمّ صياغة الاستراتيجية في ضوءه في المنظمات.

3. يمكن اعتبار الميزة التنافسية على أنّها أداة موجهة للنجاح واستباقية لمواجهة التحدّيات

المحدقة في قطاع معيّن؛ حيث لا بدّ من أن ترتبط في القدرة على تلبية حاجات العملاء

في المستقبل، ويتمّ ذلك في توحيد الجهود والمهارات لمساعدتها على التكيف مع الفرص

المتاحة والمتغيرة بشكل سريع واستغلالها.

4. تعدّ الميزة التنافسية خياراً رئيساً ومفتاح نجاح للمنظمات؛ حيث أنّ الشركات التي تسعى

للوصول إلى النّجاح تقوم بإيجاد وخلق نماذج أعمال جديدة باستمرار، بحيث تكون هذه

النّماذج صعبة التّقليد وتتفوّق عمّا يستخدمه المنافسون القدامى والجدد في سبيل تقديم خدمات مشابهة.

ويرى الباحث أنّ الميزة التنافسيّة هي أساس نجاح واستمراريّة المنظّمات، كونها تخلق نماذج وأساليب عمل جديدة وابتكاريّة تتمشّى مع متطلّبات العصر، وتحقّق للعملاء احتياجاتهم، وتكون صعبة التّقليد.

2-8-2 خصائص الميزة التنافسيّة:

من أهمّ خصائص الميزة التنافسيّة ما ذكره (Bashir & Verma, 2017)

دائمة : بمعنى أن تحقّق للمنظمة التميّز والتقدّم على المدى الطويل وليس على المدى القصير.

1. مُتجدّدة : وفق متغيّرات البيئة الخارجيّة من جهة وقدرات وموارد المؤسّسة الداخليّة من جهة أخرى.

2. مرنة : أي يمكن إحلال ميّزات تنافسيّة أخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التّغيّرات الحاصلة في البيئة الخارجيّة من جهة أو تطوّر موارد وقدرات المؤسّسة من جهة أخرى.

3. أن تتناسب الميزة التنافسيّة مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسّسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

2-8-3 عناصر الميزة التنافسيّة:

هناك مجموعة من العناصر المكوّنة للميزة التنافسيّة، من أهمّها: (عبد الغفور، 2015)

1. رأس المال: إن توافر رأس المال في المنظمات يعدّ أحد عناصر تحقّق الميزة التنافسيّة، ولكن مع الاقتصاد العالميّ الجديد العابر للحدود، ومع إمكانيّة الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع، وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافيّة والسّياسيّة، وذلك عبر الشّركات متعدّدة الجنسيّات واستثمارها في الدّول النّامية، أدّى إلى تراجع أهمّيّة توافر رأس المال للمنظمة في تحقيق المنافسة.

2. التّكنولوجيا: أدّت الثّورة التّكنولوجيّة إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجيّة للمؤسّسات وتحقيق الميزة التنافسيّة عبر عمليّات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن أصبح هذا الأمر بمقدور الكثير من المنظمات الحصول عليه.

3. الموارد البشريّة: يمثّل العنصر البشريّ ذو التّعليم المتميّز والمهارة العالية بعداً استراتيجيّاً هاماً في تحقيق الميزة التنافسيّة، وكونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التّقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين أعطاهَا أهمّيّة أكبر من بين العناصر المكوّنة للميزة التنافسيّة.

يستنتج ممّا سبق بأنّ العناصر للميزة التنافسيّة تعدّ العناصر الأساسيّة والتي لا غنى للمنشأة عنها للقيام بأعمالها، فضلاً عن امتلاك الميزة التنافسيّة المنشودة، فلا يمكن للمنشأة القيام بأعمالها بدون رأس المال؛ لأنّها لا تستطيع المنشأة أن تسيّر أعمالها؛ فعصب المؤسّسة يعتمد بشكل أساسيّ على وجود المال وبشكل كافٍ، أمّا التّكنولوجيا فقد أصبحت الشّركات تعتمد بشكل كبير في إدارة وتسيير أعمالها، حتّى أصبحت لا تستغني عنها، ولا يمكن لأيّ منشأة أن تنسى المورد البشريّ وما له من أهمّيّة في القيام بأعمالها، فالمورد البشريّ المدرب وذو الخبرة الملائمة يمثّل العنصر الأهمّ من بين العناصر الأساسيّة للقيام بأيّ أعمال، وكذلك في تحقيق الميزة التنافسيّة.

2-8-4 أساليب تحقيق الميزة التنافسيّة:

يوجد مجموعة من الأساليب تعمل على إنجاح الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسيّة:
(النجار، 2017)

1. الكفاءة المتفوّقة: حيث تستطيع المنظّمة أن تقوم بعملياتها وإنتاج مخرجاتها بأقلّ وقت وجهد وتكلفة.
2. الجودة المتفوّقة: تحقيق مستوى عالٍ من الجودة بما يحقّق رغبات الزبائن أو يزيد، يؤدّي إلى زيادة قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة للزبائن أمام المنافسين، ويمكن المؤسسة من فرض أسعار أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار.
3. الإبداع المتفوّق: وهو كلّ تقدّم يطرأ على منتجات وخدمات وهياكل وأساليب إدارة المنظّمة واستراتيجياتها، ويتحقّق ذلك من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب مختلف عمّا يؤدّيه المنافسون.
4. الاستجابة المتفوّقة لحاجات الزبون: إنّ الغاية في النّهاية هي رضا الزبون وإشباع حاجاته من خلال تقديم منتجات وسلع مرغوبة بشكل متميّز وغير مسبوق من قبل المنافسين، وبذلك تتحقّق الميزة التنافسيّة للمنشأة.

ويرى الباحث أنّ توفّر العناصر الأربعة السابقة أو معظمها لدى البنك حتماً سيؤدّي إلى تحقيق ميزة تنافسيّة، والتي في النّهاية ستعزّز من قوّة البنك ومنافسته في السّوق المحليّ، ويزيد حصّته السّوقية، والمطلوب من البنك أن يحافظ على الأقلّ على وجود واحدة أو أكثر من مصادر الميزة التنافسيّة وتطويرها من وقت لآخر بما يتناسب مع حجم التّطوّر في السّوق وإشباع حاجات الزبائن المتغيّرة من وقت لآخر.

2-8-5 أنواع الميزة التنافسيّة

هناك نوعان من الميزة التنافسيّة (قشّة ا.، 2016):

1. **ميّزة التكلفة الأقلّ** : يمكن لمنظمة ما أن تحوز ميّزة التكلفة الأقلّ إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقلّ من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتمّ الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوّر التكاليف، حيث أنّ التّحكّم الجيّد في هذه العوامل مقارنةً بالمنافسين يكسب المنظمة ميّزة التكلفة الأقلّ، ومن بين هذه العوامل مراقبة التّعلّم، بحيث أنّ التّعلّم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حدّ سواء، لذلك يجب ألاّ يتمّ التّركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعدّاه إلى تكاليف العمليّات والأنشطة الأخرى .

2. **ميّزة التميّز**: تتميّر المؤسّسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلّق بها، وحتّى يتمّ الحيازة على هذه الميزة يتمّ الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التّفرد.

ويرى الباحث أنّ المنظّمات بإمكانها استغلال ميّزة التكلفة الأقلّ من خلال التّعاقد مع الموردين للحصول على امتيازات سعريّة شريطة أن تكون الموادّ الخام ذات جودة عالية، بالإضافة إلى الاطّلاع على تفاصيل الإنتاج كافّة ودراستها والعمل على تقليصها بشكل مناسب لا يؤثّر على جودتها واليد العاملة، كما ويرى الباحث أنّه على المنظّمات دراسة بيئة العمل الداخليّة والخارجيّة ووضع خطط طارئة وبديلة لمواجهة أيّ تغيّر والتكيّف معه، ومعرفة كلّ ما هو جديد في قطاع العمل، وتكريس التّكنولوجيا ومواكبات التّغيّرات لتقديم خدمات ومنتجات تتواكب مع العصر

الحالي، والاطّلاع على حاجات العملاء بشكل دوريّ لتصميم خدمات ومنتجات مميّزة وفريدة تمكّنها من قيادة القطاع الذي تعمل به.

2-8-6 مصادر الميزة التنافسيّة

تنقسم مصادر الميزة التنافسيّة إلى مصدرين، يتمثّل أولها في التفكير الاستراتيجيّ كوسيلة لبناء ميّزة تنافسيّة، والثاني مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسيّة (عمرو، 2016):

▪ التفكير الاستراتيجيّ وسيلة لبناء الميزة التنافسيّة

يقصد بالتفكير الاستراتيجيّ تحديد مسار المنظمة، وتفاذي المنظمة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، وتعتمد المنظمة التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيّات الحرجة بالاستعانة باستراتيجيّات معيّنة؛ للتنافس بهدف تحقيق أسبقيّة على منافسيها من خلال الحصول على ميّزة أو مزايا تنافسيّة.

ويرى Porter أنّ الاستراتيجيّات تمكّن المنظمات من تحقيق ميّزة تنافسيّة من خلال ثلاثة أسس مختلفة التي يطلق عليها Porter الاستراتيجيّات العامّة للتنافس (Wheelen & Hunger, 2012)

1. استراتيجيّة قيادة الكلفة: تركّز هذه الاستراتيجيّة على إنتاج منتجات نمطيّة بتكلفة منخفضة جداً للوحدة، وتقدّم للمستهلكين الحساسين للسّعة. وفيها تكون استراتيجيّة المنظمة لتقليل التكلفة، بالطّبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.
2. استراتيجيّة التميّز: تهدف هذه الاستراتيجيّة لإنتاج سلع وخدمات متميّزة على مستوى الصّناعة ككل، وتوجّهها للمستهلكين غير الحساسين نسبياً للأسعار. وبالتالي فإنّ العميل يقبل أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد.
3. استراتيجيّة التّركيز: وتهدف هذه الاستراتيجيّة إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين، في هذه الاستراتيجيّة تركّز المنظمة على شريحة معيّنة من السّوق، وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فإنّ المؤسّسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميّز في المنتجات أو السّعر أو كليهما.

■ مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية:

إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بدّ من وجود الموارد، والكفاءات العالية لضمان النّجاح؛ لأنّ المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدّت إلى ضرورة البحث والتّطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.

ويتطلّب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ثمّ إنّ الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد كبير لإنجاح الاستراتيجية، باعتبار تحوّل المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

2-9 القطاع المصرفي في فلسطين

مقدمة

يعدّ القطاع المصرفي أحد أهمّ الرّكائز الأساسية على مستوى الاقتصاد الكليّ لأيّ دولة في العالم، ليس فقط لدوره الهامّ في حشد وتعبئة المدّخرات المحليّة والأجنبيّة وتمويل الاستثمار الذي يمثّل عصب النّشاط الاقتصاديّ، بل لكونه يمثّل حلقة الاتّصال الأكثر أهميّة مع العالم الخارجي. وعند وجود أيّ خلل بهذا القطاع، تحدث نتيجة لذلك اضطرابات متتابة بالأنشطة المختلفة جميعها داخل النّظام الاقتصاديّ كما هو الحال ببعض الاقتصاديات العالميّة بالوقت الرّاهن. (الهاوي،

(2013)

ويمثّل الجهاز المصرفي ركناً مهماً في الاقتصاد القوميّ، فاهتمّت أغلب الدّول المتحضّرة بسنّ تشريعات تنظّم مجالات النّشاط المتعلّقة بأنواع المصارف كافة المكوّنة للجهاز المصرفي بها. حيث تكوّن الجهاز المصرفي من الوحدات المصرفيّة والتي على رأسها المصرف المركزي.

(عاشور، 2012)

2-9-1 دور القطاع المصرفي في التنمية

يلعب القطاع المالي دوراً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال توفير التمويل المتاح لتنفيذ المشاريع الاستثمارية والإنمائية، عبر تعبئة المدخرات المحلية التي تسهم في توفير الجزء الأكبر من الموارد المالية اللازمة لتمويل المشاريع والخطط الإنمائية. وفي هذا السياق يتسم القطاع المالي بقدرته على توفير الخدمات المالية دون عقبات تذكر. ومع توفر إمكانية النفاذ لأكثر عدد من شرائح وفئات المجتمع، يمكن تقليل التباين في مستويات الدخل بين مختلف شرائح المجتمع والعمل على حفز النشاط الاقتصادي.

ومن هذا المنطلق أولت سلطة النقد أهمية خاصة لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ لما لهذا القطاع من دور أساسي في تطوير الاقتصاد الوطني، وخلق فرص العمل والحد من البطالة المرتفعة وتبويب مصادر الدخل وتشجيع الريادة باعتبارها رافداً أساسياً لسوق العمل، خاصة وأن هذا القطاع يشكل أكثر من (90%) من إجمالي المشاريع القائمة في فلسطين، ويسهم بحوالي 55% من الناتج المحلي الإجمالي. (سلطة النقد الفلسطينية، 2014)

يكتسب الجهاز المصرفي الفلسطيني أهمية خاصة في القطاع المالي الفلسطيني، لكونه المكون الأساسي للقطاع المالي، إذ لا زالت المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين والتمويل التاجيري والزهن العقاري تفنقر إلى أطر تنظيمية متينة تنظم عملها وتنفذ دورها في الاقتصاد الفلسطيني، وعلى الرغم من الدور الهام الذي يلعبه القطاع المصرفي الفلسطيني إلا أنه يعمل في ظل غياب سياسات نقدية مستقلة في المرحلة الحالية بسبب غياب عملة وطنية، حيث نجحت المصارف في حشد المدخرات من خلال خدمات الودائع التي تتيحها للجمهور، واستمرت الودائع بالنمو منذ عام 1995، ومن المرجح أن العملاء توجهوا للمصارف باعتبارها ملجأً آمناً لحفظ أموالهم، في

حين لم تكن أسعار الفائدة على الودائع الدافع الأساسي الذي يحفزهم على الادّخار، فقد شهد القطاع المصرفي حالة استمرار نموّ الإيداعات على الرّغم من انخفاض معدّلات الفائدة على الودائع . (ماس، 2014)

2-9-2 نبذة عن البنوك

بنك فلسطين

تأسّس بنك فلسطين في العام 1960 كمؤسسة مالية رائدة تسعى للنّهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين بتمويل المشاريع الصّغيرة والمتوسطة، إلى أن توسّعت خدماته لتلبي الاحتياجات الماليّة جميعها لمختلف الشّرائح والقطاعات الاقتصاديّة. يعدّ بنك فلسطين اليوم من أكبر البنوك الوطنيّة، والأكثر انتشاراً بعدد فروعها التي وصلت إلى 73 فرعاً ومكتباً، بالإضافة إلى ما يزيد عن 195 صرّافاً آلياً منتشرة في مختلف محافظات الوطن. وبكادر بلغ عدده 1,728 موظّفة وموظّفاً، يعملون على خدمة أكثر من 942,895 عميلاً من الأفراد والشركات والمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها بالإضافة إلى الفلسطينيين المغتربين. كما ويعمل بنك فلسطين دائماً على مواكبة التّطوّرات التكنولوجيّة والمعلوماتيّة في مجال الخدمات المصرفية، ويساهم في عملية البناء والتّنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالميّة، بما يلبي متطلّبات الحوكمة الرّشيدة والدقّة والشفافيّة. يمتلك بنك فلسطين المركز الوحيد لإصدار وقبول بطاقات الائتمان والخصم في فلسطين. حيث يعدّ المصدر الوحيد لهذه البطاقات بأنواعها كافة (، Easy Life Sanabel, Visa, Visa Electron, MasterCard) من خلال مركز مختصّ في فلسطين يعمل منذ العام 1999. كما يمتلك البنك شبكة نقاط البيع الإلكترونيّة لقبول البطاقات والتي يصل عددها إلى

حوالي 6,230 نقطة بيع موزعة على المحال التجارية والفنادق والمطاعم ومراكز الاتصالات والخدمات العامة.

في عام 2005، أدرج سهم بنك فلسطين للتداول في البورصة الفلسطينية، وأصبح الآن ثاني أكبر الشركات المدرجة حيث تبلغ قيمته السوقية ما يزيد عن 12.42% من القيمة السوقية الإجمالية للبورصة.

<https://bop.ps/ar/ir/factsheet>

بنك القدس

منذ تأسيسه في العام 1995 نمت أعمال بنك القدس ليصبح اليوم من أبرز وأهم المؤسسات المصرفية في فلسطين؛ إذ يقدم للسوق الفلسطيني حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية والاستثمارية والحلول التجارية المصممة لتلبية متطلبات العملاء من الشركات والأفراد على حد سواء والمشاركة في دعم الاقتصاد الوطني. كان بنك القدس قد تأسس كشركة مساهمة محدودة برأس مال يعادل 20,000,000 دولاراً والذي تمت زيادته خلال سنوات عمل البنك ليصل اليوم 83.570.667 دولاراً أمريكياً؛ إذ يعود الفضل لهذا النجاح والتطور الى المهنية العالية في تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات المصرفية للعملاء من الأفراد والشركات والمؤسسات الناشئة، والحرص في ذلك على توظيف قاعدة رأس المال القوية والخبرة العريقة للقيام بدور متميز في مجال التمويل.

يمارس البنك نشاطه التجاري في فلسطين ويرتكز على جذب ودائع العملاء على مختلف أنواعها، ووضع حلول تمويلية تستهدف الأفراد والشركات، بالإضافة إلى

المشاريع المتوسطة والصغيرة بمختلف القطاعات، والإسهام المباشر وغير المباشر في دعم الاقتصاد الوطني، ويمارس البنك نشاطه المصرفي من خلال إدارته العامة ومركزها الرئيسي في مدينة رام الله - منطقة الماصيون ومن خلال 40 فرعاً ومكتباً منتشرة في أرجاء الوطن كافة.

<https://www.qudsbank.ps>

البنك العربي

تأسس البنك العربي والذي يتخذ من عمان، الأردن، مقراً له في العام 1930 وهو يمتلك إحدى أكبر الشبكات المصرفية العربية العالمية، والتي تضم ما يزيد عن 600 فرعاً موزعة عبر خمس قارات. ويقدم البنك العربي مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية وجدت لتلبية احتياجات الأفراد والشركات وغيرها من المؤسسات المالية العالمية. وتشمل هذه الخدمات المصرفية المجالات الآتية: الخدمات المصرفية للأفراد وخدمات الشركات والمؤسسات المالية وأعمال الخزينة. كما ويحظى البنك بحضور بارز في الأسواق والمراكز المالية الرئيسية في العالم مثل لندن ودبي وسنغافورة وجنيف وباريس وفرانكفورت وسيدني والبحرين. وللبنك العربي شركة شقيقة ومجموعة من الشركات التابعة والحليفة كما يلي:

<https://www.arabbank.ps/ar>

بنك القاهرة عمان

منذ تأسيسه كشركة مساهمة عامة أردنية في الحادي عشر من حزيران عام 1960، ما زال بنك القاهرة عمان يحرص على توظيف قاعدته الرأسمالية القوية وخبرته العريقة الممتدة على مدار خمسة عقود، للقيام بدور رائد و متميز في خدمة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عبر تقديمه لمجموعة شاملة ومتميزة من الخدمات والحلول المصرفية الناجحة التي تلبي الاحتياجات المتنوعة كافة لعملائنا. كما أضافت خدماتنا الرائدة بعداً جديداً للعديد من المشاريع في المجتمع، وذلك من

خلال تمويل المشاريع التّموّية بالإضافة إلى توفير الاحتياجات التّموليّة للمشاريع الصّغيرة والمتوسطة وحتى المتناهية الصّغر التي تزفد الاقتصاد الفلسطيني، إضافة إلى تلبية احتياجات عملائنا الآنيّة بتوفير القروض الشّخصيّة عبر تحويل الرّاتب، وتوفير خدمات الاستثمار وبطاقات الائتمان والتّحويلات البنكيّة.

<https://www.cab.ps>

البنك الوطنيّ

البنك الوطنيّ (TNB) هو البنك الأسرع نموّاً في فلسطين وثاني أكبر مجموعة مصرفيّة في فلسطين، وأحد أفضل مزوّدي الخدمات المصرفيّة المتكاملة والشّاملة في الوطن لقطاعي الشّركات والأفراد بالإضافة إلى تقديمه للخدمات الاستثماريّة والخزينة وتمويل المشاريع المتوسطة والصّغيرة ومتناهية الصّغر. يتمتّع البنك الوطنيّ بقاعدة مساهمين هي الأكبر بين المصارف في الوطن والتي تتجاوز 9,000 مساهم ومساهمة، قاد البنك الوطنيّ في بداية العام 2018، ائتلاف مساهمين ليستحوذ على حصّة مسيطرة في البنك الإسلاميّ الفلسطينيّ.

<https://www.tnb.ps/ar/page/about-us>

بنك الإسكان للتّجارة والتمويل

تأسّس بنك الإسكان للتّجارة والتمويل عام 1973 كشركة مساهمة عامّة محدودة أردنيّة، وقد بدأ البنك عمله كبنك متخصصّ في مجال التّمول الإسكانيّ برأسمال قدره نصف مليون دينار، وبعد مرور 24 عاماً على تأسيسه بدأت مرحلة عمل جديدة في مسيرة البنك، عندما تحوّل إلى بنك تجاريّ شامل عام 1997، وقد تمّت زيادة رأسماله أكثر من مرّة خلال الأعوام الماضية كان آخرها في عام 2017، حيث أصبح 315 مليون دينار أردنيّ (أي ما يعادل 444 مليون دولار)، وقد حرصت الإدارات المتعاقبة للبنك على تعزيز قاعدة رأسماله من خلال تعزيز احتياطيّاته المختلفة إلى أن أصبح مجموع حقوق الملكيّة 1,080 مليون دينار (أي ما يعادل 1.5 مليار دولار) كما هو الوضع في نهاية عام 2018.

<https://www.hbtf.com>

البنك الاستثماري الفلسطيني

تأسس بنك الاستثمار الفلسطيني كشركة مساهمة فلسطينية عامة بمشاركة نخبة من المصرفيين ورجال الأعمال من فلسطين والدول العربية الشقيقة، ويعدّ البنك الفلسطيني الأول الذي حصل على التراخيص اللازمة لمزاولة أعماله من السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد تمّ تسجيله بتاريخ 1994/8/10 برأس مال مدفوع مقداره 20 مليون دولار أمريكي. افتتح الفرع الأول للبنك بتاريخ 1995/3/26 وواصلت إدارة البنك بالتوسّع والانتشار في المدن والتجمّعات السكانية الفلسطينية الرئيسة تبعاً ووفقاً لخطط مرسومة وواضحة ومحدّدة حتّى أصبح للبنك شبكة فروع تغطّي معظم المناطق الفلسطينية بلا استثناء. وقد بنى البنك استراتيجيته منذ تأسيسه على تعميق تواجده في مختلف مناطق السلطة الفلسطينية، وذلك لتنمية قاعدة المتعاملين وتنويع الخدمات المقدّمة لهم، وتعزيز المركز المالي للبنك من خلال شبكة الفروع المنتشرة في المدن الرئيسة كافة.

<https://www.pibbank.com>

البنك الإسلامي الفلسطيني

تأسست شركة البنك الإسلامي الفلسطيني المساهمة العامة المحدودة عام 1995، وباشر البنك نشاطه المصرفي في مطلع عام 1997، ويبلغ رأسماله المصرّح به 100 مليون سهم بقيمة اسمية دولار أمريكي واحد للسهم، وتمّ خلال عام 2017 زيادة رأسماله المدفوع ليصبح 69 مليون دولار أمريكي. وتمّ رفعه مرّة أخرى في العام 2018 ليصبح 74 مليون دولار أمريكي.

يقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، من خلال 44 فرعاً ومكتباً و81 جهاز صراف آليّ في أنحاء فلسطين جميعها، ممّا يؤكّد هويته كأكبر شبكة مصرفية إسلامية في فلسطين، محققاً رؤيته بأنّ يكون البنك الفلسطيني الرائد في أنشطة وخدمات الصيرفة الإسلامية التي تلبي احتياجات ومتطلّبات العملاء.

<https://islamicbank.ps>

البنك الإسلامي العربي

تأسس البنك الإسلامي العربي كأول شركة مصرفية إسلامية تعمل في فلسطين، في عام 1995 وهو شركة مساهمة عامة، وياشر نشاطه المصرفي مطلع العام 1996، ويقوم بممارسة الأعمال المصرفية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال المركز الرئيسي بمدينة البيرة وفروعه المنتشرة في فلسطين والبالغة اثنان وعشرون فرعاً ومكتباً، ولا يوجد للبنك أية فروع خارج فلسطين، كما ولا يوجد للبنك أي شركات تابعة حتى 31/12/2017م

<http://aib.ps/aboutus/vision>

بنك الأردن

بنك الأردن من أوائل البنوك التي تأسست في الأردن عام 1960، ومنذ ذلك التاريخ تبني بنك الأردن نهج التطوير والتحسين المستمر لأنشطته كافة ومجالات عمله المالية والمصرفية، وواكب البنك التطورات المتسارعة التي شهدتها الصناعة المصرفية على مدى أكثر من خمسة عقود مضت على الصعيدين المحلي والدولي، وساهم منذ تأسيسه في دعم حركة الاستثمار والتطور الاقتصادي الأردني من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية شاملة تلبي متطلبات واحتياجات العملاء والمتعاملين من مختلف فئات وشرائح الأفراد والشركات والمؤسسات، وساهم بفعالية في المشاريع التنموية الوطنية ومشاريع القطاع الخاص.

لقد حقق البنك سجلاً راسخاً وقوياً من التطورات والإنجازات على مختلف المستويات وحظي بثقة المؤسسات المصرفية والمالية والاستثمارية المحلية والعربية والعالمية، وأصبحت مجموعة بنك الأردن تضم كلاً من بنك الأردن - الأردن، إضافة إلى فروع البنك العاملة في فلسطين، وفرع wholesale في البحرين، وبنك الأردن - سورية وشركة نفوق للاستثمارات المالية وشركة الأردن للتأجير التمويلي. واليوم أصبح بنك الأردن واحداً من أكبر البنوك العاملة في السوق الأردني

برأسمال مقداره 200 مليون دينار. كما ويملك منافذ توزيع متنوّعة تشمل شبكة الفروع والمكاتب وشبكة من أجهزة الصرّاف الآليّ في الأردنّ وفلسطين، إلى جانب قنوات التّوزيع الإلكترونيّة التي تضمّ البنك النّاطق وبنك الإنترنت وتطبيق BOJ Mobile وخدمة الرّسائل القصيرة SMS، إضافة إلى مركز الخدمة الهاتفية (Contact Center).

www.bankofjordan.com

مصرف الصّفا

تأسّس مصرف الصّفا كشركة مساهمة عامّة، قام على تأسيسه مجموعة من الشركات والمؤسّسات الكبيرة والشخصيات الاعتبارية والطبيعية المرموقة في العام 2016، وبأشر بممارسة أعماله بتاريخ 22/9/2016 كمؤسسة مصرفية تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية السمحاء، يبلغ رأس مال المصرف 75 مليون دولار أمريكيّ، و يسعى مصرف الصّفا إلى تلبية احتياجات السوق الفلسطينيّ من الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية واستبعاداً للفائدة في صورها جميعها وأشكالها. وكذلك ممارسة أعمال التمويل والاستثمار وتطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات نحو المشاركة في الاستثمار المنتج بأساليب ووسائل مصرفية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

<https://www.safabank.ps/ar/page/brief>

البنك العقاريّ المصريّ

يهدف البنك العقاريّ المصريّ منذ تأسيسه لدفع عجلة الاقتصاد المصريّ، فقد دشّن البنك آنذاك أولى أهدافه الكبرى، بالإسهام في تطوير القطاع الزراعيّ المصريّ عن طريق تقديم قروض لأصحاب الأراضي الزراعية؛ لتحسين إنتاجية أراضيهم ودفع عجلة الاقتصاد المصريّ وتحقيق مفاهيم التّواصل مع شرائح المجتمع المحليّ كافة، لتفعيل مواردهم الإنتاجية والاقتصادية وتطوير

حركة البناء والتنمية الوطنية. وقد حقق البنك منذ تأسيسه نمواً عظيماً ليصبح اليوم من أكبر البنوك المتخصصة على مستوى المنطقة، وأصبح اسماً لامعاً في القطاع المصرفي وخدمة العرب في دول المنطقة كافة.

<http://www.ealb.ps/ar/page/brief>

البنك الأهلي الأردني

البنك الأهلي يعدّ البنك الأهلي الأردني من المؤسسات المصرفية الأردنية الرائدة ذات التاريخ والإرث الوطني العميق؛ حيث كان أول بنك أردني النشأة حين تأسس في العام 1955، وسادس شركة مساهمة عامة في المملكة. وقد لعب البنك دوراً محورياً في تطوير الجهاز المصرفي وتنميته، ما جعله داعماً اقتصادياً، ومسؤولاً مجتمعياً، فضلاً عن كونه الشريك المثالي للحياة المصرفية للكثير من الناس على مرّ عقود السنين التي بلغها في العام 2015، وذلك بفضل قيادته الحكيمة، وإدارته المتطورة، وقيمه الأصيلة الراسخة ورؤيته الطموحة التي تنصبّ لما بعد السنين نحو بلوغ الريادة المحليّة.

هذا وعرف البنك ببناؤه المؤسسي السليم المرتكز على مفهوم الاستدامة، وعلى القدرة على مواكبة التطورات المتلاحقة في الأردن والعالم. ويتميز البنك بامتلاكه لقطاعات بنكية عديدة متخصصة تخدم مختلف الشرائح والفئات عبر الخدمات والحلول والمنتجات المبتكرة وذات الكفاءة والقيمة المضافة، سواء كانت مصرفية أو غير مصرفية (المسؤولة وذات البعد التنموي)، والتي تلبي الاحتياجات المتنوعة، كما أنّه يتميز بأسلوب تقديم الخدمة والسّعة في تقديمها ضماناً لرضا عملائه.

<https://ahli.com>

البنك الأردني الكويتي

في عام 1976، ارتأت مجموعة من المستثمرين الأردنيين والكويتيين أنّ فكرة جلب رأسمال من بلد غنيّ كالكويت واستثماره في بلد معروف بكفاءة وتطور القوى العاملة لديه، وتتوفّر فيه

المجالات والفرص الاستثمارية والتنموية كالأردن، فإنّ النّجاح سيكون مؤكّداً. هذا ما تمّ فعلاً، واليوم، يعدّ البنك الأردنيّ الكويتيّ واحداً من المشاريع القليلة التي تمّ إنشاؤها بمساهمات عربية مشتركة وتمكّنت من النّجاح والاستمرار.

وبعد مضيّ أكثر من أربعين عاماً على إنشاء البنك وما جرى خلال هذه الفترة من توسّع وتحديث وتطوير، غدا البنك الأردنيّ الكويتيّ مؤسّسة مصرفيّة مرموقة وراسخة الجذور. ويمتلك البنك شبكة فروع تضمّ أكثر من 64 فرعاً في المملكة، بالإضافة إلى فرع في قبرص ممّا يمكّن عملاء البنك من إنجاز معاملاتهم المصرفيّة كافّة داخل الأردنّ وخارجه بسرعة وكفاءة وبأعلى مستويات الجودة.

<https://www.jkb.com/ar/content/>

2-10 الدّراسات السّابقة

2-10-1 الدّراسات باللّغة العربيّة:

دراسة (الطاهر و أبوسن، 2019) بعنوان: توجّه إدارة الموارد البشريّة الخضراء وأثره في أداء الموارد البشريّة: الدور المعدّل للقيادة التحويليّة في القطاع الصّناعيّ السّودانيّ.

يلعب أداء الفرد دوراً هاماً في التّأثير على أداء المنظّمة، فالتّصرّفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظّمة من انتظامه في العمل واتّصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامّه تعدّ حجر الأساس والنّواة الأولى لما تحقّقه المنظّمة من أداء، وعليه فإنّ الدّراسة هدفت إلى اختبار دور توجّه الموارد البشريّة الخضراء وأداء الموارد البشريّة في وجود القيادة التحويليّة كمتغيّر معدّل، طبّقت الدّراسة على العاملين في القطاع الصّناعيّ السّودانيّ، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفيّ التّحليليّ لملاءمته لطبيعة الدّراسة، كما تمّ تصميم استبانة لجمع بيانات الدّراسة من مجتمع الدّراسة الذي يتكوّن من العاملين بالقطاع الصّناعيّ، كما اعتمدت على العيّنة

غير الاحتمالية (الميسرة)، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (330) مفردة، حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 86% كذلك تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية SEM وفيها برنامج Amos وتم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية بأبعادها (الإبداع ، والكفاءة ، والفعالية)، والقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، والاستنارة الفكرية، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) . تعدل العلاقة جزئياً بين توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية. وتوصي الدراسة إلى ضرورة مراعاة القضايا البيئية في الشركات الصناعية التي لها تأثير على الأداء، والعمل على توعية العاملين بأهمية المحافظة على بيئة العمل والاستدامة البيئية.

دراسة (فاروق، 2017) بعنوان: "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

ركزت هذه الدراسة على تحليل التسويق الأخضر كمدخل سلوكي متكامل يهدف إلى التأثير في وعي وسلوكيات كل الجزئيات المكونة للبيئة التسويقية وعلى رأسها الزبون، و أسست لنموذج جديد يمثل فعلياً المزيج التسويقي الأخضر الحديث المشار إليه بمرتكزات مدخل التسويق الأخضر، حيث تمحورت إشكالياتها حول دراسة مدى تأثير تبني مدخل التسويق الأخضر بمرتكزاته السبعة على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال عينة شملت واحدة و خمسين مؤسسة اقتصادية جزائرية موزعة على التراب الوطني. وهدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بمدخل التسويق الأخضر وكذا الميزة التنافسية واستكشاف وتحليل مدى تطبيق مدخل التسويق الأخضر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. علاوة على دراسة العلاقة التأثيرية بين تبني مدخل التسويق الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم بيان مدى مساهمة كل عنصر من عناصر مدخل التسويق الأخضر في تحقيق الميزة

التنافسية، وأخيراً بيان مدى مساهمة مدخل التسويق الأخضر في تحقيق كلّ بعد من أبعاد الميزة التنافسية في واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وكلّ هذا من أجل تحليل صعوبات وتحديات تبني مفهوم التسويق الأخضر واستخلاص نتائج واقتراحات من شأنها مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبلوغ ميزة تنافسية من خلال انتهاج مدخل التسويق الأخضر في تعاملها مع زبائنها وبيئتها بشكل عام . وجاءت أهمّ النتائج التي توصل إليها الباحث بمثابة تأكيد كامل وصريح على الدور الإيجابي لتأثير تبني مدخل التسويق الأخضر بمرتكزاته السبعة على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وهذا استناداً إلى المعلومات المستقاة من تحليل الاستبيان الموجهة لمسؤولي مؤسسة اقتصادية نشطة في السوق الجزائرية . وهذا الدور الإيجابي وبناءً على تحليل مدخل التسويق الأخضر استراتيجياً شمل مستويات ثلاثة، أولها التأثير الإيجابي لتبني مدخل التسويق الأخضر إجمالاً على تحقيق الميزة التنافسية، و ثانيها التأثير الإيجابي لمعظم مرتكزات التسويق الأخضر على الميزة التنافسية، وأخيراً الأثر الإيجابي لتبني نهج التسويق الأخضر على كلّ أبعاد الميزة التنافسية في واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . وتمحورت أهمّ الاقتراحات المتمخضة عن هذه الدراسة حول حقيقة مفادها أنّ مهمة التسويق أخطر من أن تترك لإدارات التسويق وحدها، كما أنّه وفي ظلّ ظروف تغيّرات المناخ وارتفاع درجات حرارة الأرض لا تجد المنظمات سبيلاً سوى تغيير جدول أعمالها والبحث عن طرق جديدة لتسويق منتجاتها الصديقة للبيئة؛ بهدف تحقيق الاستمرار واستدامة الأعمال . كما أنّ السوق الجزائريّ يحتاج إلى بعض التحفيز والتشجيع لتجسيد وتطوير الممارسات الخضراء، كأنّ تقدّم الحكومة بعض الإعفاءات الضريبية أو الحسومات للمنظمات التي تجسّد البرامج الخضراء، وأيضاً يجب التدقيق في تجديد ومنح التراخيص الجديدة للمؤسسات وفق منظور بيئيّ.

دراسة (داود، دور إستراتيجية الإنتاجية الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي (دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية)، 2017) دور استراتيجية الإنتاجية الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على معايير استراتيجية الإنتاجية الخضراء، وكيف يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في الاستدامة البيئية؟ ومعرفة مدى تأثير الإنتاجية الخضراء في الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، ومعرفة الفجوة بين ما هو متحقق وما هو مخطط لمعايير الإنتاجية الخضراء. وتألّف مجتمع الدراسة من القطاع النفطي في بغداد، وتألّفت عيّنة الدراسة من شركة الحفر العراقية (شركة عامّة) في بغداد، بطريقة المسح الشامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن نتائج الدراسة أنّها توصّلت إلى أنّه على الرّغم من وصول شركة الحفر العراقية إلى تطبيق بعض المعايير، وينسب متفاوتة إلا أنّها لم تحقّق الاستدامة للأداء البيئي.

دراسة (داود و علي، 2017) بعنوان: الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية "بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في: (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويضات والمكافآت الخضراء) في الأداء الريادي للمنظمة، بأبعاده المتمثلة في: (التخطيط المسبق، والكفاءة، والفاعلية، والمؤشر الريادي، والتجديد والتحديث). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الحفر العراقية المكوّنة من 789 موظفاً، وشملت عيّنة البحث مجموعة من المديرين والموظفين العاملين في شركة الحفر العراقية، وتمّ توزيع (96) استبانة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركّز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة، وكان من أهمّ نتائج الدراسة اهتمام المنظمة المبحوثة بالكفاءة والفاعلية، واهتمامها بالتدريب والتطوير الأخضر، وبتقييم الأداء الأخضر، والاهتمام بالتعويضات والمكافآت الخضراء، والتوظيف الأخضر.

دراسة (محمد و الربيعي، 2017) بعنوان: تصميم وتقييم متطلبات نظام التصنيع الأخضر دراسة حالة في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تصميم متطلبات التصنيع الأخضر، بحيث تشكل المتطلبات المقترحة نظام التصنيع الأخضر، ومن ثم تصميم قائمة فحص لتلك المتطلبات، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، وبإجراء أسلوب المسح الشامل، ولتحقيق هدف البحث اعتمد منهج دراسة الحالة بوصفه منهجاً يساعد في التحليل الشامل والعميق للمشكلة المبحوثة. وخلصت الدراسة إلى ضعف الاهتمام بمتطلبات نظام التصنيع الأخضر، ووجود فجوة كبيرة بين واقع التصنيع الفعلي وبين تلك المتطلبات.

دراسة (الزبيدي، 2016) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية والبالغ عددهم (87) فرداً. وشملت عينة الدراسة (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارهم بشكل عشوائي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك ضعفاً في ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. كما أن كلاً من التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لهما تأثير على المواطنة البيئية.

دراسة (السكرانه، 2016) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدّل" دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدّل في شركات الطاقة المتجددة في عمان. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين كافة بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان وعددهم (78) شركة. أما عينة الدراسة، فقد تكوّنت من المديرين كافة ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان عددهم (165) اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدامه الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS _ الكمي بهدف تحقيق أهداف الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وكذلك وجود دور معدّل ذي دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان.

دراسة (عمرو، 2016) بعنوان: "الرّشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسيّة لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين".

هدفت الدّراسة إلى تحليل العلاقة بين الرّشاقة الاستراتيجية بأبعادها التّخطيط، والتنّظيم، والأفراد، والتّكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص في تحقيق الميزة التنافسيّة لدى شركات الاتّصالات و المعلومات العاملة في فلسطين، ولتحقيق هدف الدّراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفيّ التّحليليّ من خلال اعتماد التّحليل بنوعيه الكميّ و النوعيّ، و اعتمدت الدّراسة في جمع البيانات على أداتين، الأولى هي الاستبيان، والذي تمّت صياغة فقراته، وعرضه على المحكّمين المختصّين، والتّحقّق من تحقيقه لأهداف الدّراسة، وتمّ توزيعه على عيّنة الدّراسة بعد ذلك وجمعه وتفريغ البيانات الواردة فيه وتحليلها، بحيث تمّ توزيع 92 استبانة وبلغ عدد المرتجع 85 استبانة، أمّا الأداة الثّانية التي اعتمدت الباحثة عليها فهي المقابلة، حيث تمّ إجراء 7 مقابلات مع 7 مدراء تنفيذيّين في شركات الاتّصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (المشمولة بالدّراسة)، من أجل التّعمّق أكثر في موضوع البحث، والاستفادة من تعدّد وجهات النّظر، ولكسب درجة أعلى من الدقّة والموثوقيّة في النّائج، وقد تكوّنت المقابلة من 35 سؤالاً. وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّائج أهمّها، أنّ هناك اهتماماً كبيراً بالرّشاقة الاستراتيجية من قبل شركات الاتّصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، حيث انعكست الرّشاقة إيجابياً على الميزة التنافسيّة.

دراسة (حنظل و حاجم، 2016) بعنوان: دور انعكاسات إدارة سلسلة التّجهيز الخضراء في تحسين الأداء الماليّ دراسة استطلاعيّة في معمل صناعة الإسمنت في محافظة كركوك

هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على دور انعكاسات إدارة سلسلة التّجهيز الخضراء، ومدى التزام الشركة المبحوثة به لضمان تحسين الأداء الماليّ، وتمثّل مجتمع الدّراسة في معمل لصناعة الإسمنت وشملت عيّنة الدّراسة مديري الأقسام في المصنع، ووزّعت (90) استبانة عليهم،

واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض اختبار الفرضيات، وكشفت نتائج تحليل الإدراك الأولي للمديرين حول كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث إن المعدل العام لإدراكهم كان مقبولاً عند بعض المديرين ومع الاتجاه الإيجابي، ووجود علاقة ارتباط معنوي لإدارة سلسلة التجهيز الخضراء والأداء المالي.

دراسة (سعيد، 2015) بعنوان: إمكانية تطبيق أدوات الإنتاجية الخضراء وأثرها في تحسين سمعة الشركة.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات إمكانية التحوّل للإنتاجية الخضراء في الشركة محلّ الدراسة، والتعرّف على أثر خطوات التحوّل إلى الإنتاجية الخضراء على سمعة الشركة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في الشركة العمانيّة لمستحضرات الصيدلة، والبالغ عددهم 40 موظفاً، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع البحث جميعهم بأسلوب المسح الشامل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائجها: إمكانية تطبيق التخطيط كأداة من خطوات التحوّل إلى الإنتاجية الخضراء، وإمكانية تطبيق القياس والتقييم كأداة من خطوات التحوّل للإنتاجية الخضراء.

دراسة (إسماعيل، 2014) بعنوان "إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبيّة في نينوى".

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين إدارة الجودة البيئية الشاملة وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف، ومعرفة انعكاسات إدارة الجودة البيئية الشاملة في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبيّة في نينوى، التي مثّلت مجتمع البحث، بغية تعزيز جودة الأداء البيئي، وحسن استغلال الموارد، وتحسين ممارسات تقليل النفايات والملوثات وإعادة استخدامها، وتمّ اختيار عينة قسديّة تمثّلت بالأفراد العاملين في الشركة قيد البحث، من الذين يمتلكون معلومات عن مهامها وقراراتها وإنتاجها، وتمّ توزيع (50) استبانة على الأفراد عينة البحث، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لغرض اختبار فرضياته، وذلك بدراسة

العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية. وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الصحيح والكامل لإدارة الجودة البيئية الشاملة سيساعد في تطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، إذ إن الاهتمام بالجوانب البيئية وتحسين الجودة فيها يساهم بالوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية المعتمدة في التكنولوجيا النظيفة، وإن إدارة الجودة البيئية تتكامل مع تكنولوجيا الإنتاج الأنظف.

دراسة (أغا، 2013) بعنوان: العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى / العراق.

هدفت الدراسة لبحث متطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات سلسلة التجهيز الأخضر، كمدخل لتعزيز التنمية المستدامة، وأداة لتخفيض أنواع التلوث جميعها الذي تسببه العمليات الإنتاجية، وبناء على الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث للشركة المبحوثة تلمس عدداً من المشاكل المتعلقة بزيادة حجم التلوث، وارتفاع مستوى التلوث أثناء الإنتاج، لذا جاء هذا البحث لوضع أسس نظرية وميدانية تساعد الشركة المبحوثة في تبني متغيرات البحث، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى العراق، وكانت عينة الدراسة قسدية تضم المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وشملت المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ومديري الأقسام والوحدات الإدارية، وتم توزيع (59) استبانة استرجعت جميعها، واعتمد الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي في تحديد مشكلة البحث وعرض البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة البيئية وسلسلة التجهيز الأخضر في الشركة قيد الدراسة، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات سلسلة التجهيز الأخضر، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة البيئية والتنمية المستدامة.

دراسة (عبيد، 2012) بعنوان: " دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين".

نظراً للتطور الكبير في الخدمات الالكترونية المصرفية وتزايد حدة المنافسة وإدراك البنوك لأهمية هذه الخدمات، لدورها البارز في تحقيق أهداف البنك التنافسية، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، لتحقيق هذا الهدف فقد تكوّن مجتمع الدراسة من عملاء البنوك جميعهم العاملة في مدينة جنين والبالغ عددها 10 بنوك، وتشكّلت عيّنة الدراسة من (100) عميل من البنوك جميعهم تمّ اختيارهم بالطريقة المنتظمة. وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أداة للدراسة (الاستبانة) بعد أن يتمّ التأكد من صدق الأداة وثباتها. من أجل الإجابة على أسئلة (SPSS) وسيتمّ استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية وفرضيات الدراسة. تبين أنّ المتوسط الحسابي في دور الخدمات الإلكترونية المصرفية التي تقدّمها البنوك في محافظة جنين في تعزيز الميزة التنافسية في مجالات الدراسة جميعها كانت متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي (3.27). كما تبين أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات الإلكترونية المصرفية التي تقدّمها البنوك في محافظة جنين تعزى لمتغيرات الدراسة جميعها.

2-10-2 الدّراسات الأجنبيّة:

دراسة (Rawashdeh, 2018) بعنوان:

Examining the Effect of Green Management on Firm Efficiency: Evidence from Jordanian Oil and Gas Industry.

تهدف هذه الدّراسة إلى تحسين كفاءة الشّركة في صناعة النّفط والغاز في الأردنّ عن طريق الإدارة الخضراء حيث تمّ اتّباع المنهج الكميّ في هذه الدّراسة، وتمّ تطوير ثلاث فرضيّات من خلال مراجعة الأدبيّات واختبارها باستخدام التّحليل الإحصائيّ الوصفيّ والذي تمّ باستخدام SPSS . كان عدد أفراد العيّنة 250 موظّفاً من مختلف الدوائر وأيضاً تشمل الموارد البشريّة، والبيئة والتّشغيل والصّيانة والتّسويق، وقد تمّ تحليل ما مجموعه 208 استبيانات مكتملة على أنّها عيّنة نهائيّة. أظهرت النّتائج وجود تطبيق معتدل لممارسات الإدارة الخضراء، وتشير إلى التّأثير الأقوى لإعادة تصميم عمليّات التّشغيل والإنتاج، في حين أنّ وظائف الابتكار والبحث والتّطوير أشارت إلى التّأثير الأضعف. كما تمّ الإشارة إلى الارتباط الإيجابيّ الإحصائيّ بين ممارسات الإدارة الخضراء وكفاءة الشّركة. تساهم هذه الدّراسة في دعم أدبيّات الإدارة الخضراء وحماية البيئة التي لا تتواجد إلّا قليلاً في البلدان النّامية مثل الأردنّ. ويحثّ إدارة الشّركة على تطوير ثقافة فعّالة للابتكار الأخضر لتحسين مستوى تنفيذ الإدارة الخضراء والتي قد تؤدّي بدورها إلى خلق مستوى عالٍ من نتائج الكفاءة البيئيّة على المدى المتوسّط والطّويل. بالإضافة إلى ذلك من المهمّ للغاية بالنّسبة لإدارة الشّركة استثمار المزيد من الأموال في الابتكار الأخضر ووظائف البحث والتّطوير من أجل تحسين مستوى الكفاءة / الأداء.

دراسة (Ilg, 2017) بعنوان :

How to Foster Green Product Innovation in an Inert Sector

وهدفت هذه الدّراسة للبحث في تطبيق دورة كاملة في صناعة موادّ البناء والتّشييد، وابتكار منتجات خضراء تساهم في الحفاظ على البيئة، وتمثّل مجتمع الدّراسة في شركات صناعة موادّ

البناء في ألمانيا، وتتمثل العينة في مقابلة (25) خبيرة في مجال البناء والصناعة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التجريبي، وتشير نتائج الدراسة إلى إمكانية تطبيق دورة إنتاجية خضراء، ووجود الكفاءات والمهارات الأساسية لتحقيق الهدف، وزيادة طلب المستهلك للمنتجات الصديقة للبيئة، وارتفاع تكاليف الإنشاء والبناء والصناعة الخضراء، ولكنها تحقق عائداً كبيراً على المدى البعيد، ولها مستقبل مستدام.

دراسة (Cronstam، 2017) بعنوان:

Influencing Factors in the Implementation of Green Management Practices.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد ما هي العوامل التي تؤثر على تنفيذ الإدارة الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة في الخدمات اللوجستية؟ وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الخدمات اللوجستية، وتم إجراء (15) مقابلة على عينة قصديّة تكوّنت من مدراء الجودة ومسؤولي أقسام البيئة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي والتجريبي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة، وتشير نتائج الدراسة إلى أنّ العوامل المؤثرة على تنفيذ الإدارة الخضراء هي: التزام الإدارة العليا بتنفيذ نظام الإدارة البيئية، والتعامل مع موردين ملتزمين بالقواعد البيئية، وتخصيص ميزانية للاهتمام بالبيئة.

دراسة (Masri، 2016) بعنوان :

Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study

حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف وتقييم مدى تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية من ثلاثة قطاعات صناعية: (الصناعات الغذائية، والدوائية، والكيميائية في الضفة الغربية). وتمثل مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية جميعها في القطاعات الثلاثة : (الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية في الضفة الغربية). وتم اختيار عينة الشركات بطريقة عشوائية طبقية وهو المناسب للرسائل النوعية الكمية ، وزعت (130) استبانة على مديري الموارد البشرية، ومديري الجودة في الشركات المستهدفة. ولتحقيق ذلك تم استخدام

المسح الاستكشافيّ المكوّن من (17) مقابلة، و (110) استبانة، وتمّ اللّجوء إلى المنهج الوصفيّ التحليليّ من خلال استبانة تمّ إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدّراسة. وتوصّلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج أبرزها: أنّ ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشريّة لا تعمل على تشجيع الموظّفين وتحفيزهم ليصبحوا أكثر مناصرة للبيئة. ومن ناحية أخرى كانت أقلّ الممارسات المستخدمة هي "المكافأة الخضراء والتّعويض". كما أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشريّة والأداء البيئيّ.

دراسة (Ruchismita, Shitij, Pallavi, & Vivek, 2015) بعنوان :

Green HR: Analysis of Sustainable Practices Incorporated by IT

Firms in India

هدفت هذه الدّراسة إلى تشجيع الممارسات الصّديقة للبيئة، وهي عبارة عن دراسة تحليليّة للممارسات المستدامة، وتمّ إعداد هذه الدّراسة بالتّعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، والهدف منها تقييم وعي الموظّفين، وتكوّن مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات جميعها في الهند، وأجريت هذه الدّراسة على عيّنة من (100) موظّف وخمسة مديريّن للموارد البشريّة، من كبرى شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، واعتمد الباحث على المنهج الوصفيّ التحليليّ من خلال استبانة تمّ إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدّراسة، وتوصّلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج أبرزها: أنّ نظم الإدارة البيئيّة والممارسات الصّديقة للبيئة والموارد البشريّة الخضراء) ساهمت في زيادة حصّة الأرباح للشّركة.

دراسة (Popli, 2014) بعنوان :

A Study of Green HR Practices, its Awareness and Implementation

in the Industries in Nasik

تعدّ هذه الدّراسة دليلاً لتحديد وتنفيذ استراتيجيّات الموارد البشريّة الخضراء، وهدفت الدّراسة إلى التّركيز على تنفيذ ممارسات الموارد البشريّة الخضراء، وفيما إذا كانت الشّركات الصّناعيّة الهنديّة في (ناسيك) على دراية بمفهوم إدارة الموارد البشريّة الخضراء، وتدرك المبادرات والجهود، حيث تكوّن مجتمع الدّراسة من الشّركات الصّناعيّة الهنديّة في (ناسيك)، وذلك بجمع المعلومات عن طريق توزيع (18) استبانة على عيّنة الدّراسة وهم مديرو أقسام الموارد البشريّة، واعتمدت الدّراسة

على المنهج الاستكشافي، وأتضح من نتائج الدراسة أنّ الشركات الهندية في (ناسيك) لديها دراية جيّدة عن مفهوم الموارد البشرية الخضراء ودوره في الحفاظ على البيئة الخضراء، ولكن لا يزال عدد قليل من تلك الشركات غير قادرة على وضعه موضع التطبيق، كما تمّ تشخيص المجالات، مثل: التدريب والتطوير، ونظام تقييم الأداء.

دراسة (Jafri، 2012) بعنوان:

Green HR Practices: an Empirical Study of Certain Automobile Organizations of India

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمعوقات أمام تطبيقها في بعض من شركات صناعة السيارات الهندية التي تبنت برامج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد شملت عينة الدراسة متخصصي الموارد البشرية في (200) شركة مختلفة الأحجام. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من العينة. وتوصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أنّ هناك تحسّناً في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع ارتفاع في معنويات العاملين، إلّا أنّ هناك معوقات أمام تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل بتكلفة التنفيذ والصيانة للبرامج، كما اتّضح من نتائج الدراسة أنّ الشركات الكبيرة الحجم أكثر اهتماماً ووعياً بتطبيقات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرّف على الأسس النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

دراسة (Lucas & Wilson, 2008) بعنوان:

Tracking the Relationship Between Environmental Management and Financial Performance in Service Industry

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على طبيعة العلاقة بين الإدارة البيئية والأداء المالي في مجال صناعة الخدمات. وتوصّلت إلى النتائج الآتية: المبادرات الخضراء الخاصة بالحفاظ على البيئة التي تتقدّمها المنظمة تساعد في رفع نسبة مبيعاتها في السوق، والأنشطة الخضراء التي تتقدّمها

المنظمة تعدّ ميزة تنافسيّة لها وهذا يزيد من ربحيّة المنظمة، وهناك تأثير إيجابيّ بين الإدارة البيئيّة والأداء الماليّ، وهناك علاقة إيجابيّة بين نجاح المنتجات الجديدة الخضراء للمنظمة والتغيّر في الحصّة السوقيّة.

2-10-3 التعقيب على الدّراسات السّابقة

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة تبين أنّها التقت نحو مناقشة مشكلات محدّدة ذات علاقة بموضوع هذه الدّراسة، وهي تشكّل أساساً جيّداً لاستفادة الباحث من النّتائج التي توصّلت إليها، وتأتي هذه الدّراسة لاستكمال جوانب معرفة الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة تحديداً، فقد تشابهت بعض الدّراسات كثيراً في المنهج المستخدم في هذه الرّسالة، وقد تكون اختلفت ولكن ليس بالحدّ الكبير، وأيضاً أداة الدّراسة متشابهة في الأداة التي استخدمها الباحث.

وهنا لا بدّ من ذكر أهمّ مميّزات هذه الدّراسة وهو أنّها حديثة حسب حدود علم الباحث نوعاً ما، وتحدّد في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة، حيث تناولت الإدارة الخضراء في البنوك، وكيفيّة تحقيق الميزة التنافسيّة من خلالها؛ لما يمثّله هذا القطاع من أهميّة كبيرة في الاقتصاد الوطنيّ، وإعطاء الوجه الحقيقيّ للدّولة، وتأتي هذه الدّراسة بهدف إثراء المكتبة بموضوع الإدارة الخضراء في البنوك الفلسطينيّة، وربطه بقطاع هامّ من القطاعات في المجتمعات عموماً، وفي المجتمع الفلسطينيّ بشكل خاصّ؛ لما لها من الدور الفعّال في دعم المجتمع، وتحقيق تكافله وغير ذلك.

لقد استفاد الباحث من الدّراسات السّابقة، من خلال تعميق المعرفة بالبنوك، والإدارة الخضراء في البنوك وأعمالها، وكذلك الميزة التنافسيّة في البنوك، كما تمّت الاستفادة من الدّراسات والكتب

والمراجع في كتابة الإطار النظري، وتعميقاً لمعرفة أبعاد المواضيع جميعها التي تتناولها الدراسة، وكذلك استفاد من المنهجية المستخدمة سواء كانت في جمع البيانات أو في تحليلها، واستفاد في تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات في الدراسة، وفي استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، إضافة إلى الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وعليه فإن الباحث يقرّ بهذه الفائدة الكبيرة، والمساعدة في تسهيل إعداد وإخراج هذه الدراسة بما يتفق ويتوافق مع النظرية والمنطق ومنهجية البحث العلمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد
- منهج الدراسة
- جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- المعالجة الإحصائية للبيانات

3-1 تمهيد:

يتحدث هذا الفصل عن الخطوات المنهجية، والإجراءات العلمية التي أتبعها الباحث من أجل تطبيق الدراسة، وجمع البيانات، كما توضّح جميع النواحي المتعلقة بأدوات الدراسة، حيث اعتمد الباحث على تعدّد مصادر المعلومات، بداية من الإطار النظريّ والدراسات السابقة وصولاً إلى المقابلات والاستبيان، بهدف تنظيم بياناتها وتحليلها بالطريقة الكميّة والنوعيّة.

3-2 منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفيّ التحليليّ من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكميّ والنوعيّ، حيث يتمّ من خلال ذلك جمع البيانات المطلوبة عن موضوع الدراسة من مختلف مصادرها والجهات المخوّلة بإعطاء هذه البيانات، ثمّ تفرغها وتحليلها واستنتاج العلاقات بينها، بهدف التوصل إلى الحجم الحقيقيّ لمشكلة الدراسة، وتحديد الإجراءات العمليّة المناسبة في ضوءها.

وقد اعتمد الباحث على المزج بين الأسلوبين الكميّ والنوعيّ بهدف الوصول إلى معلومات أكثر اتساعاً وشمولاً، وأكثر دقّةً، وكذلك ليتمكّن من الوقوف على مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، ممّا يتيح له التأكّد من صحّة البيانات التي يتمّ الحصول عليها من المبحوثين، وتقدير العلاقة بين الإدارة الخضراء وتحقيق الميزة التنافسيّة.

3-3 جمع البيانات والمعلومات

1. المصادر الأولى: تمّ جمع البيانات من خلال:

- الاستبانة: حيث قام الباحث بتطويرها، وعرضها على المشرف ومجموعة من المحكّمين، والذين بدورهم قدّموا اقتراحاتهم وآراءهم، التي ساهمت في تطويرها من جهة، واغنائها من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، هذا وتمّ الأخذ بالملاحظات جميعها التي وردت من المحكّمين في إعداد الاستبانة بشكلها النهائيّ.
- المقابلات: أجرى الباحث مقابلات مع الإدارات العليا للبنوك المشمولين بالدراسة.

2. المصادر الثانوية: في هذا الجانب اعتمد الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة ذات

العلاقة بموضوع الدراسة، كما اعتمد الباحث على الدوريات والكتب والمقالات والنشر

المتوفرة على الشبكة العنكبوتية ذات الصلة والعلاقة بموضوع الدراسة.

3-4 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية في البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية، وتشمل الإدارة العليا المدراء العاميين والإقليميين ونوابهم، والإدارة الوسطى تشمل مدراء المناطق ونوابهم ومدراء الأعمال، والإدارة التشغيلية تشمل مدراء الفروع وعدد أفراد المجتمع الإجمالي 138.

3-5 عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تنطبق عليها حدود الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة ممثلة من هذه البنوك وهي الإدارات العامة أو الإقليمية للبنوك وفرع رئيسي واحد لكل مدينة بحيث يتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في هذه البنوك من أجل تحقيق قياس العلاقة بين الإدارة الخضراء والميزة التنافسية في هذه البنوك وقد استردّ الباحث (123) استبانة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي.

3-6 أدوات الدراسة:

بعد أن أنهى الباحث الاطلاع ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من جانب، والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من جانب آخر، تمّ اعتماد الاستبانة كأداة من أدوات البحث

العلمي، حيث تم توزيعها على الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية في البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

حيث تشكلت الاستبانة من أقسام عدة هي:

1. القسم الأول: وهو المتغيرات الديموغرافية ويشمل: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري).

2. القسم الثاني: وهو معلومات تعريفية بالبنك، ويشمل: (نوع البنك، وعدد العاملين).

3. القسم الثالث: تكوّن من 7 محاور رئيسة وهي:

- الاستراتيجية الخضراء.
- الموارد البشرية الخضراء.
- الإنتاجية الخضراء.
- استخدام ممارسات صديقة للبيئة.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- سلسلة التوريد الأخضر.
- معوقات تطبيق الإدارة الخضراء.

أما الأداة الثانية التي اعتمدها الباحث عليها فهي المقابلة؛ حيث تم إجراء 14 مقابلة مع الإدارة العليا للبنوك (المشمولين بالدراسة)، من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث وتفسير النتائج، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، ولكسب أعلى درجة من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد

تكوّنت المقابلة من 8 أسئلة.

3-7 صدق أداة الدراسة:

تمّ التّحقّق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين، من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تمّ إخراج الاستبانة بشكلها الحاليّ.

3-8 ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب الثّبات بطريقة الاتّساق الداخليّ وبحساب معادلة الثّبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

جدول رقم (1-3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة ومحاورها.

جدول رقم (1-3)

المحور	قيمة ألفا
الاستراتيجية الخضراء	0.90
الموارد البشرية الخضراء	0.80
الإنتاجية الخضراء	0.91
استخدام الممارسات صديقة البيئة	0.90
معوّقات تطبيق الإدارة الخضراء	84.0
سلسلة التّوريد الأخضر	0.88
تحقيق الميزة التنافسيّة	91.0

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ مجالات الدّراسة جميعها كانت قيمة الثّبات فيها عالية، وإلى تمّتع الاستبيان بثبات يفي بأغراض الدّراسة، كما هو واضح في الجدول رقم (3-3).

3-9 إجراءات تطبيق أدوات الدّراسة:

1. تمّ إعداد الاستبانة عن طريق الباحث ثمّ عرضها على مختصّين لتحكيمها.
2. إجراء التّعدّلات على الاستبيان وتجهيزه للتّوزيع.
3. توزيع الاستبيان على أفراد عيّنة الدّراسة واسترجاعها.
4. إجراء المقابلات.
5. تفرّغ بيانات الاستبانات وتحليلها.
6. تفرّغ بيانات المقابلات وتحليلها ودراستها.
7. الخروج بالاستنتاجات والتّوصيات.

3-10 المعالجة الإحصائيّة للبيانات:

بعد جمع بيانات الدّراسة، قام الباحث بمراجعتها؛ تمهيداً لعمل المعالجة الإحصائيّة للبيانات، وقد تمّ إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معيّنة، حيث أعطيت الإجابة درجة كبيرة جداً 5 درجات، ودرجة كبيرة 4 درجات، ودرجة متوسطة 3 درجات، ودرجة قليلة درجتين، ودرجة قليلة جداً درجة واحدة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدّراسة وبيانات الدّراسة، وقد تمّت المعالجة الإحصائيّة للبيانات باستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك باستخدام الرّزم الإحصائيّة (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

تحليل النتائج وعرضها

- نتائج الاستبيان
- نتائج المقابلات

1-4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها والتحقق من صحة فرضيتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

2-4 وصف عينة الدراسة:

جدول رقم (1-4): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وجاء افراد عينة الدراسة موزعين بحسب خصائصهم الديموغرافية، وذلك بحسب الوارد في الجدول التالي رقم (1-4):

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
---	53.7	66	ذكر	الجنس
	46.3	57	أنثى	
---	14.6	18	أقل من 25 سنة	العمر
	51.2	63	من 5-10 سنوات	
	34.1	42	أكثر من 10 سنوات	
---	14.6	18	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	41.5	51	من 5-10 سنوات	
	43.9	54	أكثر من 10 سنوات	
---	39.0	48	ماجستير	المؤهل العلمي
	61.0	75	بكالوريوس	
---	17.1	21	الإدارة العليا	المستوى الإداري
	36.6	45	الإدارة الوسطى	
	46.3	57	الإدارة التشغيلية	

15		55.6	60	الخليل	المدينة
		13.9	15	رام الله	
		30.6	33	بيت لحم	
---		70.7	87	تجاري	نوع البنك
		29.3	36	إسلامي	
---		14.6	18	من 50 عاملاً فأقل	عدد العاملين في البنك
		26.8	33	من 51-99 عاملاً	
		58.5	72	من 100 عاملاً فأكثر	

3-4 نتائج الاستبانة:

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة

الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط

وجنوب الضفة الغربية.

▪ جدول (4-2): نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الإدارة

الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط

وجنوب الضفة الغربية.

الفقرات	العدد	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
1	123	0.550	0.000
2	123	0.752	0.000
3	123	0.779	0.000

0.000	0.679	123	تتضمّن رسالة البنك الحفاظ على البيئة	4
0.000	0.739	123	تخصّص إدارة البنك موازنة خاصّة للحفاظ على البيئة	5
0.000	0.731	123	تلتزم الإدارة العليا باللوائح والقوانين البيئية المعمول بها في البلد	6
0.000	0.728	123	يوجد لدى البنك سياسة بيئية تتعلّق بمنتجاتها	7
0.000	0.618	123	تعمل الإدارة العليا على تقييم تأثير منتجات البنك على البيئة	8
0.000	0.621	123	تضع الإدارة العليا مؤشّرات لقياس الأهداف البيئية	9
0.000	0.676	123	تسعى الإدارة العليا للمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالبيئة	10
0.000	0.713	123	تسعى الادارة العليا إلى وضع مخطّطات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة	11
0.000	0.807	123	توضّح الإدارة العليا المعلومات والقيم المتعلقة بالإدارة الخضراء في أنحاء المنظمة جميعها	12
0.000	0.571	123	تعمل الإدارة العليا في البنك على استخدام مصادر صديقة للبيئة	13
0.009	0.402	123	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية البيئية	14

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ فقرات الدراسة جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ ممّا يشير إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الإدارة الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربية.

بحيث كلّما زادت الاستراتيجية الخضراء لدى البنوك زاد تحقيق الميزة التنافسية، والعكس صحيح.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

▪ جدول (3-4): نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	العدد	الفقرات	
0.001	0.498	123	تمتلك إدارة الموارد البشرية في البنك رؤى حول الممارسات الخضراء	15
0.051	0.307	123	يتمّ التطرّق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي	16
0.000	0.609	123	يتوفّر لدى البنك سياسة للحفاظ على سلامة العاملين	17
0.000	0.636	123	يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أيّ انتشار لمظاهر التلوث البيئي في البنك	18
0.004	0.439	123	تهتمّ إدارة البنك بنظافة مكان العمل في البنك لتحقيق بيئة عمل نظيفة	19
0.000	0.629	123	يقوم البنك بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية	20
0.016	0.374	123	يقوم البنك بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديمهم مقترحات لحلّ المشاكل البيئية	21
0.000	0.731	123	نظام التقييم يأخذ بعين الاعتبار الأداء الذي يتوافق مع معايير الإدارة الخضراء	22
0.000	0.635	123	يعمل البنك على تشجيع النقل الجماعي	23
0.000	0.652	123	يعمل البنك على استخدام مصادر طاقة صديقة	24

			للبيئة	
0.000	0.708	123	يعكس التوظيف في البنك اهتمامات البنك في المعايير البيئية	25
0.000	0.531	123	تتضمن عملية التوظيف معايير الالتزام البيئي	26

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ فقرات الدراسة جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ مما يشير إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الإدارة الخضراء (الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

بحيث كلما زادت الموارد البشرية الخضراء لدى البنوك زاد تحقيق الميزة التنافسية، والعكس صحيح.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

▪ جدول (4-4): نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	العدد	الفقرات	
0.000	0.799	123	يتحقق البنك من أنّ منتجاته تراعي الجوانب البيئية	27
0.000	0.731	123	يلتزم البنك بالخطط التي وضعتها لتطبيق الإنتاجية	28

			الخضراء	
0.000	0.760	123	يقوم البنك باتخاذ التدابير كافة للحد من التلوث البيئي	29
0.000	0.761	123	يسعى البنك إلى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة	30
0.000	0.772	123	يعمل البنك على توفير بنية تحتية صديقة للبيئة	31
0.000	0.788	123	يوجد لدى البنك نظام لفرز المخلفات بطريقة سليمة	32
0.000	0.872	123	يتعاون البنك مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة به	33
0.000	0.687	123	يعمل البنك على ربط المنتج الأخضر بالعلامة التجارية	34
0.000	0.809	123	يقيم البنك ما حققه من منفعة اقتصادية جزاء تطبيق الإنتاجية الخضراء	35

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ فقرات الدراسة جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ مما يشير إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الإدارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية. بحيث كلما زادت الإنتاجية الخضراء لدى البنوك زاد تحقيق الميزة التنافسية، والعكس صحيح.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة

الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في

وسط وجنوب الضفة الغربية.

جدول (4-5): نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الإدارة

الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط

وجنوب الضفة الغربيّة.

الدّالة الإحصائيّة	قيمة (ر)	العدد	الفقرات	
0.000	0.703	123	يقوم البنك بحثّ العاملين على إعادة استخدام الورق	36
0.000	0.835	123	يقوم البنك بوضع مواصفات لشراء أجهزة موقرة للطاقة	37
0.000	0.811	123	أعتقد أنّ البنك يتوجّه لاستخدام مصابيح موقرة للطاقة	38
0.000	0.739	123	تتوجّه إدارة البنك الى استخدام مصادر الطّاقة المتجدّدة	39
0.000	0.722	123	يشجّع البنك العاملين على الابتعاد عن استخدام الورق قدر الإمكان	40
0.000	0.712	123	يحرص البنك على وضع ملصقات في المكاتب لتوضيح سياسته نحو المحافظة على البيئة	41
0.000	0.813	123	تسعى ادارة البنك لتوفير مواقع خاصّة للمدخّنين	42
0.000	0.758	123	تحرص إدارة البنك على وجود تحكّم خاصّ بالتدفئة والتبريد لضمان إطفاء المكاتب غير المستخدمة	43
0.001	0.496	123	تتوجّه إدارة البنك نحو استخدام مصابيح طاقة شمسيّة	44
0.000	0.632	123	يحرص البنك على استخدام معدّات لترشيد استهلاك المياه	45
0.000	0.597	123	مشاركة البنك بالمسؤوليّة الاجتماعيّة تتضمّن نشاطات صديقة للبيئة	46

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن فقرات الدراسة جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ مما يشير إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الإدارة الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

بحيث كلما زادت الممارسات الصديقة للبيئة لدى البنوك زاد تحقيق الميزة التنافسية، والعكس صحيح.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ في بُعد تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

جدول (4-6): نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الإدارة الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العدد	الفقرات	
0.000	0.847	123	تمكّن الإدارة الخضراء من تقديم خدمة او منتج فريد للعملاء عمّا يقّمه المنافسون	47
0.000	0.925	123	يملك البنك قدرات تنافسية في الخدمات الصديقة للبيئة بالمقارنة مع المنافسين	48
0.000	0.852	123	يستخدم البنك أفكاراً غير مسبوقة في الجانب الصديق للبيئة لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء	49
0.000	0.893	123	يهتمّ البنك بأنشطة البحث والتطوير لتقديم خدمات متميزة صديقة للبيئة	50
0.000	0.814	123	إنّ تطبيق الإدارة الخضراء يمكنّ البنك من تقديم خدمات أقلّ ثمناً من المنافسين	51

0.000	0.625	123	يهتمّ البنك بقياس رضا الزبائن عن أدائه البيئيّ	52
0.000	0.744	123	يتابع البنك تطبيق الإدارة الخضراء في البنوك المنافسة	53

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ فقرات الدراسة جميعها دالّة إحصائيّة عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ ممّا يشير إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الإدارة الخضراء وتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة. بحيث كلّما زادت الإدارة الخضراء لدى البنوك زاد تحقيق الميزة التنافسيّة، والعكس صحيح.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (سلسلة التوريد الأخضر) وتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة.
- جدول (4-7): نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (سلسلة التوريد الأخضر) وتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفّة الغربيّة.

الدّالة الإحصائيّة	قيمة (ر)	العدد	الفقرات	
0.000	0.761	123	يلتزم البنك بشراء الموادّ الخام الصّديقة للبيئة	54
0.000	0.896	123	يحدّد البنك مصادر الموادّ الأوليّة الصّديقة للبيئة	55
0.000	0.838	123	يحرص البنك بأن يتعامل مع مورّد يلتزم بالأنظمة والقوانين البيئيّة	56

0.000	0.767	123	يعمل البنك على تغليف المنتجات بموادّ قابلة للتدوير	57
0.000	0.732	123	يعمل البنك على توفير الشّروط البيئيّة لتخزين المنتجات	58
0.000	0.807	123	يوفّر البنك مصادر النّقل الأخضر (الصّدق للبيئة)	59
0.000	0.587	123	يوفّر البنك قنوات توزيعيّة كافية لاسترداد الموادّ المراد إعادة تدويرها	60

تشير المعطيات الواردة في الجدول السّابق إلى أنّ فقرات الدّراسة جميعها دالّة إحصائيّة عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ ممّا يشير إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الإدارة الخضراء (سلسلة التّوريد الأخضر)، وتحقيق الميزة التّنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة.

بحيث كلّما زادت سلسلة التّوريد الأخضر لدى البنوك زاد تحقيق الميزة التّنافسيّة، والعكس صحيح.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ بين بُعد الإدارة الخضراء (معوّقات الإدارة الخضراء) وتحقيق الميزة التّنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة.

▪ جدول (4-8): نتائج اختبار بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بُعد الإدارة الخضراء (معوّقات الإدارة الخضراء) وتحقيق الميزة التّنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة الغربيّة.

الدّالة الإحصائية	قيمة (ر)	العدد	الفقرات	
0.000	0.677-	123	ضعف الإمكانيات الماديّة اللازمة للتحوّل إلى الإدارة الخضراء	61
0.000	0.829-	123	نقص الموارد البشريّة المؤهّلة لتطبيق الإدارة الخضراء	62
0.000	0.646-	123	مقاومة العاملين لعمليّات التغيّر وتبني استراتيجيّات جديدة	63
0.000	0.787-	123	غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئيّة	64
0.000	0.883-	123	عدم وعي المستهلك لأهميّة المنتجات الخضراء والحفاظ على البيئة ومصادر الطّاقة	65
0.000	0.626-	123	ضعف ثقافة الاستدامة يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء	66
0.000	0.760-	123	ارتفاع تكاليف البحث عن الطّاقة البديلة يعدّ معيقاً في تطبيق الإدارة الخضراء	67
0.010	0.398-	123	يشعر عملاء البنك بالرّضا والسّعادة من الممارسات الخضراء التي يقوم بها البنك	68

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ فقرات الدّراسة جميعها دالّة إحصائيّة عند مستوى دلالة $0.05 > \alpha$ ممّا يشير إلى وجود علاقة سالبة عكسيّة بين بُعد الإدارة الخضراء (معوّقات الإدارة الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفّة الغربيّة.

بحيث كلّما زادت معوّقات الإدارة الخضراء لدى البنوك قلّ تحقيق الميزة التنافسيّة، والعكس صحيح.

4-4 نتائج المقابلات:

▪ إلى أي مدى تُعنى إدارة البنك بتطبيق الإدارة الخضراء؟

أفاد المبحوثون جميعهم أنّ البنوك تسعى بشكل مستمرّ إلى تطبيق كلّ ما هو جديد بالعلم الإداري، الذي يعود بالنفع وتحقيق المكاسب لصالح البنك، حيث أكّد المبحوثون جميعهم أنّ الإدارة الخضراء نهج إداري مريح يحقّق لها نجاحات في اتجاهات عدّة منها ترشيد النّفقات، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية اتّجاه المجتمع؛ لأنّ البنوك تسعى بشكل دائم إلى تحسين صورتها الذهنية أمام المجتمع وتعدّ الإدارة الخضراء من أهمّ السبل لتحقيق هذا الهدف، بالإضافة إلى ذلك يرى المبحوثون أنّ تبني الإدارة الخضراء سيعود بمكاسب ماديّة لهم وتحقيق أرباح عالية وزيادة الحصّة السوقيّة الخاصّة بالبنك، والنّفوق على منافسيه خاصّة في حال تبني عمليّات الصّيرفة الخضراء، وأفاد أحد المبحوثين أنّ البنك يهتمّ بالمشاريع الخضراء والمشاريع الصّديقة للبيئة، ويسعى لتطبيق نهج الإدارة الخضراء في عمليّاته المصرفيّة والإداريّة كافّة.

▪ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة

التنافسية؟

أفاد المبحوثون أنّ البنوك بحاجة ماسّة لتطبيق خطط الإدارة الخضراء، ووضع خطط استراتيجية خضراء، وتخصيص جزء من الموازنة للحفاظ على البيئة، وأنّه من الضّرورة تخصيص ندوات ومؤتمرات تشرح بشكل مفصّل ما هي الإدارة الخضراء وما انعكاساتها وإيجابيّاتها على القطاع المصرفي ككلّ، وعلى الرّغم من إيقان المبحوثين بضرورة تطبيق خطط الإدارة الخضراء ولما لها من أهميّة كبيرة ومنافع على البنك إلّا أنّ البنوك تفتقر بشكل كبير لهذه الخطط، وأكّد المبحوثون أنّه سيتمّ طرح نهج الإدارة الخضراء للإدارة العليا وتوضيح أهميّة الإدارة الخضراء.

■ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (ممارسات الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية؟

أجاب المبحوثون أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء من أهم عناصر نجاح الإدارة الخضراء؛ لأن المورد البشري يعد المورد الأهم لما يملكه من مكافآت ومهارات وخبرات يصبها في مجال العمل، لكن أشار المبحوثون جميعهم أن هناك افتقاراً كبيراً لدى البنوك في تطبيق هذه الممارسات من حيث وجود وصف وظيفي أخضر، والتوظيف الأخضر، والتقل الجماعي، والتقييم الأخضر، لكن المبحوثين جميعهم يعتقدون أن البنك يهتم بالحفاظ على سلامة العاملين بالدرجة الأولى، وأوضح المبحوثون كافة أن ممارسات الإدارة الخضراء مهمة في تحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها تعطي اهتماماً خاصاً بالعاملين والاهتمام بالجانب الصحي الخاص بهم، الذي بدوره يزيد من الولاء والانتماء من قبل المتعاملين اتجاه البنك .

■ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية؟

أفاد المبحوثون جميعهم أن الإنتاجية الخضراء بالتأكيد تحقق الميزة التنافسية؛ فالخدمات المصرفية الصديقة للبيئة والتكنولوجيا والتقنيات الخاصة والنظم الإدارية التي يتم تكريسها في تقديم خدمات صديقة للبيئة تحقق تقدماً على مستوى العمليات المصرفية وسرعة في إنجاز العمل، والدقة والتقليل من نسبة الخطأ، وتعزيز من علاقة العميل بالبنك؛ لأنه يرى أن البنك يسعى لخدمته بشكل متطور وأفضل عما كان من قبل، وأشار ثلاثة من المبحوثين أن البنك يسعى بشكل دائم إلى ربط الخدمات الخضراء كعلامة تجارية تميزه عن غيره، واستخدام التكنولوجيا بشكل سريع ومريح جداً للعميل من خلال الحسابات البنكية الإلكترونية، التي تساعد على توفير الوقت والجهد وتسهل على العميل العملية المصرفية، ويقوم البنك أيضاً بالتخلص من إفرزات المخلفات بطرق سليمة وابتكار وسائل صديقة للبيئة بشكل مستمر لتعزيز العلاقة والثقة بالعميل.

■ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية؟

أكد المبحوثون جميعهم أنّ الممارسات الصديقة للبيئة تحقّق الميزة التنافسيّة، في حال تمّ استغلالها بالشكل الأمثل، وأجاب المبحوثون جميعهم أنّ البنوك تسعى بشكل دائم لترشيد استهلاك التّفقات، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وعدم هدرها، حيث أجاب المبحوثون أنّ البنوك تستخدم المصاييح الموقرة للطاقة، والعمل على التّحكّم بنظام التّدفئة والتّبريد الأوفر، والتقليل من استخدام الورق والاعتماد على المراسلات الإلكترونيّة بين الموظّفين، وتشجيع الزبائن على استخدام الحساب البنكيّ الإلكترونيّ، وأوضح المبحوثون أنّه بشكل دائم يتمّ حتّ الموظّفين على التقليل من هدر المياه وإغلاق المصاييح في الغرف غير المستعملة والتي لا يوجد بها أحد، كما وينصح دائماً باستخدام مصادر الطّاقة البديلة والحدّ من التّدخين، وإعطاء الموظّفين التّعليمات اللّازمة بخصوص ترشيد الحدّ من التّفقات؛ لأنّ هذه التّفقات يتمّ استغلالها وتكريسها في أمور أخرى تعود على البنك بفوائد وزيادة الحصّة السوقيّة للبنك.

■ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (سلسلة التّوريد الأخضر) وتحقيق الميزة التنافسيّة؟

أجاب المبحوثون أنّ البنوك تحاول قدر الإمكان الالتزام بشراء موادّ صديقة للبيئة، والتعامل مع موردين أصدقاء للبيئة وملتزمين بالأنظمة والقوانين البيئيّة، وأشار المبحوثون أنّ البنوك تعمل على تقديم خدمات إلكترونيّة واستغلال التكنولوجيا بأكبر شكل ممكن؛ لأنّ هناك صعوبة في عمليّة التّدوير، وأكّد المبحوثون أنّ هناك علاقة بين سلسلة التّوريد الأخضر وتحقيق الميزة التنافسيّة.

■ إلى أي مدى المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الخضراء تحدّ وتؤثر على تحقيق
الميزة التنافسيّة؟

أفاد المبحوثون جميعهم أنّ هناك معوقات لتطبيق الإدارة الخضراء، لكنّ هذه المعوقات يمكن تخطّيها مع مرور الوقت، وأشار المبحوثون أنّه يمكن تطبيق الإدارة الخضراء في البنوك الحاليّة، من خلال اتّباع الممارسات الصّديقة للبيئة، واستغلال مصادر الطّاقة البديلة وتكريس التّكنولوجيا، والحدّ من استغلال الورق والاعتماد على العمليّات الإلكترونيّة بشكل أكبر، واتّباع بعض ممارسات الموارد البشريّة الخضراء، وتبنّي استراتيجيّات إداريّة خضراء بشكل جزئيّ ينعكس إيجاباً على الأداء المصرفي، لكن أفاد المبحوثون، لتبنّي نهج الإدارة الخضراء يجب تصميم بنوك ذات بنية تحتية خضراء.

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

5-1 تمهيد

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يليها التوصيات والإجراءات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.

5-2 مناقشة نتائج الاستبيان:

بعد جمع البيانات وتحليلها، خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات محور الإستراتيجية الخضراء إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الإدارة الخضراء (الإستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة (ر) لبعد الإستراتيجية الخضراء الممارسة من قبل البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية (0.402)، وهو ما يدلّ على أنّ البنوك تهتمّ بالإستراتيجية الخضراء وتلتزم بتطبيقها، وتبني الإدارة العليا للخطط التي تعتمد على مدى تأثير المنتج على البيئة وتقيم أثره على البيئة أيضاً، كما يدلّ على الاهتمام الذي توليه البنوك للمشاركة في الندوات والدورات التي تخصّ الإدارة الخضراء، والتي تعزز من قدرات ومؤهلات رأس المال البشري، بالإضافة إلى السعي الدائم لاستخدام مصادر صديقة للبيئة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Cronstam, 2017) التي طبقت في شركات الخدمات اللوجستية الصغيرة والمتوسطة في السويد، وترجع أسباب ذلك الاتفاق من وجهة نظر الباحث إلى أنّ الإدارة العليا لديها رؤية ورسالة لتوجّه كامل الشركة نحو الحفاظ على البيئة، وتطبيق الإستراتيجية الخضراء التي بدورها تحقق ميزة تنافسية للبنك.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات محور الموارد البشرية الخضراء إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الادارة الخضراء (الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة (ر) لبعد الموارد البشرية الخضراء (0.531)، و هذا ما يدلّ على عدم وجود اهتمام كافٍ من قبل البنوك اتجاه عمليّة التوظيف الملتزمة بالمعايير البيئيّة، وعدم التّطرق إلى الإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي، وإيجاد مقترحات للحلول البيئيّة من قبل الموظّفين، حيث يصبّ تركيز البنك على توفير السّلامة للعاملين، والمحافظة على نظافته وتدريب العاملين على جوانب السّلامة البيئيّة، وهذه النّتائج لا تتفق مع دراسة (الطاهر و أبوسن، 2019) في القطاع الصّناعيّ السّوداني، و(السكرانه، 2016) التي طبّقت على شركات الطّاقة المتجدّدة في عمّان، ودراسة (داود و علي، 2017) التي طبّقت على شركة الجفر العراقيّة، ودراسة (الزيدي، 2016) التي طبّقت على الشّركة العامّة للزيوت النّباتيّة في العراق، ودراسة (Masri، 2016) التي طبّقت في الشّركات الصّناعيّة الفلسطينيّة من ثلاثة قطاعات صناعيّة (الصّناعات الغذائيّة والدوائيّة والكيميائيّة) في الضّفّة الغربيّة، ودراسة (Ruchismita، Shitij، Pallavi، و Vivek، 2015) التي طبّقت في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، ودراسة (Popli، 2014) التي طبّقت في الشّركات الصّناعيّة في (ناسيك) الهند، يرى الباحث أنّ السّبب يعود إلى اختلاف طبيعة عمل البنوك عن الشّركات الصّناعيّة، فالشّركات الصّناعيّة تهتمّ بالمورد البشريّ وسلامته، والحفاظ على صحّته بسبب تعرّضه للموادّ الكيميائيّة والإشعاعات المضرّة بصحّته، لذلك هذه الشّركات الصّناعيّة تعني اهتماماً خاصّاً بالعاملين لحمايتهم من خطر الأمراض، وإصابات العمل المزمّنة على العكس من طبيعة عمل البنوك، ويرى الباحث أنّ على

البنوك اتّخاذ الإجراءات المناسبة بخصوص المورد البشريّ لاعتباره المورد الأثمن لديها،
لأنّه أساس نجاح البنوك.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات محور الإنتاجية الخضراء إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الادارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة (R) لبعد الإنتاجية الخضراء (0.809)، وتتفق نتائج الدراسة مع كلّ من دراسة (داود، دور إستراتيجية الإنتاجية الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي (دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية)، 2017) التي طبّقت على شركة الجفر العراقية (شركة عامّة) في بغداد ودراسة (محمد و الربيعي، 2017) التي طبّقت على شركة ديالى العامّة للصناعات الكهربائيّة في بغداد، حيث يرى الباحث أنّه يجب أن تعطي البنوك اهتماماً بشكل كبير لمجموعة الأدوات والنّظم والتّقنيات التكنولوجيّة والإداريّة للحصول على خدمة أو منتج صديق للبيئة واتّخاذ التدابير كافّة للحدّ من التلوث، ولا تتفق هذه النتائج (Ilg، 2017) التي طبّقت على شركات صناعة موادّ البناء في ألمانيا، ودراسة (سعيد، 2015) التي طبّقت على الشركة العمانيّة لمستحضرات الصّيادلة، ودراسة (إسماعيل، 2014) التي طبّقت على الشركة العامّة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطّبيّة في نينوى، ويرى الباحث أنّ الاختلاف بالنتائج يعود إلى طبيعة العمل؛ حيث أنّ المنشآت الصناعيّة تأخذ بعين الاعتبار منذ مراحل التأسيس كيفيّة التخلّص من النّفائيات، والحدّ من التلوث، وتبني طرق سليمة لفرز المخلفات؛ لأنّ مخلفات المنشآت الصناعيّة تحتوي على موادّ مضرّة تشكّل خطراً على البيئة والإنسان.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات محور الممارسات الصديقة للبيئة إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الادارة الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة (ر) لبعد الممارسات الصديقة للبيئة (0.597)، وهذا لا يتفق مع نتائج دراسة (Ruchismita, Shitij, Pallavi, & Vivek, 2015) التي طبقت في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، ودراسة (Rawashdeh, 2018) التي طبقت في شركات النفط والغاز في الأردن، ودراسة (Masri, 2016) التي طبقت في الشركات الصناعية الفلسطينية من ثلاثة قطاعات صناعية (الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية) في الضفة الغربية، ودراسة (إسماعيل، 2014) التي طبقت على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، يرى الباحث أنّ على البنوك تطبيق نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة، التي تساهم في زيادة حصّة الأرباح للشركة، ولأنّ الممارسات أيضاً توصي في تطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، إذ إنّ الاهتمام بالجوانب البيئية وتحسين الجودة فيها، يساهم بالوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية المعتمدة في التكنولوجيا النظيفة، وإنّ إدارة الجودة البيئية تتكامل مع تكنولوجيا الإنتاج الأنظف.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات محور تحقيق الميزة التنافسية إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الادارة الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة (ر) لبعد تحقيق الميزة التنافسية (0.744)، وهو ما يدلّ على أنّ البنوك تعلم بأنّ الإدارة الخضراء، والتفرد بتقديم خدمات خضراء وصديقة للبيئة، والعمل على البحث والتطوير، واستغلال التكنولوجيا والتقنيات الجديدة

بالبانجانب المصرفي الأخضر، ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والصورة المجتمعية وزيادة الحصة السوقية والتميز للبنك، وزيادة مستوى الثقة بالعلاقة بين البنك والعملاء، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة كل من (الطاهر و أبوسن، 2019) ودراسة (اسماعيل، 2014) ودراسة (سعيد، 2015) ودراسة (عمرو، 2016)، وترجع أسباب ذلك الاتفاق من وجهة نظر الباحث إلى تبني الإدارة الخضراء بأبعادها، واستغلالها وتطبيقها بالشكل السليم يحقق ميزة تنافسية للبنك.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات محور سلسلة التوريد الأخضر إلى وجود علاقة موجبة طردية بين بُعد الادارة الخضراء (سلسلة التوريد الأخضر) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة (R) لبعد سلسلة التوريد الأخضر (0.587) ، وهذا لا يتفق مع دراسة (Pallavi, Shitij, Ruchismita)، و (Vivek، 2015) التي طبقت في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، ودراسة (حنظل و حاجم، 2016) التي طبقت في معمل صناعة الإسمنت في محافظة كركوك، ودراسة (أغا، 2013) والتي طبقت في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى العراق، ويرى الباحث أن هذا يعود لطبيعة قطاع العمل؛ لأن المنشآت الصناعية بحاجة أكبر للتعامل مع موردين ملتزمين بالأنظمة والقوانين البيئية، ويحرصون على إحضار موادّ خامّ والسير في العملية الإنتاجية بالطرق الصديقة للبيئة للحدّ من التلوّث، بالإضافة إلى الاهتمام بالتغليف القابل للتدوير، وتخزين الموادّ الخامّ ضمن الشروط البيئية للمحافظة عليها.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرات محور معوقات تطبيق الإدارة الخضراء إلى وجود علاقة سالبة عكسية بين بُعد الإدارة الخضراء (معوقات الإدارة الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية ، حيث بلغت قيمة (ر) لبعد معوقات الإدارة الخضراء (-0.398) ، و خلال عملية جمع البيانات لاحظ الباحث أنّ هناك معوّقات لتطبيق الإدارة الخضراء؛ فالخطط الاستراتيجية للبنوك لا تولى اهتماماً بنهج الإدارة الخضراء، ولا يوجد موارد ماليّة مخصّصة للتحوّل إلى الإدارة الخضراء، بالإضافة إلى غياب المورد البشريّ الأخضر، وعدم تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأنّ عملية التحوّل إلى بنك تحتاج إلى بنية تحتية وتخطيط منذ مراحل التأسيس الأولى .

5-3 مناقشة نتائج المقابلات:

- أظهرت نتائج المقابلات أنّ البنوك تقوم بتطبيق بعض أبعاد الإدارة الخضراء وهذا يتفق مع دراسة (Rawashdeh, 2018) .
- أظهرت نتائج المقابلات أنّه يوجد إيمان كبير من قبل البنوك بأهميّة الإدارة الخضراء، وأنّها جزء أساسي لا يمكن غرض النّظر عنه خاصّة في المستقبل، لما لها من أهميّة على المستوى البيئيّ والحفاظ على ديمومة الأجيال القادمة، وتحقيق التميّز للمؤسّسات وهذا يتفق مع دراسة (الطاهر و أبوسن، 2019).
- أظهرت نتائج المقابلات أنّ تطبيق الإدارة الخضراء بأبعادها يزيد من عامل الثقة بينهم وبين العملاء.
- أظهرت نتائج المقابلة دور الممارسات الصّديقة للبيئة الكبير في المساهمة في ترشيد النّفقات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- بينت نتائج المقابلات أنّ هناك تأثيراً إيجابياً بين الإدارة الخضراء والأداء الماليّ والتغيّر في الحصّة السّوقية وزيادتها، وهذا يتفق مع دراسة (Lucas & Wilson, 2008) ودراسة (Ruchismita, et al., 2015).

- بيّنت نتائج المقابلات أنّ البنوك تلجأ للتكنولوجيا في عملياتها المصرفية؛ لما توفره من سرعة في إنجاز العمليات المصرفية، وتسهيل تقديم البيانات للعملاء، حيث ترى البنوك أنّ استغلال التكنولوجيا يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتفق مع دراسة (إسماعيل، 2014) ودراسة (عبيد، 2012).
- تقديم خدمات بجودة عالية من قبل البنوك؛ إدراكاً لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتفق مع دراسة (سعيد، 2015) ودراسة (عمرو، 2016).
- تعدّ البنوك أنّ الأفراد هم المورد الأهم، وتتعامل معهم كبنية تحتية صلبة لا يمكن الاستغناء عنها، وتنظر البنوك إلى أنّ المورد البشري هو العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية، لكنّ البنوك تفتقر إلى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وتمارس جزءاً منها، وهذا يتفق مع دراسة (popli,2014) ودراسة (Jafri,2012).
- تشير نتائج المقابلات أنّ هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الخضراء، لكن سيتمّ تخطيها مع مرور الوقت؛ لأنّ الإدارة ستصبح جزءاً لا يتجزأ في القطاع المصرفي بالمستقبل.

لاحظ الباحث وجود توافق بين إجابات المقابلة وإجابات الاستبيان، وهذا يُشير إلى موضوعية وصراحة أفراد العينة في الإجابة عن أسئلة الدراسة سواء كانت بالاستبيان أو المقابلة.

4-5 التوصيات:

على ضوء ما تقدم يوصي الباحث:

1. ضرورة تبني الخصائص الاستراتيجية الخضراء من قبل البنوك لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها سريعاً ولتصبح عنصراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية.
2. يوصي الباحث دوائر الموارد البشرية بالبنوك بعمل برامج تدريبية وتقديم نشرات لتوعية العاملين وتعريفهم على التطورات الحديثة بمجال علم الإدارة، حيث أنّ البنوك تمارس الإدارة الخضراء بأبعادها دون معرفتهم بالمصطلح.

3. ضرورة الاهتمام برأس المال البشري؛ لما له من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسيّة.
4. ضرورة أن تقوم البنوك بدعم وتشجيع عمليّات الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكاريّة التي يقدّمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.
5. ضرورة إلزام البنوك بمبدأ سلامة البيئة، عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات الخضراء لضمانة تحقيق التوازن بين سلامة البيئة والمجتمع والأفراد.
6. دعوة البنوك إلى الاهتمام بالاحتياجات البيئيّة في إطار الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على البيئة وتحقيق مزايا تنافسيّة مستدامة.
7. العمل على تقديم معلومات صادقة وغير مضلّلة عن المنتجات الخضراء التي يتمّ تسويقها لضمان نجاحها وتقبّلها من قبل العملاء.
8. ضرورة تجميع وإعادة تحويل المخلفات والتخلّص منها بالطريقة العلميّة والصّحيحة من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة وخالية لمصلحة العاملين والمجتمع المحيط.

التوصيات الخاصّة بالدراسات المستقبليّة:

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدّراسات التي تتناول الحديث عن الإدارة الخضراء؛ نظراً لأهميّة الموضوع، حيث لاحظ الباحث ندرة الدّراسات التي أجريت في فلسطين حول هذا الموضوع، كما ويوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبليّة تتناول العلاقة بين الإدارة الخضراء بتحقيق الميزة التنافسيّة في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، ودور الإدارة الخضراء في تحقيق اقتصاد أخضر، ودراسة علاقة الإدارة الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئيّة، بالإضافة إلى أثر البنوك الخضراء وانعكاساتها على البنك والعميل.

كما يوصي الباحث بعمل دراسات عن الإدارة الخضراء في مختلف القطاعات؛ حيث لوحظ أثناء عمليّة جمع البيانات أنّ الدّراسات تقتصر على القطاع الصّناعي والقطاع الصّحيّ، فالإدارة الخضراء لا تقتصر على الحدّ من تلوّث الطّاقة وترشيدها وتقليل المخلفات في القطاع الصّناعيّ

للمحافظة على ديمومة بيئة نظيفة وصحية للأجيال القادمة، بل لها دور كبير ومهم في مختلف القطاعات سواء المصرفي، أو الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أو التعليم، وغيرها فهي علم وفن ولها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الحصّة السوقية، وتمكين المنظمة من سرعة التكيف البيئي، والاستجابة لمتطلبات السوق، وترشيد النفقات، والمحافظة على مصادر الطاقة، والتّحسين من جودة الخدمات والمنتجات، والمحافظة على رأس المال البشري .

نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الخضراء في البنوك لتصبح بنوك خضراء:

تبني الإدارة الخضراء
دراسة بيئة العمل الداخليّة وتحديد نقاط القوة والضعف.
دراسة بيئة العمل الخارجيّة وتحديد الفرص والتّحديات.
وضع الخطط المناسبة، وتبني الاستراتيجية الخضراء.
وضع الرؤية والرّسالة الخاصّة بالبنك، مع الاهتمام بالجانب البيئيّ.
تخصيص جزء من الموازنة الخاصّة بالبنك للاهتمام بالجانب البيئيّ.
وضع أسس وإجراءات خاصّة بالبنك للمحافظة على بيئة بنكيّة خضراء.
الالتزام باللوائح والقوانين البيئية المعمول بها.
القياس والتّقييم بشكل دوريّ.
ممارسات الموارد البشرية الخضراء
تحليل عمل أخضر للوظائف كافة.
التوظيف الأخضر.
التدريب والتطوير الأخضر.
تقييم الأداء الأخضر.
الاهتمام بصحة وسلامة العاملين.
العمليات البنكيّة الخضراء:
البطاقات الخضراء.
التمويل العقاريّ الأخضر.
قروض تمويل السيّارات الخضراء.
التمويل الأخضر المتناهي الصّغر.

منتجات غير ورقية.
حسابات التوفير الخضراء.
ممارسات صديقة للبيئة: تقليل استهلاك المواد
إصلاح الأجهزة قبل شراء أجهزة جديدة.
تقليل استخدام الورق والطباعة.
استخدام الخدمات الإلكترونية.
تخزين البيانات إلكترونياً.
ممارسات صديقة للبيئة: تقليل استهلاك المياه
تركيب صنابير منخفضة التدفق.
إصلاح الصنابير والأنابيب والمراحيض التالفة.
الطلب من عمال النظافة التقليل من استخدام المياه.
ممارسات صديقة للبيئة: تقليل استهلاك الطاقة
التحول إلى نمط توفير الطاقة، وإيقاف التشغيل عند عدم الاستخدام.
تقليل عدد ناسخات/ طابعات الصور.
وضع درجة حرارة مكيف الهواء على 24 درجة مئوية.
ضمان العزل الجيد.
استخدام مصابيح توفير الطاقة.
الاستفادة من الإضاءة الطبيعية ما أمكن.
عمليات الشراء الأخضر
شراء منتجات ذات علامات بيئية أو شهادات بيئية.
شراء منتجات مصنوعة من مواد تمت إعادة تدويرها أو من منتجات مجددة خصوصاً الورق.
شراء منتجات مصنوعة من مواد غير سامة أو قابلة للتفكك الحيوي أو يمكن إعادة تدويرها.
شراء منتجات مصنوعة باتباع عمليات إنتاج خضراء.
مشاركة سياسة عمليات شراء المشتريات الخضراء ومعاييرها مع الموردين.

يوصي الباحث بتبني نموذج لتطبيق الإدارة الخضراء من قبل البنوك؛ لتحقيق ميزة تنافسية والتوسع والنمو وتقليل النفقات وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية تجاه المجتمع.

المصادر والمراجع

1. أبو شامة، فادية فتحي. 2015. "دور رأس المال الفكريّ في تحقيق الميزة التنافسيّة".
2. إسماعيل، عمر علي. 2014. "إدارة الجودة البيئيّة الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف - دراسة استطلاعيّة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامّة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطّبيّة في نينوى". مجلة تنمية الرّافدين جامعة الموصل.
3. آغا، أحمد عوني أحمد حسن عمر. 2013. "العلاقة التكامليّة لمتطلّبات إدارة الجودة الشاملة البيئيّة ومتطلّبات إدارة سلسلة التّجهيز الخضراء في تعزيز التّنمية المستدامة: دراسة تحليليّة لآراء القيادات الإداريّة في الشركة العامّة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطّبيّة في نينوى- العراق".
4. آغا، أحمد عوني أحمد حسن عمر. 2011. "العلاقة التكامليّة لمتطلّبات إدارة الجودة - الشاملة البيئيّة ومتطلّبات سلسلة التّجهيز الخضراء في تعزيز التّنمية المستدامة". المؤتمر الدوليّ الثّاني حول الأداء المتميّز للمنظّمات والحكومات - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
5. الجعبري، رمزي داود. 2018. "الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مستشفى المطّلع "الأوجستا فكتوريا" / القدس".
6. الزبيدي، غني دحام تناي. 2016. "دور ممارسات إدارة الموارد البشريّة الخضراء في تحقيق متطلّبات المواطنة البيئيّة بحث ميدانيّ في الشركة العامّة للزيوت النباتيّة". مجلة العلوم الاقتصادية والإداريّة - جامعة بغداد 22 (89): 53-75.
7. السّكارنة، محمّد إحسان. 2016. "أثر ممارسات إدارة الموارد البشريّة الخضراء على استراتيجيّة التّمايز إبداع الموارد البشريّة متغيّر معدّل" دراسة تطبيقيّة على شركات الطّاقة المتجدّدة في عمّان".
8. الشّرفاء، سلوى. 2008. "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق". رسالة ماجستير.
9. الشّمري، صادق راشد. 2008. "إدارة المصارف، الواقع والتّطبيقات العمليّة".
10. الصّانع، إيمان سالم. 2013. "أثر محدّدات الرّشاقة في الفاعليّة التّنظيميّة (دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنيّة لفارج)".
11. الطّاهر، سناء جاد الله الشّيخ، وأحمد إبراهيم أبوسن. 2019. "توجّه إدارة الموارد البشريّة الخضراء وأثره في أداء الموارد البشريّة: الدور المعدّل للقيادة التّحويليّة في القطاع الصّناعيّ السّودانيّ".
12. الطّويل، أكرم أحمد، وشهلة سالم خليل العبّادي. 2018. إدارة سلسلة التّوريد الخضراء GSCM. عمّان: دار اليازوري العلميّة للنّشر والتّوزيع.
13. القريوتي، وآخرون. 2014. منظّمات الأعمال المعاصرة، الوظائف والإدارة. عمّان: دار الأكاديميين للنّشر والتّوزيع.
14. (ماس)، معهد أبحاث السّياسات الاقتصاديّة الفلسطينيّ. 2014. "تطوّر القطاع المصرفيّ وتنافسيّة خدماته في الأراضي الفلسطينيّة المحتلّة". القدس.
15. محمّد، رسلان أحمد. 2012. "الأزمة الماليّة العالميّة وأثارها على الجهاز المصرفيّ". مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانيّة المجلّد 14، العدد 2: 281-310.

16. المصريّ، مروان وليد سليمان. 2016. "استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرّشاقة في المدارس الثّانويّة بمحافظة غزة".،مجلة كئيّة التّربية في العلوم الثّربويّة - جامعة عين شمس المجلّد 40 ، العدد 2.
17. المكتبة الماليّة، ما هو القطاع المصرفي؟. بتاريخ-10 11, 2019. <https://financial.lib.com/ar/what-is-the-banking-sector>
18. النّاطر، سيرين عبد المجيد. 2011. "علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التّنافسيّة من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضّفّة الغربيّة".
19. النّجار، غسان محمّد خليل. 2017. "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الرّياديّة في تحقيق الميزة التّنافسيّة لمشاريعهم دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتّكنولوجيا في الجامعة الإسلاميّة".
20. النّصيرات، أحمد. 2018. الإدارة الخضراء. مؤسّسة دبيّ للإعلام. <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2018-02-01-1.3175232>
21. الهواوي، سلمان. 2013. "تحليل مختصر لنتائج قطاع المصارف للرّبع الثّاني". مجلة الرّياض الاقتصاديّة.
22. باحيدرة، هيثم. 2014. "مفهوم الصّيرفة الخضراء". الاقتصاديّة. Accessed 10 11. http://www.aleqt.com/2014/10/13/article_895472.html
23. بزادوغ، دينا سعيد عبد الحميد. 2015. "مستوى الإبداع الإداريّ لرؤساء الأقسام الأكاديميّة في الجامعات الأردنيّة وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التّنافسيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس".
24. جودة، محفوظ أحمد. 2009. إدارة الجودة الشّاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمّان: دار وائل للنشر والتّوزيع.
25. حنظل، قاسم أحمد، وياسر مولود حاجم. 2016. "دور انعكاسات إدارة سلسلة التّجهيز الخضراء في تحسين الأداء الماليّ دراسة استطلاعيّة في معمل صناعة الإسمنت في محافظة كركوك". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة 2 (6): 97-78.
26. داود، فضيلة سلمان. 2017. "دور استراتيجيّة الإنتاجيّة الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئيّ والاجتماعيّ (دراسة ميدانيّة في شركة الجفر العراقيّة)".
27. داود، فضيلة سلمان، و أسرار عبد الزّهرة عليّ. 2017. "الأداء الرّياديّ للمنظّمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشريّة" بحث ميدانيّ في شركة الجفر العراقيّة". مجلة العلوم الاقتصاديّة والإداريّة - جامعة بغداد 23 (100): 147-118.
28. درّة، عبد الباري، وناصر جرادات. 2014. الإدارة الاستراتيجيةّ في القرن الحادي والعشرين، التّظريّة والتّطبيق. الطّبعة الأولى. عمّان: دار وائل للنشر.
29. سختيان، دنيا سامر. 2019. "أثر استخدام أنظمة الموافقات الطّبيّة الإلكترونيّة لشركات إدارة التّأمين".
30. سعيد، أسماء. 2015. "إمكانيّة تطبيق أدوات الإنتاجيّة الخضراء وأثرها في تحسين سمعة الشّركة".
31. سلطة النّقد الفلسطينيّة. 2014. "التّقرير السنويّ".

32. شبانة، محمّد جمال. 2016. "آلية توزيع الأرباح في المصارف الإسلامية الفلسطينية (دراسة حالة البنك الوطني الإسلامي)". رسالة ماجستير.
33. شتاينر، أقيم. 2016. "التقرير السنوي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة لعام 2015".
34. شعبان، مصطفى رجب علي. 2011. "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: دراسة حالة".
35. صالح، سميرة. 2011. "التسويق الأخضر: بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية". الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر: جامعة ورقلة. 411-422.
36. عاشور، أحمد. 2012. "مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي" دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين". رسالة ماجستير.
37. عبد الغفور، صالح. 2015. "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة".
38. عبد الله، التقار حكمت، و نجم عبد الله العزاوي. 2007. إدارة البيئة – نظم ومتطلبات ISO. Vol14000. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة.
39. عبيد، شاهر. 2012. "دور الخدمات الإلكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين".
40. —. 2017. "تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 1745-1782.
41. عساف، محمّد أحمد حسين. 2015. "أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)".
42. عمرو، هبة محمّد محمّد. 2016. "الرّشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين".
43. عوض، أحمد. 2002. دراسات بيئية. القاهرة: دار نوبار للطباعة.
44. فاروق، براهيم. 2017. "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية".
45. قشطة، أمال نبيل خليل. 2016. "استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية".
46. قشطة، عصام. 2013. "علاقة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المصارف الوطنية". رسالة ماجستير.
47. محمّد، ررفافي. 2014. "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".
48. محمّد، زهرة عبد، ولؤي راضي خليفة الربيعي. 2017. "تصميم وتقييم متطلبات نظام التصنيع الأخضر (دراسة حالة في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية -معمل محولات التوزيع)". مجلة الإدارة والاقتصاد (الجامعة المستنصرية) (110): 73-102.
49. مخول، مطانيوس، وعدنان غانم. 2009. "نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 25 العدد الثاني: 33-51

50. مصريّ، هبة عوّاد. 2016. "تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفّة الغربيّة: دراسة استكشافية". رسالة ماجستير.
51. منير، هندي. 2010. إدارة البنوك التجاريّة مدخل اتّخاذ القرارات. الطبعة الثالثة. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
52. نجم، نجم عبود. 2008. البعد الاخضر للأعمال : المسؤولية البيئية لرجال الاعمال. عمان: دار الوراق للنّشر.
53. وآخران، يوسف حجيم الطائي. 2012. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري العلمية.
54. الخليج الاقتصاديّ. 5 نصائح لاتباع ممارسات صديقة للبيئة في مكان العمل Accessed . 8 20, 2019. <http://www.alkhaleej.ae/economics/page/7a5d799a-59bc-43eb-a8c0-2299b28a230d>.

55. Abdul Azeem, B., & Loknath, Y. (2017). Green Management-Concept and Strategies. National Conference on Marketing and Sustainable Development.
56. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. Cogent Business & Management, 1-13.
57. Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. The IUP Journal of Business Strategy, 14(1), 7-17.
58. Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude towards Environment Friendly Products. Asian Social Science, 8, 117-126.
59. Cronstam, o. (2017). Influencing Factors in the Implementation of Green Management Practices", A Qualitative Study regarding Swedish SMEs in Logistics. International Business School, Jonkoping University.
60. Ehmke, C. (2010). Strategies for Competitive Advantage.
61. Engert, S. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management. Journal of Cleaner Production, 112, 2833_2850.
62. Goldsmith, D. (2013). Rethinking the Company's Competitive Advantage. Financial Executive, 14+.
63. Hana, U. (2013, march). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96.
64. Ilg, P. (2017). How to foster green product innovation in an inert sector. Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), 129-138.
65. Jabbour, C. J. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. Resources, Conservation and Recycling, 74, 144-155.
66. Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. Elixir Human Res. Mgmt.

67. Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2017). Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets. *25(4)*, 25-49.
68. Lucas, M., & Wilson, M. (2008). Tracking the relationship between environmental management and financial performance in the service industry. *Service Business*, *2(3)*, 203-218.
69. Masri, H. A. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study.
70. Nan, N., & Tanriverdi, H. (2017). Unifying the Role of IT in Hyperturbulence and Competitive Advantage Via a Multilevel Perspective of IS Strategy . *MIS Quarterly*, 937-958.
71. Popli, P. (2014). A Study of Green HR Practices, its Awareness and Implementation in the Industries in Nasik. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, *3(1)*, 114-118.
72. Quaddus, M., & Woodside, A. G. (2015). *Sustaining Competitive Advantage via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics* . Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
73. Rawashdeh, A. M. (2018). Examining the effect of green management on firm efficiency: Evidence from Jordanian oil and gas industry. *Management Science Letters*, *8(12)*, 1283-1290.
74. Ruchismita, P., Shitij, R., Pallavi, S., & Vivek, Y. (2015). Green HR: Analysis of sustainable practices incorporated by IT firms in India. *SIMS Journal of Management Research*, *1*, 12-17.
75. Sarode, A. P., Patil, J., & Patil, D. T. (2016). A study of Green HRM and Its Evaluation with Existing HR Practices in Industries within Pune Region. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, *6(4)*, 49-67.
76. Sheng, M. L., Chang, S. Y., Teo, T., & Lin, Y. F. (2013). Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. *Management Decision*, *51(3)*, 461-478.
77. Skibińska, W., & Kott, I. (2015). GREEN MANAGEMENT IN COMPANIES' POLICIES AND ACTIVITIES. The 2015 WEI International Academic Conference. Vienna: The West East Institute 220.
78. Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, *16(3)*, 256-273.
79. Toshiba Group. (2016). Toshiba Group Environmental Report 2016.
80. Tran, B. (2009). Green Management: The Reality of Being Green in Business. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*.
81. Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. *Being practical with theory: a window into business research*, 33-43.
82. Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (Thirteenth ed.). Pearson.

83. Wooi, G. C., & Zailani, S. (2010). Green Supply Chain Initiatives: Investigation on the Barriers in the Context of SMEs in Malaysia. 4(1), 20-27.
84. <https://bop.ps/ar/ir/factsheet> , 2019/8/20 تاريخ الزيارة
85. <https://www.qudsbank.ps>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
86. <https://www.arabbank.ps/ar>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
87. <https://www.cab.ps> , 2019/8/20 تاريخ الزيارة
88. <https://www.tnb.ps/ar/page/about-us>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
89. <https://www.hbtf.com>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
90. <https://www.pibbank.com> , 2019/8/20 تاريخ الزيارة
91. <https://islamicbank.ps>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
92. <http://aib.ps/aboutus/vision>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
93. www.bankofjordan.com , 2019/8/20 تاريخ الزيارة
94. <https://www.safabank.ps/ar/page/brief>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
95. <http://www.ealb.ps/ar/page/brief>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
96. <https://ahli.com>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة
97. <https://www.jkb.com/ar/content/>, 2019/8/20 تاريخ الزيارة

الملاحق

قائمة بأسماء المحكمين :

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	د. يوسف أبو فارة	تسويق	جامعة القدس المفتوحة
2	د. وسيم سلطان	إدارة أعمال	جامعة بوليتكنك فلسطين
3	د. ناصر جرادات	إدارة أعمال	جامعة فلسطين الأهلية
4	معاوية القواسمة	إدارة أعمال	البنك الإسلامي العربي (محكم ذو خبرة)

شهادة تدقيق إملائي ولغوي

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: تدقيق رسالة الماجستير

أنا الموقع أدناه (منير أنور حسن قاضي)، أشهد أنه تمّ تدقيق النسخة قبل

النّهائيّة لرسالة الماجستير التي بعنوان: "الإدارة الخضراء وعلاقتها

بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة

الغربيّة".

وعليه فإنني لا أحمّل مسؤوليّة ما يرد في النسخة النّهائيّة لرسالة الماجستير.

التوقيع

منير أنور قاضي

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال



السادة موظفي البنوك المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

صمّم هذا الاستبيان كأداة للبحث العلمي، من أجل دراسة يقوم بها الباحث بعنوان:

" الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية"، من أجل استكمال متطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل.

لذا يرجى من سيادتكم التّكرم بتعبئة الاستبيان؛ كي يتسنى للباحث إجراء التّحليل العلميّ المطلوب من جهة، وإثراء البحث العلميّ من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الدراسة. علماً أنّ المعلومات التي سيتمّ الحصول عليها سيتمّ التّعامل معها بسريّة تامّة، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث والمعرفة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: يحيى محمّد شعراويّ

أولاً: البيانات الشخصية (تتعلق بالمستقضي نفسه)

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) العمر: أقل من 25 عاماً 25_35 عاماً أكثر من 35 عاماً
- (3) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5_10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (4) المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم فأقل
- (5) المستوى الإداري: الإدارة العليا لإدارة الوسطى الإدارة التشغيلية

ثانياً: معلومات تتعلق بالبنك

- (6) اسم البنك: _____
- (7) المدينة: _____
- (8) نوع البنك: بنك تجاري بنك إسلامي
- (9) عدد العاملين في البنك: 50 فأقل عاملاً 51_99 عاملاً 100 فأكثر

مقومات تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء

البند الأول: التزام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجية الخضراء.
الاستراتيجية الخضراء: هي استراتيجية متكاملة ذات تأثير إيجابي على البيئة من خلال تبني ثقافة مشتركة، وتسهيل عملية التحوّل إلى إدارة خضراء وبيان المنافع من حيث التكلفة، وتعظيم الأرباح.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبني الإدارة العليا للبنك خطة استراتيجية خضراء.					
2	تبني الخطط في البنك على أساس مدى تأثير المنتج على البيئة.					
3	تلتزم الإدارة العليا بالخطط التي وضعتها لتطبيق استراتيجية خضراء.					
4	تتضمن رسالة البنك الحفاظ على البيئة.					
5	تخصّص إدارة البنك موازنة خاصة للحفاظ على البيئة.					
6	تلتزم الإدارة العليا باللوائح والقوانين البيئية المعمول بها في البلد.					
7	يوجد لدى البنك سياسة بيئية تتعلق بمنتجاتها.					
8	تعمل الإدارة العليا على تقييم تأثير منتجات البنك على البيئة.					
9	تضع الإدارة العليا مؤشرات لقياس الأهداف البيئية.					
10	تسعى الإدارة العليا للمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالبيئة.					
11	تسعى الإدارة العليا إلى وضع مخططات لمواجهة تحديات تأثير المنتج على البيئة.					
12	توضّح الإدارة العليا المعلومات والقيم المتعلقة بالإدارة الخضراء في أنحاء المنظمة جميعها.					
13	تعمل الإدارة العليا في البنك على استخدام مصادر صديقة للبيئة.					
14	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية البيئية.					

البند الثاني: مدى توجيه إدارة الموارد البشرية للعاملين نحو الإدارة الخضراء ومدى التزامهم بها.
ممارسات الموارد البشرية الخضراء: هي استخدام جوانب وممارسات إدارة الموارد البشرية كافة في الشركات وجعلها صديقة للبيئة، والحد من الممارسات الخاطئة.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تمتلك إدارة الموارد البشرية في البنك رؤية حول الممارسات الخضراء.					
16	يتمّ التّطرق للإدارة الخضراء في الوصف الوظيفي.					
17	يتوفر لدى البنك سياسة للحفاظ على سلامة العاملين.					
18	يقوم العاملون بتزويد الإدارة بالمعلومات عن أيّ انتشار لمظاهر التلوث البيئي في البنك.					
19	تهتمّ إدارة البنك بنظافة مكان العمل في البنك لتحقيق بيئة عمل نظيفة.					
20	يقوم البنك بتدريب العاملين على جوانب السلامة البيئية.					
21	يقوم البنك بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديمهم مقترحات لحلّ المشاكل البيئية.					
22	نظام التقييم يأخذ بعين الاعتبار الأداء الذي يتوافق مع معايير الإدارة الخضراء.					
23	يعمل البنك على تشجيع النقل الجماعي.					
24	يعمل البنك على استخدام مصادر طاقة صديقة للبيئة.					
25	يعكس التوظيف في البنك اهتمامات البنك في المعايير البيئية.					
26	تتضمن عملية التوظيف معايير الالتزام البيئي.					

البند الثالث: ما مدى الالتزام بتطبيق الإنتاجية الخضراء؟

الإنتاجية الخضراء: هي استراتيجية تشمل مجموعة من الأدوات التكنولوجية والتقنيات الخاصة والنظم الإدارية والتي تقوم المنظمة بتطبيقها للحصول على منتج أو سلعة أو خدمة صديقة للبيئة.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
27	يتحقق البنك من أن منتجاته تراعي الجوانب البيئية.					
28	يلتزم البنك بالخطط التي وضعتها الإدارة لتطبيق الإنتاجية الخضراء.					
29	يقوم البنك باتخاذ التدابير كافة للحد من التلوث البيئي.					
30	يسعى البنك إلى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة.					
31	يعمل البنك على توفير بنية تحتية صديقة للبيئة.					
32	يوجد لدى البنك نظام لفرز المخلفات بطريقة سليمة.					
33	يتعاون البنك مع السلطات المختصة لمراقبة البيئة المحيطة به.					
34	يعمل البنك على ربط المنتج الأخضر بالعلامة التجارية.					
35	يقيم البنك ما حققه من منفعة اقتصادية جراء تطبيق الإنتاجية الخضراء.					

البند الرابع: مدى اتجاه البنوك نحو استخدام ممارسات صديقة للبيئة.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يقوم البنك ببحث العاملين على إعادة استخدام الورق.					
37	يقوم البنك بوضع مواصفات لشراء أجهزة موفرة للطاقة.					
38	أعتقد أن البنك يتوجه لاستخدام مصابيح موفرة للطاقة.					
39	تتوجه إدارة البنك إلى استخدام مصادر الطاقة المتجددة.					
40	يشجع البنك العاملين على الابتعاد عن استخدام الورق قدر الإمكان.					
41	يحرص البنك على وضع ملصقات في المكاتب لتوضيح سياسته نحو المحافظة على البيئة.					
42	تسعى إدارة البنك لتوفير مواقع خاصة للمدخنين.					
43	تحرص إدارة البنك على وجود تحكّم خاص بالتدفئة والتبريد لضمان إطفاء المكاتب غير المستخدمة.					
44	تتوجه إدارة البنك نحو استخدام مصابيح طاقة شمسية.					
45	يحرص البنك على استخدام معدات لترشيد استهلاك المياه.					
46	مشاركة البنك بالمسؤولية الاجتماعية تتضمن نشاطات صديقة للبيئة.					

البند الخامس: تحقيق الميزة التنافسية

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
47	تمكّن الإدارة الخضراء من تقديم خدمة أو منتج فريد للعملاء عمّا يقدّمه المنافسون.					
48	يمتلك البنك قدرات تنافسية في الخدمات الصديقة للبيئة بالمقارنة مع المنافسين.					
49	يستخدم البنك أفكاراً غير مسبوقة في الجانب الصديق للبيئة لتحسين الخدمات المقدّمة للعملاء.					
50	يهتمّ البنك بأنشطة البحث والتّطوير لتقديم خدمات متميّزة صديقة للبيئة.					
51	إنّ تطبيق الإدارة الخضراء يمكّن البنك من تقديم خدمات أقلّ ثمناً من المنافسين.					
52	يهتمّ البنك بقياس رضا الزبائن عن أدائه البيئيّ.					
53	يتابع البنك تطبيق الإدارة الخضراء في البنوك المنافسة.					

البند السادس: مدى استخدام سلسلة توريد خضراء.

سلسلة التوريد الأخضر: هي تكامل أنشطة البنك بدءاً من تصميم المنتجات وتحديد مصادر تجهيز المواد الأولية مروراً بعمليات تصميم وتصنيع المنتجات التامة الصّنع، وتسليمها إلى الزبائن لغاية انتهاء دورة حياة المنتج واسترداده وتدويره من البيئة والمجتمع.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
54	يلتزم البنك بشراء المواد الخام الصديقة للبيئة.					
55	يحدّد البنك مصادر المواد الأولية الصديقة للبيئة.					
56	يحرص البنك بأن يعمل مع مورّد يلتزم بالأنظمة والقوانين البيئية.					
57	يعمل البنك على تغليف المنتجات بموادّ قابلة للتدوير.					
58	يعمل البنك على توفير الشّروط البيئية لتخزين المنتجات.					
59	يوفّر البنك مصادر النّقل الأخضر (الصديق للبيئة).					
60	يوفّر البنك قنوات توزيعية كافية لاسترداد المواد المراد إعادة تدويرها.					

البند السابع: ما هي المعوقات التي تواجه البنوك في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء؟

معوقات تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء: المشاكل والعقبات التي تواجه البنوك في تطبيق مفهوم الإدارة الخضراء.

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
61	ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتحوّل إلى الإدارة الخضراء.					
62	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الإدارة الخضراء.					
63	مقاومة العاملين لعمليات التّعير وتبني استراتيجيات جديدة.					
64	غياب التشريعات والقوانين الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية.					
65	عدم وعي المستهلك لأهميّة المنتجات الخضراء والحفاظ على البيئة ومصادر الطاقة.					
66	ضعف ثقافة الاستدامة يحول دون تطبيق الإدارة الخضراء.					
67	ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة تعدّ معيقاً في تطبيق الإدارة الخضراء.					

					يشعر عملاء البنك بالرّضا والسّعادة من الممارسات الخِصراء التي يقوم بها البنك.	68
--	--	--	--	--	--	----

شكراً لحسن تعاونكم

اليوم:

التاريخ:

اسم البنك:

اسم المقابل:

أسئلة المقابلة:

▪ إلى أي مدى تُعنى إدارة البنك بتطبيق الإدارة الخضراء؟

.....

▪ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء والميزة التنافسية؟

.....

▪ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (الاستراتيجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية؟

.....

▪ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (ممارسات الموارد البشرية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية؟

.....

▪ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (الإنتاجية الخضراء) وتحقيق الميزة التنافسية؟

.....

▪ إلى أي مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (الممارسات الصديقة للبيئة) وتحقيق الميزة التنافسية؟

.....

- إلى أيّ مدى يوجد علاقة بين الإدارة الخضراء (سلسلة التّوريد الأخضر) وتحقيق الميزة التنافسيّة؟
-

- إلى أيّ مدى المعوّقات التي تواجه تطبيق الإدارة الخضراء تحدّ وتؤثّر على تحقيق الميزة التنافسيّة؟
-

شهادة تدقيق إملائي ولغوي

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: تدقيق رسالة الماجستير

أنا الموقع أدناه (منير أنور حسن قاضي)، أشهد أنه تمّ تدقيق النسخة قبل

النّهائيّة لرسالة الماجستير التي بعنوان: "الإدارة الخضراء وعلاقتها

بتحقيق الميزة التنافسيّة لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضّفة

الغربيّة".

وعليه فإنني لا أحمّل مسؤوليّة ما يرد في النسخة النّهائيّة لرسالة الماجستير.

التوقيع
منير أنور قاضي

تَمَّتْ بِحَمْدِ اللَّهِ