

# إطار مقترح لدمج الإعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمنظمة دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات

[٢٠]

جمال سعد خطّاب<sup>(١)</sup> - محمد محمد سالم<sup>(٢)</sup> - ريهام رفعت محمد<sup>(٢)</sup>

مراد عبد الرحمن عبد العزيز

(١) كلية التجارة جامعة عين شمس (٢) معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس

## المستخلص

تؤثر الاعتبارات البيئية تأثيراً كبيراً في المنظمات وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل أهمية كبرى كاعتبارها تمتلك أهم وأعلى أصول المنظمة ألا وهو العنصر البشري وهو المؤثر في جميع الإدارات الأخرى فجاءت أهمية الدراسة في دمج الإعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وكان هدف الدراسة الوصول إلي إطار لدمج الإعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم التطبيق علي عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وتوصلت الدراسة لنتائج مؤداها وجود علاقة إيجابية طردية بين إدارة الموارد البشرية والإعتبارات البيئية وأن سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المدى الطويل على الأداء المالي للمنظمة وتمثلت أهم التوصيات في إدخال ودمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات الدالة:** إدارة الموارد البشرية، الاعتبارات البيئية.

## المقدمة

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة بإدارة الموارد البشرية التي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات والأعمال (نمشة، ٢٠٠٧)

فإدارة الموارد البشرية - كإحدى وظائف المنظمة - تتمتع بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة

تؤكد علي العلاقة بين وجود ادارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجم تلك المنظمات وتباين اهمية ادارة الموارد البشرية من بلد لآخر ومن منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وحجم نشاطها وعدد العاملين فيها وانتشارها الجغرافي ومدى التدخل الحكومي في مجال الاعمال.

ومن العوامل التي تؤثر علي إدارة الموارد البشرية تأثيرا كبيرا ضمن هذه التغيرات هي البيئة فتعد البيئة المحيطة بالموارد البشرية الأساس الذي يمكن أن يساهم في ترابط عمليات الموارد البشرية وانشطتها لما تتسم بها هذه الانشطة من التنوع فيجب القيام بنظرة تحليلية متعمقة لكل ما يحدث في محيط عمل الموارد البشرية ويؤثر علي ممارسة انشطتها داخل المنظمة وخارجها.

ومن هنا فيجب الاخذ في الاعتبار الاعتبارات البيئية وتأثيرها علي ادارة الموارد البشرية بالمنظمة فتحرص الكثير من المنظمات علي عمل المسح البيئي للموارد البشرية وذلك لاهميته الكبرى للمنظمة وترجع اهميته للأسباب الآتية:

- تؤثر العوامل البيئية في إحداث التغيير في استراتيجية الموارد البشرية.
  - يساعد علي تطوير نظم للانداز المبكر الذي يمنع المخاطر والتهديدات ذات التأثير المحتمل علي أنشطة الموارد البشرية واستفادة المنظمة منها وتقليل آثارها السلبية.
  - المساعدة علي ترتيب مصادر القوي للمنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية.
  - يساهم في الاستفادة من احدث التطورات في هذا مجال الموارد البشرية محليا وعالميا.
- (سعدة، ٢٠٠٥)

## مشكلة البحث

طبقاً لدراسة استطلاعية قام بها الباحثون وقراءات عديدة للدراسات والابحاث العلمية توصلوا الي وجود قصور في المنشآت والمنظمات المختلفة في دمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات ادارة الموارد البشرية المختلفة.

## أسئلة البحث

- ١- إلى أى مدى يمكن دمج الإعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية؟
- ٢- ما أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الاداء المالي للمنشأة؟

## أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل فى :

- ١) التوصل إلى إطار لدمج الإعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية.
- ٢) الوقوف على أثر سياسات الموارد البشرية علي الاداء المالي للمنشأة.

## فروض البحث

وتقوم الدراسة على فرضين رئيسيين وهما:

- الفرض الاول:** توجد علاقة معنوية موجبة بين الاعتبارات البيئية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية.
- الفرض الثاني:** وجود أثر ذو دلالة معنوية موجبة بين سياسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المالي للمؤسسة.

## محدود البحث

**حدود مكانية:** حيث سيتم اجراء البحث على الشركة المصرية للاتصالات المنشأة محل البحث

**حدود زمنية:** حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية من شهر يناير ٢٠١٦ حتى شهر أكتوبر ٢٠١٦

**حدود بشرية:** صنف الباحث الحدود البشرية إلي:

- مستوى الإدارة العليا : (مديرو الادارات) .مستوى الإدارة الوسطى : (رؤساء الاقسام) .  
مستوى الادارة التنفيذية: (الموظفين والعاملين).

**حدود موضوعية:** يتم التركيز في هذا البحث علي سياسات إدارة الموارد البشرية

### **منهج البحث**

يطبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي

### **أهمية البحث**

**المجال النظري:** بالرغم من وجود العديد من الأبحاث والمراجع التي تناولت الأبعاد البيئية أوالتي تناولت إدارة الموارد البشرية إلا أن المكتبات العربية بوجه عام والمصرية بوجه خاص تقتقر إلي إسهامات الباحثين في مجال الربط والجمع بينهما .  
فيأمل الباحث أن يكون هذا البحث بمثابة إضافة للمكتبات ومرجع للباحثين من بعده ، وأن يشارك هذا البحث بتوصياته ونتائجه في فتح باب النقاش للعديد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول الأبعاد البيئية وسياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرهما علي الأداء المالي للمنشآت .

**المجال التطبيقي:** تظهر أهمية البحث من إمكانية الإستفادة من نتائجه التي سيتم التوصل إليها من خلال تقييم سياسة إدارة الموارد البشرية في مساعدة المسؤولين والمديرين في المنظمة بتوفير معلومات لازمة لوضع آليات تتضمن تفعيل ورفع كفاءة المورد البشري وتحقيق أداء مالي في ظل وجود تطورات وتغيرات عالمية .  
كما يمكن أن تشكل توصيات البحث نموذج مقترح لدمج الأبعاد البيئية لسياسات إدارة الموارد البشرية لرفع وزيادة كفاءة العنصر البشري وتحسين أداء الشركة المالي .  
هذا فضلا عن توفير معلومات يمكن أن يسترشد بها القائمين علي إدارة الموارد البشرية في تطوير الدور الحالي لمواجهة تغيرات وتطورات البيئة المعاصرة . فضلا عن توفير آليات لدمج البعد البيئي ضمن إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلي تعديل النموذج لتعميمه أو تطبيقه علي قطاعات أخرى .

## مصطلحات البحث

**مفهوم الاعتبارات البيئية:** نظراً لعدم وجود تعريف ومفهوم واضح للإعتبارات البيئية فقد

وضع الباحثون تعريف اجرائي للإعتبارات البيئية التي سوف يتم تناولها في هذا البحث:

هي عبارة عن مجموعة من المهارات البيئية و الاتجاهات البيئية والمعارف البيئية والمفاهيم البيئية التي تنمي الثقافة البيئية والوعي البيئي لدى الفرد مما تجعله قادر على اتخاذ القرار البيئي السليم أو على الأقل مهتم بالقضايا البيئية بما يحقق الحفاظ على البيئة و مطالب التنمية المستدامة لتعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية.

**مفهوم سياسات إدارة الموارد البشرية:** تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الأنشطة

الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية ، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلي مستويات الكفاءة والفعالية "

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية علي مايلي:

• أن إدارة الموارد البشرية تتطوي علي ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.

• وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتشتمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل.

• يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذلك الوقت.

• تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية ،يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفاعلية المطلوبة لانشطتها (المرسى، ٢٠٠٦)

**مفهوم الاداء المالي:** نشاط يتعلق بتحويل البيانات المدونة في القوائم المالية إلى

معلومات ذات دلالات معينة من وجهة نظر القائم بالتحليل ، وبما يفيد في الحكم على مجالات القوى والضعف في السياسات المالية للمنشأة والتحليل المالي لا يخرج في اطاره العام عن معنى التفسير وايجاد علاقات مفهومة بين البيانات المالية بما يجعلها أكثر وضوحا

وأعظم نفعا من وجهة نظر متخذ القرار سواء كان داخليا او خارجيا ( جمال الدين مرسى،  
أحمد عبد الله اللوح ٢٠٠٧ ) .

### الدراسات السابقة

**مروة ابراهيم محمد القرشى (٢٠١٤):** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية إدارة المخاطر البيئية للتشغيل وتحديد مدى الفهم الصحيح لمفهوم إدارة المخاطر البيئية للتشغيل للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة ، والتعرف على الأساليب الحالية المتبعة لإدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة ودرجة نجاحها فى تحسين الأداء المؤسسى والتقليل من المخاطر البيئية للتشغيل ، والتعرف على درجة تأثير كل عنصر من عناصر فعالية إدارة الموارد البشرية على التقليل من المخاطر البيئية للتشغيل، وكذلك التعرف على تأثير التقليل من المخاطر البيئية للتشغيل على تحسين الأداء المؤسسى.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات تأثير معنوى بين عناصر فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسى . وهذه العناصر كانت متباينة فى درجة تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسى وفيما يلى ترتيب تأثير هذه العناصر على تحسين الأداء المؤسسى كالاتى : " الاختيار ، تقييم الأداء ، الثقافة التنظيمية ، التدريب، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية"

وجود علاقة ذات تأثير معنوى بين التقليل من المخاطر البيئية للتشغيل وتحسين الأداء المؤسسى وذلك لوجود تأثير لتقليل المخاطر البيئية للتشغيل على تحسين الأداء المؤسسى ودل على ذلك معامل التحديد.

**هاجر محمد الزروق على (٢٠١٥):** تحاول الدارسة من خلال هذه الرسالة الى التعرف على تأثير المعلومات البيئية على المحتوى المعلوماتى للقوائم المالية وتأثير ذلك على قرارات الاستثمار من خلال توضيح لأهمية المعلومات المحاسبية البيئية وفى بيان العلاقة بين قرارات الاستثمار والمحتوى المعلوماتى للقوائم المالية وايضا تحديد أسلوب الإفصاح عن المعلومات

البيئية وقد أوضحت نتائج اختبار صحة الفروض الى أن : الإفصاح عن المعلومات البيئية في الشركات الصناعية يؤدي إلى تحسين المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية وأيضاً " يؤدي الإفصاح عن المعلومات البيئية في الشركات الصناعية إلى ترشيد القرارات الاستثمارية تتسم بالرشد. "

**أسامة محمود بيومي حسن (٢٠١٥):** يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة بمحاولة التحقق من وجود علاقة بين تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسة صحفية " بالتطبيق على مؤسسة أخبار اليوم " وبين القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين بهذه المؤسسة وقد توصل الباحث من خلال دراسته الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بمؤسسة أخبار اليوم الصحفية ( صحفيين وإداريين وعمال ) في القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ووجود ايضاً علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسة أخبار اليوم وبين القدرة على اتخاذ القرارات لدى العاملين بهذه المؤسسة.

**دراسة (Isabel, Tony, 2010)** تهدف هذه الورقة هو تقييم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (HRD) في تطوير وتنفيذ برنامج الاستدامة التنظيمية، وتناولت هذه الورقة التحديات البيئية والاجتماعية التي تسبب محاولات الاستدامة وتحدد مجالات استفادة محتملة للمنظمة من تلك المحاولات، وهو ما يتطلب بدوره كفاءات قيادية، سلوكيات وعقليات جديدة، نظرة جديدة في العمليات، والأخلاقيات والإدارة، والذي يتطلب من المنظمات أن تراجع قيمها وأن تتحدى فروضها وأن تنشط ثقافتها وأن تبني فهماً وتنظيماً حول ما تعنيه الاستدامة في القرارات اليومية لكل موظف.

**النتيجة:** أن للموارد البشرية دوراً هاماً في بناء القدرات التي تمكن المنظمة من التغيير، من منظور اقتصادي، واجتماعي، وبيئي وكطريقة لتحقيق ميزة تنافسية جديدة.

## إجراءات البحث

**مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع تنمية الموارد البشرية و قطاع الشؤون المالية بالشركة المصرية للاتصالات.

**عينة الدراسة:** قسم الباحث عينة الدراسة إلى:

- **مستوى الإدارة العليا :** وتمثل مديري الإدارات بقطاع ادارة تنمية شئون العاملين وقطاع الشئون المالية بالشركة موضع الدراسة
  - **مستوي الإدارة الوسطى :** وتمثل رؤساء الاقسام بإدارات تنمية الموارد البشرية ورؤساء الاقسام بإدارات الشئون المالية بالشركة موضع الدراسة
  - **مستوي الإدارة التنفيذية :** وتمثل جميع العاملين والموظفين في قطاع تنمية الموارد البشرية وقطاع الشئون المالية بالشركة موضع الدراسة.
- وسيتم الاعتماد علي أسلوب العينة الطبقية العشوائية وقد تم اخذ نسبة ٢٠% كعينة من مجتمع البحث

**جدول (١):** مجتمع وعينة البحث

القطاع	مديري الإدارات	رؤساء الأقسام	الموظفين	الإجمالي
المجتمع	٢٧	٢١٦	٦٤٨	٨٩١
	٣٥	١٠٥	٣١٥	٤٥٥
	٦٢	٣٢١	٩٦٣	١٣٤٦
العينة	٦	٤٤	١٣٠	١٨٠
	٨	٢٢	٦٤	٩٤
	١٤	٦٦	١٩٤	٢٧٤

المصدر: قطاع شئون العاملين الشركة المصرية للاتصالات، (٢٠١٦)

**متغيرات البحث:**

**متغيرات مستقلة :** تتمثل في الإعتبارات البيئية، **متغيرات تابعة:** تتمثل في الاداء المالي

للمنشأة، **متغيرات وسيطة:** تتمثل في سياسات إدارة الموارد البشرية

أداة الدراسة المستخدمة: استمارة الإستقصاء

إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة: قام

الباحثون بمراجعة استمارة الاستبيان للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لإدخال البيانات والتحليل

الإحصائي حيث تم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة، ثم قام بتكويد



(ترميز) المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

هذا وتشمل قائمة الاستقصاء على أربعة أقسام رئيسية كالآتي:

١- القسم الأول: البيانات الديموجرافية.

الدرجة الوظيفية: إدارة عليا (مديري الإدارات) - إدارة وسطي (رؤساء الأقسام)

- إدارة تنفيذية (الموظفين)

الإدارة: إدارة تنمية الموارد البشرية- إدارة الشؤون المالية

١- المحور الرئيسي الأول: الاعتبارات البيئية (كمتغير مستقل) ويشتمل على عبارة كما يلي:

١- تهتم المنشأة بتبنى الاعتبارات البيئية.

٢- المحور الرئيسي الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات وسيطة) ويشتمل بدوره على ٩ عبارات بحثية كما يلي:

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند إدارة المسار الوظيفي m8

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت m9

تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10

٣- المحور الرئيسي الثالث: الأداء المالي للمؤسسة (كمتغيرات تابعة) ويشتمل بدوره على ١٠ عبارات بحثية كما يلي:

تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمنشأة y11

تؤثر سياسة تحليل وتوصيف الوظائف على الأداء المالي للمنشأة y12

تؤثر سياسة التنبؤ وتخطيط القوى العاملة على الأداء المالي للمنشأة y13

تؤثر سياسة استقطاب واختيار الموظفين على الأداء المالي للمنشأة y14  
تؤثر سياسة تعيين الموظفين على الأداء المالي للمنشأة y15  
تؤثر سياسة التدريب والتنمية على الأداء المالي للمنشأة y16  
تؤثر سياسة تقييم أداء العاملين على الأداء المالي للمنشأة y17  
تؤثر سياسة إدارة المسار الوظيفي على الأداء المالي للمنشأة y18  
تؤثر سياسة نظام الحوافز والمكافآت على الأداء المالي للمنشأة y19  
تؤثر سياسة تصميم نظام الأجور على الأداء المالي للمنشأة y20  
توصيف عينة الدراسة: وفقا " للمتغيرات الديموجرافية " ويشتمل على ٥ متغيرات كما يلي:  
جدول(١): توصيف عينة الدراسة طبقا للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
١- المستوى الإداري		
إدارة عليا	١٤	٥,١
إدارة وسطي	٦٦	٢٤,١
إدارة تنفيذية	١٩٤	٧٠,٨
الإجمالي	٢٧٤	١٠٠
٢- الإدارة		
إدارة موارد بشرية	٩٤	٣٤,٣
إدارة مالية	١٨٠	٦٥,٧
الإجمالي	٢٧٤	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- المستوى الإداري: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " المستوى الإداري " يشير إلى أن اعلي فئة (إدارة تنفيذية)، حيث يحوزون نسبة (٦,٨٤٧,٧٠%)، يليها فئة (إدارة وسطي)، بنسبة (١,٢٤%)، وأخيراً فئة (إدارة عليا)، بنسبة (١,٥%)، وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة.

٢- الادارة التي تتبعها: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " الادارة التي تتبعها " يشير إلى أن اعلي فئة (إدارة مالية)، حيث يحوزون نسبة (٧,٦٥%)، بينما فئة (إدارة موارد بشرية)، حازت نسبة (٣,٣٤%)، وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة.

### معاملات الصدق والثبات:

١- معامل كرونباخ الفا ( $\alpha$ ) : Cronbach's Alpha

٢- الاتساق الداخلي Internal consistency

اعتمد الباحث على معامل كرونباخ الفا بهدف قياس معامل الثبات (درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بإطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة.

### ١ - معاملات الصدق والثبات:

- معاملات الصدق والثبات (معامل كرونباخ الفا ( $\alpha$ ) : Cronbach's Alpha):. لأبعاد إطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة

- قام الباحث باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين ان معامل الثبات لإجمالي أبعاد" إطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة ، قد بلغ (٠,٨٣٧)، ما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، فبلغ (٠,٩١٤).

١- أن قيمة معامل " الثبات لإجمالي أبعاد " سياسات إدارة الموارد البشرية " (٠,٨٥٤)، وانعكس ذلك على معامل " الصدق " حيث بلغ ( ٠,٩٢٤ ) وهو أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

٢- أن قيم معاملات " الثبات لإجمالي بعد " الأداء المالي للمؤسسة " (٠,٧٩٥)، وانعكس ذلك على معامل " الصدق " حيث بلغ ( ٠,٨٩١ ) وهو أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

جدول (٢): نتائج معاملات الصدق والثبات

الصدق	الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
٠,٩٢٤	٠,٨٥٤	٩	١- سياسات إدارة الموارد البشرية.
٠,٨٩١	٠,٧٩٥	١٠	٢- الأداء المالي للمؤسسة.
٠,٩١٤	٠,٨٣٧	١٩	-إجمالي أبعاد : مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة

٢-الاتساق الداخلي Internal consistency

- فيما يلي نتائج اختبارات الثبات والصلاحية لمحور (سياسات إدارة الموارد البشرية) كمتغيرات بسيطة. الذي يشتمل على ٩ عبارات:

جدول (٣): نتائج صلاحية واعتمادية لابعاد متغير سياسات ادارة الموارد البشرية

معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	العبارات
٠,٨٥٤	** ٠,٧٥	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2
	** ٠,٨٦	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3
	** ٠,٨٤	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4
	* ٠,٥٢	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5
	** ٠,٧٩	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6
	** ٠,٧٤	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7
	** ٠,٦٩	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند إدارة المسار الوظيفي m8
	** ٠,٨١	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت m9
	** ٠,٧٨	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10

\*\* تشير الى معنوية عند مستوى ٠,٠١

\* تشير الى معنوية عند مستوى ٠,٠٥

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي: صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد (سياسات إدارة الموارد البشرية)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠,٠٥)، (٠,٠١) فاق، وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠,٥٢١ إلى ٠,٨٦٧)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية ، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

٢- فيما يلي نتائج اختبارات الثبات والصلاحية لمحور (الأداء المالي للشركة) كمتغيرات تابعة. الذي يشتمل على ١٠ عبارات كما يلي:

جدول(٤): نتائج صلاحية واعتمادية لمتغيرات الاداء المالي للشركة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	العبارات
٠,٧٩٥	*٠,٥١	تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمنشأة y11
	*٠,٥٠	تؤثر سياسة تحليل وتوصيف الوظائف على الأداء المالي للمنشأة y12
	*٠,٥٦	تؤثر سياسة التنبؤ وتخطيط القوى العاملة على الأداء المالي للمنشأة y13
	**٠,٨٢	تؤثر سياسة استقطاب واختيار الموظفين على الأداء المالي للمنشأة y14
	**٠,٧٧	تؤثر سياسة تعيين الموظفين على الأداء المالي للمنشأة y15
	**٠,٨٤	تؤثر سياسة التدريب والتنمية على الأداء المالي للمنشأة y16
	**٠,٧٠	تؤثر سياسة تقييم أداء العاملين على الأداء المالي للمنشأة y17
	**٠,٧١	تؤثر سياسة إدارة المسار الوظيفي على الأداء المالي للمنشأة y18
	**٠,٧٦	تؤثر سياسة نظام الحوافز والمكافآت على الأداء المالي للمنشأة y19
**٠,٧٣	تؤثر سياسة تصميم نظام الأجور على الأداء المالي للمنشأة y20	

\*\* تشير الى معنوية عند مستوى ٠,٠١

\* تشير الى معنوية عند مستوى ٠,٠٥

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي: صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي أبعاد (الأداء المالي للمؤسسة)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى

(٠,٠٥)، (٠,٠١) فاقل، وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠,٥٠٠ إلى ٠,٨٢٣)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد الأداء المالي للمؤسسة ، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

#### المحاور البحثية:

- حيث تم التحليل لكل سؤال من الأسئلة القائمة علي حدي وتبويبها هذا وقد إستخدم الباحث "المتوسط المرجح و الأهمية النسبية"، لان الأهمية النسبية يعتد بها للوصول إلي نتائج ذات دلالة طبقا لمقياس ليكرت الخماسي.

وكلما زاد المتوسط المرجح كلما زادت الأهمية النسبية للعنصر ليدل ذلك علي مدى تقييم ودلالة وأهمية كل عنصر على حده وأيضا وفقا لإجمالي الأبعاد كما يلي:

أولاً: بعد الاعتبارات البيئية (كمتغير مستقل) كما يلي:

جدول المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية) لبعده الاعتبارات البيئية "

#### جدول(٥): المقاييس الوصفية متغير الاعتبارات البيئية

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	تهتم المنشأة بتبني الاعتبارات البيئية X.	٣,٥٧	٠,٧٩	٧١,٤٠

ويوضح الجدول السابق الآتي: أن المتوسط العام لبعده الاعتبارات البيئية " بلغ (٣,٧٥)، وبلغت الأهمية النسبية (٧١,٤٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الاعتبارات البيئية إيجابيه.

ثانياً: أبعاد تنميه سياسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير وسيط) والتي تشمل على ٩ عبارات كما يلي:

جدول (٦): جدول المقاييس الوصفية المتوسط المرجح والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير سياسات إدارة الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
٢	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2	٣,١٢	٠,٨٦	٦٢,٤٠
٣	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3	٢,٨٧	١,٠٦	٥٧,٤٠
٤	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4	٣,١٤	١,٠٩	٦٢,٨٠
٥	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5	٣,١١	١,١٥	٦٢,٢٠
٦	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6	٣,٥٩	٠,٨٩	٧١,٨٠
٧	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7	٣,٠٤	٠,٨٩	٦٠,٨٠
٨	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند إدارة المسار الوظيفي m8	٣,١٠	٠,٩٨	٦٢,٠٠
٩	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت m9	٣,٠٨	٠,٩٥	٦١,٦٠
١٠	تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10	٣,٠٤	٠,٩١	٦٠,٨٠
	المتوسط العام	٣,١٢	٠,٧٨	٦٢,٤٥

ويوضح الجدول السابق الآتي:

- أن المتوسط العام لبعد " سياسات إدارة الموارد البشرية " بلغ (٣,١٢)، و الأهمية النسبية (٦٢,٤٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد سياسات إدارة الموارد البشرية إيجابيه لحد ما، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6)، (تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4)، (تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2)، (تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5)، وبلغت الأهمية النسبية (٧١,٨٠%)، (٦٢,٨٠%)، (٦٢,٤٠%)، (٦٢,٢٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل ايجابية (تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7)، (تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10)، (تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3)، وبلغت الأهمية النسبية (٦٠,٨٠%)، (٧٥,٤٠%)، على التوالي وفقا لردود عينة الدراسة.

ثالثا: أبعاد الأداء المالي للمؤسسة (كمتغيرات تابعة) والتي تشتمل على ١٠ عبارات كما يلي:  
جدول المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) لبعد " الأداء المالي للشركة "

جدول(٧): المقاييس الوصفية لمتغير الاداء المالي للشركة

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمنشأة y11	٣,٨٨	٠,٦٤	٧٧,٦٠
٢	تؤثر سياسة تحليل وتوصيف الوظائف على الأداء المالي للمنشأة y12	٣,٧٨	٠,٧١	٧٥,٦٠
٣	تؤثر سياسة التنبؤ وتخطيط القوى العاملة على الأداء المالي للمنشأة y13	٣,٦٥	٠,٧٩	٧٣,٠٠
٤	تؤثر سياسة استقطاب واختيار الموظفين على الأداء المالي للمنشأة y14	٣,٦٦	٠,٦٩	٧٣,٢٠
٥	تؤثر سياسة تعيين الموظفين على الأداء المالي للمنشأة y15	٣,٨٨	٠,٦٦	٧٧,٦٠
٦	تؤثر سياسة التدريب والتنمية على الأداء المالي للمنشأة y16	٣,٨١	٠,٥٨	٧٦,٢٠
٧	تؤثر سياسة تقييم أداء العاملين على الأداء المالي للمنشأة y17	٣,٨٩	٠,٦٦	٧٧,٨٠
٨	تؤثر سياسة إدارة المسار الوظيفي على الأداء المالي للمنشأة y18	٣,٦٦	٠,٧٨	٧٣,٢٠
٩	تؤثر سياسة نظام الحوافز والمكافآت على الأداء المالي للمنشأة y19	٤,٠٦	٠,٦٣	٨١,٢٠
١٠	تؤثر سياسة تصميم نظام الأجور على الأداء المالي للمنشأة y20	٤,٠٣	٠,٥٤	٨٠,٦٠
	المتوسط العام	٣,٨٣	٠,٤١	٦,٦٢

ويوضح الجدول السابق الآتي:



- أن المتوسط العام لبعد " الأداء المالي للمؤسسة " بلغ (٣,٨٣)، و الأهمية النسبية (٧٦,٦٢%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الأداء المالي للمؤسسة إيجابيه ، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (تؤثر سياسة نظام الحوافز والمكافآت على الأداء المالي للمنشأة: y19)، (تؤثر سياسة تصميم نظام الأجور على الأداء المالي للمنشأة: y20)، (تؤثر سياسة تقييم أداء العاملين على الأداء المالي للمنشأة: y17)، (تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمنشأة: y11)، (تؤثر سياسة تعيين الموظفين على الأداء المالي للمنشأة: y15)، وبلغت الأهمية النسبية (٨١,٢٠%)، (٨٠,٦٠%)، (٧٧,٨٠%)، (٧٧,٦٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل ايجابية (تؤثر سياسة استقطاب واختيار الموظفين على الأداء المالي للمنشأة: y14)، (تؤثر سياسة إدارة المسار الوظيفي على الأداء المالي للمنشأة: y18)، (تؤثر سياسة التنبؤ وتخطيط القوى العاملة على الأداء المالي للمنشأة: y13)، وبلغت الأهمية النسبية (٧٣,٢٠%)، (٧٣,٠٠%)، على التوالي وفقاً لردود عينة الدراسة.

١- ملخص متغيرات إطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة

**جدول (٨):** المقاييس الوصفية لابعاد إطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات الموارد البشرية وأثر ذلك على الاداء المالي للشركة.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
١	الاعتبارات البيئية	٣,٥٧	٠,٧٩	٧١,٤٠
٢	سياسات إدارة الموارد البشرية	٣,١٢	٠,٧٨	٦٢,٤٥
٣	الأداء المالي للمؤسسة	٣,٨٣	٠,٤١	٧٦,٦٢
	المتوسط العام	٣,٥١	٠,٥٤	٧٠,٢٠

ويوضح الجدول السابق الآتي:

- أن المتوسط العام لبعد " إطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة " بلغ (٣,٥١)، والأهمية النسبية (٧٠,٢٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو البعد إيجابيه، وتعد الأبعاد الأكثر ايجابية بعد (الأداء المالي للمؤسسة)، (الاعتبارات البيئية)، (سياسات إدارة الموارد

البشرية)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٦,٦٢%)، (٧١,٤٠%)، (٦٢,٤٥%)، على التوالي وفقا لردود عينة الدراسة.

## نتائج الدراسة

### الفرض الاول:

١- نص الفرض الأول:

١/١- توجد علاقة معنوية موجبة بين الإعتبارات البيئية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية. - تم اختبار الفرض الاول من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وذلك لقياس نوع و درجة العلاقة بين مختلف أبعاد الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة كما يلي: أولاً: -قياس العلاقة بمعامل الارتباط بيرسون بين بعد الاعتبارات البيئية X وبين سياسات إدارة الموارد البشرية.

- استخدام معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation)، فإذا كان مستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥، إثبات وجود علاقة دالة إحصائيا وإذا كان مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥، إثبات عدم وجود علاقة دالة إحصائيا.

**جدول(٩):** معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الاعتبارات البيئية وسياسات ادارة الموارد البشرية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
إجمالي: أبعاد الاعتبارات البيئية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية	**٠,٧٠٢	**٠,٠١	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٠٢) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١). وبالتالي نقبل الفرض الإحصائي البديل البائل بوجود علاقة دالة إحصائية بين الاعتبارات البيئية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً:-- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير بعد الاعتبارات البيئية على سياسات إدارة الموارد البشرية.

جدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الاعتبارات البيئية على سياسات إدارة الموارد البشرية

جدول (١٠): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الاعتبارات البيئية على سياسات إدارة الموارد البشرية

معامل التحديد $R^2$	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلّمة المقدرّة $B_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٤٩,٣%	** ٠,٠١	٢٦٤,٨٥٠	** ٠,٠١	٤,٣٣٤	٠,٦٦٩	الجزء الثابت
			** ٠,٠١	١٦,٢٧٤	٠,٦٨٧	إجمالي بعد الاعتبارات البيئية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل التحديد ( $R^2$ ): نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد الاعتبارات البيئية) يفسر (٤٩,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع (سياسات إدارة الموارد البشرية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد الاعتبارات البيئية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٦,٢٧٤) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

- إثبات الفرض:

- يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاعتبارات البيئية على سياسات إدارة الموارد البشرية. ورفض الفرض العدمي القائل بعدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاعتبارات البيئية على سياسات إدارة الموارد البشرية.

- لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين بعد الاعتبارات البيئية (كمتغير مستقل)، و ابعاد سياسات إدارة الموارد البشرية ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول(١١): مصفوفة الارتباط بين بعد الاعتبارات البيئية (كمتغير مستقل)، وأبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير وسيط)

عبارات سياسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2	٠,٦٥٦	**٠,٠١	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3	٠,٦٢٠	**٠,٠١	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4	٠,٤٦٤	*٠,٠٢	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5	٠,٣٩٢	*٠,٠٣	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6	٠,٧٥٣	**٠,٠١	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7	٠,٥٨٨	**٠,٠١	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند إدارة المسار الوظيفي m8	٠,٥٧٥	**٠,٠١	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت m9	٠,٦٣٢	**٠,٠١	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الاعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10	٠,٣٨٤	*٠,٠٣	دالة
إجمالي: أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية	٠,٧٠٢	**٠,٠١	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

**بالنظر فى مصفوفة الارتباط يتضح الاتي:**

- ١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٥٦) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٢- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " و تضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٢٠) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٣- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٦٤) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
- ٤- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٣٩٢) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
- ٥- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٥٣) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٦- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٨٨) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٧- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند إدارة المسار الوظيفي m8، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٧٥) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٨- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت m9، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٣٢) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

٩- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية " وتضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٣٨٤) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

- مما يدلنا على ان اقوى هذه العلاقات (٦)، (٢)، (٩)، (٣)، (٧)، (٨)، (٤)، (٥)، (١٠)، بمعاملات ارتباط (٧٥٣)، (٦٥٦)، (٦٣٢)، (٦٢٠)، (٥٨٨)، (٥٧٥)، (٤٦٤)، (٣٩٢)، (٣٨٤). على التوالي

#### اختبار الفروض:

- يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغير الاعتبارات البيئية وجميع عبارات المتغير الوسيط سياسات إدارة الموارد البشرية

٢- الفرض الثاني: وجود أثر ذات دلالة معنوية موجبة بين سياسات ادارة الموارد البشرية تم اختبار الفرض الثاني من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وذلك لقياس نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء المالي للمؤسسة كما يلي:

أولاً: معامل الارتباط بين أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية. وبين الأداء المالي.

- استخدام معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation )

جدول (١٢): معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية. وبين

#### الأداء المالي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية M. وبين الأداء المالي	٠,٥٢٧**	٠,٠١**	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح الآتي: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " سياسات إدارة الموارد البشرية. وبين الأداء المالي "، حيث بلغ معامل الارتباط (0.527). بمستوى معنوية أقل من (0,01).

اختبار الفرض: نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود أثر ذات دلالة معنوية موجبة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المالي.

ثانياً:-- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لأثر بعد سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي.

جدول(13): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي

معامل التحديد $R^2$	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدر $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
27,7%	** 0,01	32,040	** 0,01	3,073	0,954	الجزء الثابت
			** 0,01	5,704	0,176	إجمالي بعد سياسات إدارة الموارد البشرية.

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,01).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,05).

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل التحديد ( $R^2$ ): نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد سياسات إدارة الموارد البشرية). يفسر (27,7%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الأداء المالي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد سياسات إدارة الموارد البشرية) ، ذو اثر معنوي على المتغير التابع (أبعاد الأداء المالي)، حيث بلغت قيمة "ت" (5,704) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,01).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٣٢,٥٤٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة اثر نموذج الانحدار على أبعاد الأداء المالي.

- لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين ابعاد سياسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير بسيط)، و بعد الأداء المالي ويوضح ذلك الجدول التالي:  
جدول(١٤): مصفوفة الارتباط بين بعد الأداء المالي (كمتغير تابع)

عبارات سياسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2	٠,٠٩	٠,١٣	غير دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3	٠,٤٧٨	*٠,٠٤	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4	٠,٤٣٣	*٠,٠٤	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5	٠,٣٨٩	*٠,٠٥	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6	٠,٣٧٣	*٠,٠٥	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7	٠,٤٨٩	*٠,٠٤	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند إدارة المسار الوظيفي m8	٠,٦٠١	**٠,٠١	دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت m9	٠,٠٩٨	٠,١٠	غير دالة
تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10	٠,٦٩٥	**٠,٠١	دالة
إجمالي: أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية	٠,٥٢٧	**٠,٠١	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).



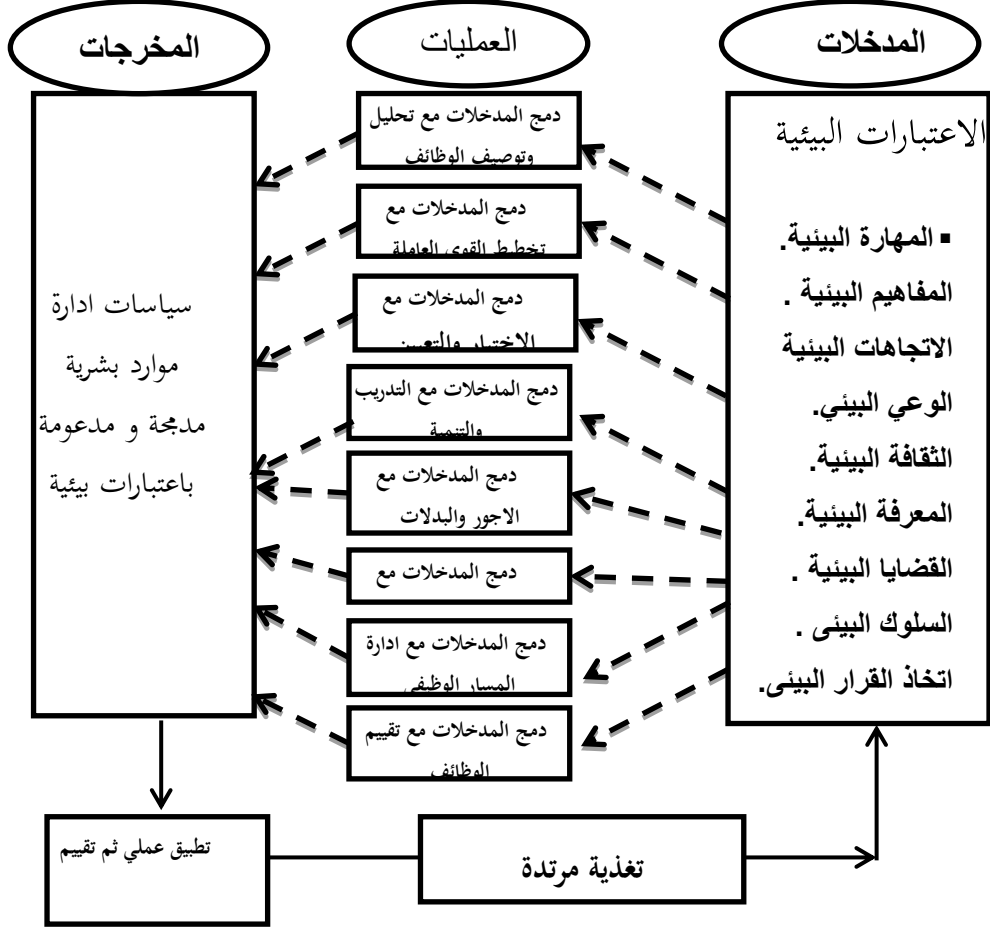
بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

- ١- لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تحليل وتوصيف الوظائف m2، بمستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).
- ٢- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التنبؤ وتخطيط القوى العاملة m3، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٧٨) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
- ٣- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند استقطاب واختيار الموظفين m4، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٣٣) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
- ٤- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تعيين الموظفين m5، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٨٩) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
- ٥- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند التدريب والتنمية m6، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٧٣) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
- ٦- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تقييم أداء العاملين m7، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٨٩) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠٥).
- ٧- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند إدارة المسار الوظيفي m8، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٠١) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- ٨- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة في اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت m9، بمستوى معنوية اكبر من (٠,٠٥).

- ٩- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد " الأداء المالي " و تضع الإدارة فى اعتبارها الإعتبارات البيئية عند تصميم نظام الأجور m10، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩٥). بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).
- مما يدلنا على ان اقوى هذا الاثر (١٠)، (٨)، (٧)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٩)، (٢)، بمعاملات ارتباط (٦٩٥)، (٦٠١)، (٤٨٩)، (٤٧٨)، (٤٣٣)، (٣٨٩)، (٣٧٣)، (٠٩٨)، (٠٩٠)، على التوالي
- اختبار الفرض: يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغير سياسات إدارة الموارد البشرية وجميع عبارات المتغير التابع الأداء المالي

### الإطار المقترح

وفقاً للدراسة الميدانية والدراسات السابقة يرى الباحث أن الإطار لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل: اطار مقترح لدمج الاعتبارات البيئية ضمن سياسات ادارة الموارد البشرية

## مزايا تطبيق الاطار المقترح: سوف يحقق تطبيق هذا الإطار المقترح للشركة المصرية للاتصالات المزايا التالية :

- ١- منظمة تعمل بأفكار واتجاهات حديثة ورغبة في استكشاف آفاق جديدة.
  - ٢- منظمة اكثر استجابة لجودة الخدمة العالية وميزة تنافسية في صناعة الخدمات
  - ٣- التفوق على توقعات متلقي الخدمة من المواطن.
  - ٤- الحث على الحلول المبتكرة للوفاء بمسئوليتها البيئية
  - ٥- سوف يساعد السعي إلى التحسين البيئي على الريادة في البيئة التنافسية.
  - ٦- أن المؤسسة المستجيبة بيئياً بقدرة تنافسية عالية في السوق العالمي المحلي.
  - ٧- إن مراعاة الاعتبارات البيئية تثمر شركة متوافقة بيئياً بيئية، وقدرة تنافسية.
  - ٨- تقليل تكلفة المخاطر البيئية .
  - ٩- تحسين بيئة العمل
  - ١٠- زيادة الرضا الوظيفي
  - ١١- وتهيئة مناخ العمل فيؤدي لزيادة الانتاجية وتقليل نفقات مخاطر العمل
  - ١٢- تقليل نفقات العلاج ونفقات الموائمة البيئية
- ضمان نجاح تطبيق الإطار المقترح:** يمكن تطبيق الإطار بفاعلية كبيرة إذا توفرت بعض الضمانات الآتية:

- ١- دعم الاعتبارات البيئية من جميع العاملين وخصوصاً الادارة العليا.
- ٢- اقتناع القيادة الإدارية وجميع العاملين بأهمية البعد البيئي لزيادة فاعلية أداء الشركة.
- ٣- تخصيص واعتماد التكاليف المناسبة من الميزانية العامة بالشركة المصرية للاتصالات بما يسمح بتدريب العاملين والإدارة على تطبيق الإطار المقترح مع إتاحة الفرصة الكافية لذلك.
- ٤- تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتطبيق الاعتبارات البيئية واتخاذ القرار البيئي.
- ٥- توافر بيئة تكنولوجية تسهم في تفعيل وتعزيز تطبيق الإطار المقترح.
- ٦- مشاركة العاملين في التطوير مع عدم المساس بالاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي لهم.

## النتائج

وقد تمثلت اهم نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية في الجوانب التالية:

١-توصلت نتائج الدراسة لضرورة زيادة الاهتمام بالاعتبارات البيئية وبلغت الأهمية النسبية (٧١,٤٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الاعتبارات البيئية إيجابيه وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Isabel, Tony, 2010) .

٢-كما توصلت الدراسة لوضع اطار لدمج الاعتبارات البيئية بسياسات ادارة الموارد البشرية. ٣-ان سياسات ادارة الموارد البشرية بوجه عام تؤثر علي الاداء المالي للشركة وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة كدراسة (مروة ابراهيم القرشي ،٢٠١٤) ودراسة (سعيد نمشة،٢٠٠٧) ان ادارة الموارد البشرية تؤثر علي اداء المنظمة والمؤسسة بشكل عام.

٤-توصل البحث ان هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغير الاعتبارات البيئية وجميع عبارات المتغير الوسيط سياسات إدارة الموارد البشرية ، كما نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد الاعتبارات البيئية) يفسر (٤٩,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع (سياسات إدارة الموارد البشرية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كما توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاعتبارات البيئية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٠٢) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة دالة إحصائية بين الاعتبارات البيئية وبين سياسات إدارة الموارد البشرية. وفي ضوء ذلك يتم قبول الفرض الإحصائي الاول ٥-توصل البحث لوجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين بعد " سياسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المالي "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٢٧) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

ويدل ذلك على ان سياسات ادارة الموارد البشرية تؤثر بشكل طردي علي الاداء المالي لمنشأة بوجه عام

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة دالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المالي. وفي ضوء ذلك يتم قبول الفرض الإحصائي الثاني

## التوصيات

طبقاً للدراسة الميدانية ونتائجها و الدراسات السابقة يوصى الباحث بما يلي:

- ١- إدخال ودمج كافة الاعتبارات البيئية ضمن جميع سياسات إدارة الموارد البشرية عن طريق تطبيق الاطار المقترح
- ٢- ضرورة توفير دعم من الادارة العليا لتطبيق الاطار المقترح
- ٣- الاهتمام والتطوير المستمر بسياسات ادارة الموارد البشرية لما لها من أثر علي اداء المنشأة المالي وادائها ككل بشكل عام.

## مقترحات بحوث أخرى

- وقد كشف البحث عن عدة عناصر تصلح لبحوث مستقبلية مقترحة منها:
- ١- دراسة تأثير العناصر الأخرى لفعالية إدارة الموارد البشرية على الاداء المالي
  - ٢- دراسة العوامل والمتغيرات الاخرى التي تؤثر علي الاداء المالي للشركة
  - ٣- دراسة العوامل والمتغيرات الاخرى التي تؤثر علي ادارة الموارد البشرية للشركة
  - ٤- دراسة العوامل والمتغيرات الاخرى التي تؤثر علي الاداء المالي للشركة
  - ٥- دراسة تفصيلية لتأثير عناصر الاعتبارات البيئية ولكن علي ادارات مختلفة.
  - ٦- تطبيق نفس البحث ولكن في مجتمعات بحثية مختلفة لمقارنة النتائج مثل: (مجال السياحة، الإعلام، المجال الطبي ... إلخ)
  - ٧- دراسة تفصيلية لتأثير عناصر الاعتبارات البيئية علي اداء المؤسسة .
  - ٨- دراسة تفصيلية لتأثير عناصر الاعتبارات البيئية علي الرضا الوظيفي .

## المراجع

اسامة محمود بيومي حسن(٢٠١٥): فاعلية نظام الإدارة البيئية فى القدرة على اتخاذ القرارات فى إحدى المؤسسات الصحفية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس

- أيمن شبل فريد أبو سعدة(٢٠٠٥): أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية علي الفاعلية التنظيمية المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الادارية
- جمال الدين محمد المرسي(٢٠٠٦): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين " . الدار الجامعية، الأسكندرية
- جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله اللحج(٢٠٠٧): الادارة المالية. الدار الجامعية، الأسكندرية
- سعيد بن عبيد نمشة(٢٠٠٧): استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض
- مروة إبراهيم محمد القرشي(٢٠١٤): إطار مقترح لإدارة الموارد البشرية للتقليل من المخاطر البيئية للتشغيل وتحسين الأداء المؤسسي "، رسالة دكتوراه غير منشورة معهد الدراسات والبحوث البيئية
- هاجر محمد الزروق علي(٢٠١٠): تأثير المعلومات البيئية علي المحتوي المعلوماتي للقوائم المالية وانعكاسات ذلك علي قرارات الاستثمار، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية .جامعة عين شمس
- Isabel Rimanoczy, Tony pearson . (2010). Role of HR in the new world of sustainabiliy.

**A PROPOSED FRAMEWORK FOR INTEGRATING  
ENVIRONMENTAL CONSIDERATIONS INTO  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICIES  
AND THE IMPACT ON THE FINANCIAL  
PERFORMANCE OF THE FACILITY  
AN APPLIED STUDY ON TELCOM EGYPT COMPANY**

[20]

**Khttab, G.S.<sup>(1)</sup>; Salem, M. M.<sup>(2)</sup> Refaat, Reham, M.<sup>(3)</sup>  
and AbdulAziz, M. A.**

1) Faculty of Commerce, Ain Shams University 2) Institute of Environmental Studies and Research, University of Ain Shams

**ABSTRACT**

Environmental considerations have a significant impact on organizations. Considering that human resources management is of great importance as it possesses the most important and most valuable assets of the organization, the human factor, which is influential in all other departments, the importance of studying integrating environmental considerations into human resources management policies Environmental Considerations in Human Resource Management Policies The researchers followed the analytical descriptive approach and applied to a sample of the employees of the Egyptian Telecom Company. The study reached the conclusion that there is a positive positive relationship between human resource management Environmental considerations and that human resources management policies have a long-term impact on the financial performance of the Organization. The main recommendations have



been the introduction and integration of environmental considerations into human resources management policies.

**Keywords:** human resources management, environmental considerations