

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ”دراسة تطبيقية“

د. عمار فتحي موسى إسماعيل * د. محمد فوزي أمين البردان **

* د/ عمار فتحي موسى، مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات – حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماته البحثية: إدارة المواهب، البراعة التنظيمية، الإدارة بالتجوال، الصمت التنظيمي، العقد النفسي، التهكم التنظيمي، رأس المال النفسي، القيادة الأصيلة، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والاحتراق الوظيفي.

** د/ محمد فوزي البردان، مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات – حاصل علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماته البحثية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، تقدير الذات التنظيمية، القيادة الأصيلة، رأس المال النفسي، الارتباط بالعمل.

١ - ملخص البحث:

اهتم البحث الحالي بصفة أساسية بتوصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وكذلك تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، فضلاً عن تحديد كيفية تحسين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٢٣٤ مفردة من مسؤولي الإدارة العليا، والإدارة البيئية، وإدارة الموارد البشرية بمجموعة متنوعة من الشركات الصناعية بمدينة السادات في أربعة قطاعات متنوعة هي الحديد والصلب، الغزل والنسيج والصباغة، الكيماويات، والأغذية والمشروبات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت منخفضة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة. وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف الخصائص الديموجرافية. كما كشفت النتائج عن أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كانت متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة. ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول بعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية باختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية. كما ساهمت المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير ٦٧% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية). وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

Abstract

The current study focuses mainly on the characterization of green human resources management practices and dimensions of organizational citizenship behavior for the environment, as well as the nature and type of relationship between the dimensions of green human resources management practices and organizational citizenship behaviors for the environment. In addition to that, improving the behavior of organizational citizenship behavior for the environment through paying attention to Green human resources management practices applying on industrial companies operating

in Sadat City. To achieve this, survey was distributed to a sample of 234 senior management, environmental management, and human resource management departments in a variety of industrial companies in Sadat City in four different sectors (iron and steel, spinning, weaving, dyeing, chemicals, food and beverages). The results of this study showed that the green human resources management practices was low at the aggregate level and for each dimension separately. As well as, there are statistical significance differences between employees' awareness of the variables of green human resources management practices according to different demographics characteristics. The results also revealed that the moderate level of organizational citizenship behavior for the environment practices at the overall level and for each separate dimension. Also, there are statistically significant differences between the practices of green human resources management and the level of organizational citizenship behavior for the environment practices (taken in aggregate), and this relationship is positive and statistically significant. The independent variables combined accounted for 67% of the total variance in dependent variable data (the level of exercise of organizational citizenship behaviors for the environment). The researchers have come up with a set of recommendations to enhance the level of organizational citizenship behaviors for the environment by adopting green human resource management practices.

٢ - مقدمة:

أصبحت الاستدامة قضية عالمية حيث تهتم المنظمات بشكل متزايد بتأثير القضايا البيئية على قدرتها التنافسية ونجاحها على المدى الطويل. ومن وجهة النظر القائمة على الموارد، تعتبر الموارد البشرية عوامل مهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، نظراً لندرة هذه الموارد وقيمتها وعدم قابليتها للتكرار والتفرد الذي تتمتع به (Paillé et al., 2014).

ولقد أدى تزايد الاهتمام بشأن قضايا البيئة في السنوات الأخيرة من جانب المنظمات إلى جعل مفهوم التوجه الأخضر نقطة تركيز ومحور اهتمام، مما جعل المنظمات تتخذ العديد من المبادرات الخضراء مثل الإدارة الخضراء، والتسويق الأخضر، وسلسلة التوريد الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء. ومن بين تلك الممارسات الخضراء من جانب المنظمات اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتماماً متزايداً، حيث يتطلب التحرك نحو الممارسات الخضراء في أي منظمة دعم الموارد البشرية لها.

كما تعتمد بعض المنظمات على مفهوم (التوجه الأخضر) كاستراتيجية متبناه كجزء من مبادرات مسؤوليتها الاجتماعية، حيث تعتنقها المنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية وخلق العلامة التجارية الخاصة بها. فمنظمات اليوم التي لا تبتكر ولا تنفذ السياسات التي تضمن حماية البيئة تخسر ضد منافسيها ليس فقط من حيث العلامات التجارية ولكن أيضاً من حيث الاحتفاظ بالعاملين. فنجد اهتمام شركة جوجل بسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تقدم الإعانات للسيارات الهجينة، وأسواق المزارعين في الموقع، وقسائم التنقل الخضراء، والتنظيف العضوي الجاف، هذه المبادرات الفريدة التي تقرها بمثابة تشجيع للعاملين والاحتفاظ بهم من خلال تبني الممارسات الخضراء في العمليات التي تقوم بها (Pandey et al., 2016).

وفي ظل الدور الحيوي الذي يؤديه القائمين على إدارة الموارد البشرية في دعم الممارسات الخضراء (Jabbour et al., 2010, 2012; Jabbour & Santos, 2008). ينبغي لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، ووظيفة ذات قيمة مضافة أن تدرك أهمية الممارسات الخضراء، وأن تشرع في الأنشطة الصديقة للبيئة، وأن تغير العمليات القائمة، وأن توائم ممارساتها مع التوجه نحو البيئة الخضراء (Mishra et al., 2014).

وفي ظل ما تتعرض له منظمات اليوم من ضغوط متزايدة لاتخاذ خطوات استباقية نحو تحسين البيئة، إلا أن البحوث تشير إلى أن العديد من المنظمات تفتقر إلى المكافآت الرسمية للجهود البيئية من جانب العاملين. وقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد المكافآت البيئية، وصعوبة التنبؤ بفرص تنفيذها، كما أن نطاقها واسع بحيث يتعين على المنظمة أن تنفق قدراً هائلاً من الموارد لتقتين معايير مناسبة جديدة. وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات التي لا تكافئ الجهود البيئية يجب عليها الاعتماد على العاملين لتتجاوز المتطلبات الوظيفية لتحقيق الكفاءة البيئية (Daily et al., 2009).

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية البيئية مجالاً حديثاً في مجال البحوث التنظيمية (Zhang et al., 2016). وعلى الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين قد تبدو ثانوية الأهمية عندما تؤخذ بشكل فردي، إلا أنها تميل إلى أن يكون لها تأثير مضاعف على الأداء البيئي عندما تتراكم على مر الزمن والأفراد (Paillé et al., 2014) وهذا لا يعني أن مصطلح المواطنة البيئية يمكن أن يحل محل السياسات البيئية، أو نظم الإدارة أو التكنولوجيا، ولكنه يعكس وظيفة اجتماعية غير زهيدة يقع على عاتقها شكل ومسار عملية جعل الشركات موجهة بيئياً.

وعلى ذلك يتناول الباحثان في هذا البحث دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، حيث

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي اهتمت بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

٣- الإطار النظري وفرضيات البحث:

يشمل الإطار النظري وفرضيات البحث؛ مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، ومن ثم صياغة فرضيات البحث وذلك على النحو الآتي:

١/٣- مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

١/٣-١ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

مع تزايد الدراسات التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يختصر باللغة الإنجليزية إلى (GHRM) كونها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية (Jackson & Seo, 2010)، والتنمية المستدامة (O'Donohue & Torugsa, 2016). حيث تعكس إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة السياسات والممارسات والنظم التي تنتهجها المنظمة الخضراء لحث العاملين بها إلى العمل لصالح الفرد والمجتمع والمنظمة والبيئة الطبيعية (Opatha & Arulrajah, 2014). ووفقاً لدراسة (Jabbour et al., 2010) تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها جعل الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية خضراء مثل الوصف والتحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت.

كما عرفت دراسة (Renwick et al., 2008) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، كما حدد هؤلاء العلماء أن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتقييم والتدريب، والتطوير، وعلاقات العمل، والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة. بينما يعرفها (Jabbour, 2013) بأنها المواءمة المنهجية والمخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمة. كما يعرفها (Mampra, 2013) بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات التجارية وتعزيز القضايا البيئية التي تعزز من معنويات العاملين وتحقق رضاهم.

إن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية

السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Arulrajah et al., 2016). وتجدر الإشارة إلى أن أحد المسؤوليات الرئيسية للمتخصصين في الموارد البشرية هي الحصول على دعم العاملين لتنفيذ المبادرات الصديقة للبيئة (Priya et al., 2014). نظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في مختلف مراحل نظام الإدارة البيئية (Jabbour et al., 2010). ودور الموارد البشرية في تحقيق اندماج العاملين وتعزيز بعض الممارسات البيئية مثل إعادة التدوير، وحفظ الطاقة (Ahmad, 2015)، كما وضعت دراسة (Renwick et al., 2013) نموذجاً نظرياً يقدم سياسات متميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء والتقييم، والتدريب وتطوير العاملين، وعلاقات العاملين، وأنظمة المكافآت كونها أدوات قوية لمواصلة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة. وفي ضوء الأدبيات الناشئة في إدارة الموارد البشرية الخضراء قدمت دراسة (Sudin, 2011) دليلاً إرشادياً استهدفت من خلاله تحديد محتوى إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك تطوير نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الخضراء، واقتراح نموذج من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والإدارة الخضراء، على أن يشمل النموذج المقترح نظام الإدارة البيئية، ورأس المال الفكري الأخضر والمواطنة البيئية للمنظمات.

٣/٢ - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمارس عدداً كبيراً من المنظمات في الوقت الحاضر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياق العالمي، وسوف تساهم هذه الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي يتم ممارستها والتي سيتم ممارستها من جانب رجال الأعمال والمنظمات الأخرى مساهمة كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي. وتعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء مجال ناشئ من البحوث في الدراسات التنظيمية بعد عام ١٩٩٠م. وهناك من يرى (Arulrajah et al., 2016) أن الأدبيات الموجودة بشكل عام يجب أن تتوسع من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث ركز عدد قليل من البحوث على وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المكافآت فيما يتعلق بدمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية لديها المزيد من الإمكانيات والنطاق لتحسين الأداء البيئي للمنظمة. كما أشار إلى أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار الاتنى عشر وظيفة لإدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف، وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والترقية، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير، وإدارة المكافآت، وإدارة الانضباط، وإدارة الصحة والسلامة وعلاقات العاملين.

تساهم في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي المستدام للمنظمات.

كما تناولت دراسة (Ren et al., 2017) أفضل الفرص البحثية وتطوير النظرية والتطبيق، وتقييم المجال الأكاديمي الناشئ عن إدارة الموارد البشرية الخضراء. حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على الحاجة الملحة إلى تنظير وقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطوير نموذج متكامل عن محددات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنتائج المترتبة عليها. وبجانب المنظور القائم على الوظائف والذي يركز على ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية، والاستفادة من التقدم المحرز في الأدب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، تم مناقشة التطبيقات الممكنة متعددة المستويات، وأهمية إدراك العاملين بمبادرات إدارة الموارد البشرية والخبرات المتعلقة بها، والآثار السياقية والثقافية، كخارطة طريق لتحفيز تطوير حقل إدارة الموارد البشرية الخضراء للباحثين والمديرين والممارسين.

واستجابة إلى النقص الحالي في البحوث المقارنة الدولية في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء تناولت دراسة (Haddock-Millar et al., 2016) المناهج المختلفة التي تتبعها إحدى المنظمات متعددة الجنسيات في إدارة الموارد البشرية الخضراء في ثلاثة فروع أوروبية (بريطانيا، ألمانيا، والسويد). وتوصلت إلى أن الفروع الأوروبية الثلاث تتشابه في الالتزام العام بالاستدامة البيئية والتي ظهرت من خلال مجموعة المبادرات التي تم تطويرها وتنفيذها داخل تلك الفروع الأوروبية. إلا أن هناك نقص في وجود مؤشرات أداء بيئية رئيسية محددة داخل نظام إدارة الأداء. وعلى الرغم من وجود التزام شامل بالاستدامة البيئية، إلا أن موقع ومواءمة البيئة والموارد البشرية يختلفان بين المنظمات التابعة، وكذلك الطريقة التي تختار بها المنظمات التابعة زيادة ارتباط القوى العاملة بالاستدامة البيئية. وحددت الدراسة عددا من العوامل التي تفسر الاختلافات في المناهج، مثل المحددات الاستراتيجية والأداء والأبعاد الثقافية، مثل العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

وهناك وظائف وإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر تقليدية عموماً. ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة تقليدية. ونستعرض فيما يأتي لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

(١) الاستقطاب والاختيار الأخضر Green recruitment & selection:

يمكن القول بشكل عام، أن الشركات المعنية بالبيئة لديها إطار للسياسة البيئية الخاصة بها. ولتحقيق السياسة البيئية القائمة، تحتاج الشركات إلى قوة عاملة موجهة نحو البيئة ولتحقيق ذلك فإن الشركات لديها بديلان: يتمثل البديل الأول في التركيز على الاستقطاب

الأخضر، أما البديل الثاني يتمثل في توفير التوعية اللازمة المتعلقة بحماية البيئة والتعليم والتدريب والتطوير للقوى العاملة الحالية. ويعتبر البديل الأول هو أكثر استباقية وفعالية من حيث التكلفة من البديل الثاني. وبالتالي، فإن البحث عن أفضل ممارسات الاستقطاب الأخضر أمر مهم للمنظمات. كما تقوم بعض المنظمات بدمج سياسة الاستقطاب الخاصة بها مع السياسات والاستراتيجيات البيئية. ويؤكد استطلاع أجرته مؤسسة British Carbon Trust أن معظم العاملين (أكثر من ٧٥٪) الذين يعتبرون العمل في منظمة ما يدركون أهمية أن يكون لدى الشركة التي يعملون بها سياسة بيئية نشطة للحد من انبعاثات الكربون (Clarke, 2006).

وفي المملكة المتحدة تؤثر القضايا البيئية على جهود الاستقطاب في المنظمات حيث يحكم الخريجون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كميّار لاتخاذ القرارات عند التقدم للوظائف الشاغرة. ويمكن تسهيل جذب المواهب المدركة بيئياً عن طريق العلامة التجارية المبادرة بيئياً للمنظمة باعتبارها "أصحاب الأعمال المسؤولين بيئياً" (Renwick et al., 2008). حيث يمكن لأصحاب العمل المسؤولين بيئياً جذب المواهب التي يحتاجون إليها لتنفيذ مبادرات الإدارة البيئية للشركات، والتي تسهم في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة. ومن أجل جذب الأشخاص المعنيين بيئياً للوظائف الشاغرة، تعبر بعض الشركات عن قيم بيئية معينة (على سبيل المثال أن تكون جزءاً من الفريق الأخضر من شركتنا، أو نحن أصحاب العمل المسؤول اجتماعياً وبيئياً) في إعلاناتهم الوظيفية. وتعرب بعض الشركات أيضاً عن تفضيلاتها لتعيين المرشحين الذين لديهم الكفاءة والاتجاهات للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية للشركات.

كما تقوم بعض الشركات عند عملية الاختيار للوظائف الشاغرة باختيار المرشحين الذين لديهم اهتمام بالبيئة كميّار للاختيار عند إجراء المقابلات مع المرشحين أو تقييمهم للاختيار، حيث يتم طرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة من قبل تلك الشركات. ويمكن للمنظمة أن تعتمد على ذلك لاختيار العاملين المرشحين المهتمين بالبيئة بالإضافة إلى معايير الانتقاء العادية المتعلقة بالواجبات المحددة للوظيفة المعنية.

وتتكون عملية الاستقطاب والاختيار الأخضر من جزئين (Dilchert & Ones, 2011):

- استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الإنترنت، واستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار.
- قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرّون الممارسات الخضراء، واتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر.

(٢) التدريب والتنمية الخضراء **Green Training & Development**:

يعتبر التدريب والتطوير في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الأداء البيئي المستهدف للمنظمة. وفي الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل أكثر اهتماماً بالبيئة، وكذلك تنفيذ مبادرات الإدارة البيئية. واستناداً إلى تحليل احتياجات التدريب البيئي للقوى العاملة، تقوم هذه المنظمات بإجراء برامج جادة ومنهجية للتثقيف والتدريب والتطوير للعاملين بها من أجل اكسابهم المعارف وصل مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم اللازمة نحو الإدارة البيئية الجيدة (Arulrajah et al., 2016). كما تم اقتراح بعض الممارسات الخضراء للتدريب والتطوير مثل (تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر لمكان العمل، وتطبيق التناوب الوظيفي لتدريب المديرين الخضر للمستقبل، وتوفير التدريب عن جوانب الإدارة البيئية للسلامة، وكفاءة الطاقة، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير، وتنمية المهارات الشخصية الخضراء، وإعادة تدريب العاملين الذين يفقدون وظائفهم في الصناعات الملوثة ذات الصلة) (Renwick et al., 2008; 2013).

وترى دراسة (Jain, 2016) أنه ينبغي أن تشمل برامج تدريب وتطوير العاملين قضايا اجتماعية وبيئية على جميع المستويات، بدءاً من الاعتبارات المتعلقة بالصحة والسلامة، وقضايا الاستدامة الاستراتيجية على مستوى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. وأن تغطي مجموعة كاملة من المخاطر والفرص الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تنطوي عليها الأعمال التجارية ووسائل تحديدها. بالإضافة إلى إعلام العاملين عن الإجراءات والسياسات الخضراء بما في ذلك رؤية / رسالة المنظمة، والفوائد الموجهة نحو الاستدامة، والمبادرات على مستوى المنظمة مثل الحد من الغازات الدفيئة، وخلق المنتجات الخضراء. وإدارة النفايات (من حيث الوقاية والخفض)، وتدريب فرق عمل من موظفي الخطوط الأمامية لإنتاج تحليل النفايات من مجالات عملهم، وكذلك إنشاء فرق خضراء في كل إدارة، مما يؤدي إلى التوعية العامة والتدريب الخاص.

(٣) إدارة الأداء الأخضر **Green performance management**:

تعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة للاتصال بين المشرفين والعاملين الذي يحدث على مدار السنة، دعماً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتشمل إدارة الأداء الأخضر المسائل المتصلة بسياسات المنظمة والمسؤوليات البيئية. ويؤدي إدماج الإدارة البيئية في إدارة الأداء إلى تحسين نوعية وقيمة الأداء البيئي. حيث تشير دراسة (Jabbour et al., 2008) إلى أن إدارة الأداء تهدف إلى تحسين أداء العاملين بشكل عام، حيث تقارن المنظمة نتائج العاملين مع الأهداف التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل. بينما تعني إدارة الأداء

الأخضر في ضوء رؤية الإدارة البيئية، أن المنظمة تقوم بتقييم الأداء البيئي للعاملين ومساهماتهم في تحقيق النتائج البيئية في المنظمة.

إن إيجاد مؤشرات الأداء الخضراء يعنى إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييم الأداء، تغطي عدة موضوعات مثل الحوادث والمسؤوليات البيئية، والحد من انبعاثات الكربون، وتقديم الاهتمامات والسياسات البيئية (Tang et al., 2017). وتؤكد دراسة (Ahmad, 2015) على أن مؤشرات الأداء الخضراء لا غنى عنها للمديرين أو العاملين على حد سواء فتقييم الأداء من أهم الجوانب المؤثرة على عملية وفعالية إدارة الأجور والمكافآت ومن ثم لا غنى عنها في نظم إدارة الأداء.

(٤) الأجور والمكافآت الخضراء Green Pay & Rewards:

يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تعتمد استدامة الأداء البيئي للمنظمة اعتماداً كبيراً على ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين غير الإداريين على مبادرات الإدارة البيئية للمنظمات، ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد.

وقد اقترح (Renwick et al., 2008) العديد من ممارسات إدارة المكافآت الخضراء مثل نظام الأجر الأخضر/ المكافأة الخضراء، والحزم المصممة لمكافأة العاملين على اكتساب المهارات الخضراء، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية النقدية (المكافآت، والنقدية، والأقساط)، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية غير النقدية (التفرغ، والأجازات، والهدايا)، واستخدام المكافآت الإيجابية في الإدارة البيئية (ردود الفعل)، وخطة المكافأة الشخصية للجميع لكسب الإشراف الأخضر/المواطنة، وربط مخطط الاقتراح مع نظام المكافآت، وربط (المكافآت، والدعاية، والأدوار الخارجية، والثناء اليومي) والمشاركة في المبادرات الخضراء مع المكاسب الترويجية / الوظيفية (ترقية المديرين من خلال دعم العاملين في الإدارة البيئية)، واستخدام الإعفاءات الضريبية الخضراء.

(٥) الاندماج الأخضر Green involvement:

يقصد بالاندماج بصفة عامة بأنه مشاركة العاملين في العملية التشغيلية والتزامهم بتحقيق النجاح للمنظمة، وكذلك المساهمة بقدراتهم المختلفة في الوصول إلى التحسين التنظيمي. بينما يقصد به كأحد التطبيقات البيئية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير

الفرص للعاملين للارتباط بالإدارة البيئية والتي تشمل عدة أنواع منها المشاركة، وثقافة الدعم، والمعرفة الضمنية، والتي تستهدف تحفيز العاملين على الالتزام بالإدارة البيئية للمنظمة (Tang et al., 2013; Renwick et al., 2017).

وهناك عدة مقاييس للاندماج الأخضر تتمثل في الرؤية الخضراء الواضحة والتي تعكس نظام القيم والرموز التي تدعم الإدارة البيئية وترشد العاملين للمشاركة في القضايا البيئية، في حين نجد أن مناخ التعلم الأخضر وقنوات الاتصال المختلفة توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية للعاملين في أماكن العمل. وهذا بدوره يقوم بتهيئة مناخ الإشراف بين العاملين وتعزيز الوعي بالمسائل البيئية، لذلك فإن وجود عدة قنوات اتصال سواء بشكل رسمي أو غير رسمي بين العاملين يمكن أن يؤدي إلى انتشار الثقافة الخضراء، وتحسين الوعي بالسلوك الأخضر، وكذلك نجد مقياس تشجيع الاندماج الأخضر حيث يمكن حفز العاملين للمشاركة في الإدارة البيئية من خلال تقديم الأنشطة الخضراء مثل توفير فرص المشاركة وحل المشكلات المتعلقة بتحسين القضايا البيئية للعمليات الإنتاجية (Tang et al., 2017).

وبالإضافة إلى ما سبق، دعمت نتائج دراسة (Guerci et al., 2016) الدور الذي يؤديه الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (العملاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة) بشأن تنفيذ ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، وتدريب واندماج العاملين، وإدارة الأداء والتعويضات) ومقارنة آثار هذه الممارسات على الأداء البيئي. وتوصلت إلى أن ضغوط العملاء ارتبطت بجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة، في حين ارتبطت الضغوط التنظيمية فقط بالتوظيف الأخضر؛ بالإضافة إلى أن التدريب الأخضر واندماج العاملين، وإدارة الأداء الأخضر والتعويضات كان لهما تأثير إيجابي على الأداء البيئي كما توسطت العلاقة بين دور ضغوط الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (من العملاء) في تحسين الأداء البيئي.

كما توصلت دراسة (Nejati & Ahmad, 2015) إلى أن من بين الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، كان التدريب هو الأبرز لأنه أثر بشكل إيجابي على إدراك الباحثين عن وظيفة تجاه جاذبية والمكانة الاجتماعية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المكافأة كان لها تأثير إيجابي على جاذبية المنظمة، في حين كان للوصف الوظيفي تأثير إيجابي على المكانة الاجتماعية للمنظمة. وعلاوة على ذلك، فقد تبين أن جاذبية المنظمة ومكانتها الاجتماعية الناتجة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل كبير على نية الباحثين عن وظائف لمتابعة المنظمة.

في حين تناولت دراسة (Alreshidi, 2016) العلاقات بين الاختيار الاستراتيجي للمنظمة على أساس التوجه الأخضر (التدريب الأخضر) والتوجه بالعلاقات (تنمية المورد

الأخضر) ومزايا الأعمال المستدامة، بما في ذلك تحسين الابتكار الأخضر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالتطبيق على المنظمات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التوجه الأخضر للمنظمة ارتبط ارتباطاً إيجابياً ببرامج التدريب الخضراء التي تقدمها، وكذلك برامج تنمية المورد الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوجه بالعلاقات للمنظمة مع المورد أثر على برامج تنمية المورد الأخضر. كما ارتبط التدريب الأخضر وتنمية المورد الأخضر ارتباطاً معنوياً بالابتكار الأخضر. أيضاً، تنمية المورد الأخضر هو شريك كبير للمزايا التنافسية للمنظمة.

كما كشفت نتائج دراسة (Yong & Mohd-Yusoff, 2016) أن كلا من جدارات (المنسق الاستراتيجي، وبطل التغيير) فقط من بين ستة جدارات ارتبطت ارتباطاً معنوياً بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وعلى وجه التحديد، ارتبطت جدارة المنسق الاستراتيجي بشكل إيجابي مع جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء متضمنة التحليل والوصف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء. بالإضافة إلى ذلك، ارتبطت جدارة بطل التغيير بشكل إيجابي بالتحليل والوصف الوظيفي الأخضر، والمكافآت الخضراء. كما أكدت دراسة (Pandey et al., 2016) أن أهم العوامل الحاسمة للنجاح في تنفيذ الممارسات المستدامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء هي "عقلية وإدراك العامل" و"ثقافة المنظمة" بينما لم تكن بقية العوامل محل الدراسة (وتكلفة نقص الموارد التنظيمية، والعوامل الخارجية مثل القوانين واللوائح الحكومية .. الخ) بنفس القدر من الأهمية. وفي نفس السياق، تناولت دراسة (Rajiani et al., 2016) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كعملية إبداعية كاستجابة للتطور الحالي والتحول من التأييد الاقتصادي إلى التأييد الاجتماعي ثم التأييد البيئي، وذلك في ظل تبني إطار القدرة والتحفيز والقدرة (AMO) والذي يركز على ضرورة امتلاك العاملين القدرة والحافز واعطائهم الفرصة للأداء.

واسترشادا بما سبق، تمت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مدة الخدمة بالشركة، القطاع الذي يعمل به).

٣/٢ - مفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

٣/٢/١ - مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

يشير مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام إلى السلوك الفردي الاختياري، والذي لا يعترف به في نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح، ويعزز في مجمله أداء

المنظمة بكفاءة وفعالية (Organ et al., 2006). ويمكن للعاملين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مكان العمل من خلال بذل الجهود الإضافية نحو المنظمة في شكل السلوك الحضاري والروح الرياضية، والمساعدة التي يمكن تقديمها لأعضاء المنظمة والتي يطلق عليها الأيثار. ومع ظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية البيئية (OCBE) مؤخراً في الأدبيات البيئية، كونه منهج واعد يدعم سلوك العاملين المؤيدين للبيئة في مكان العمل (Paillé & Boiral, 2013). قام كل من (Boiral & Paillé, 2012; Daily et al., 2009) بتأصيل هذا المفهوم على غرار المفهوم الذي قدمه Organ وزملائه لسلوك المواطنة التنظيمية، وبالنظر إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مستمدة من سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية البيئية على أنها " الأفعال (السلوكيات) الاختيارية من جانب العاملين داخل المنظمة وليست مطلوبة ولا يكافأ عليها وموجهة نحو تحسين البيئة " (Daily et al., 2009).

ولقد تناول البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (Lamm et al., 2013) على أنها المدى الذي من خلاله يتخذ العاملون خطوات للتصرف نحو الاستدامة في مكان العمل، من خلال توسيع نطاق سلوكيات المحافظة على البيئة إلى مكان العمل، مثل إعادة الاستخدام أو إعادة التدوير أو الحد من الاستخدام. وتم تعريفها على أنها سلوك طوعي غير محدد في التوصيفات الوظيفية الرسمية ومن خلالها تتضافر جهود الأفراد للمساعدة على جعل المنظمة و/أو المجتمع أكثر استدامة، وتتكون من ثلاثة أبعاد (المساعدة، السلوك الحضاري، والروح الرياضية). وفي نفس السياق قام (Organ et al., 2006) بتناول تطبيقات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية متمثلة في عدة أبعاد (المساعدة، الروح الرياضية، الولاء التنظيمي، الإذعان التنظيمي، المبادرة الفردية، التنمية الذاتية). إلا أنها تظل عامة نسبياً وغير محددة كما أشارت دراسة (Paillé & Boiral, 2013) مقارنة بالأبعاد الثلاثة (المساعدة البيئية، الارتباط الحضاري بالبيئة، المبادرات البيئية).

٣/٢ - أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

طورت دراسة (Daily et al., 2009) البناء المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية البيئية وحددت عدة محددات رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو البيئة، تضمنت الاهتمام البيئي، والالتزام التنظيمي، والدعم الإشرافي المدرك للجهود البيئية، والأداء الاجتماعي المدرك للمنظمات. إن التحقق من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كمفهوم حديث يعكس السلوك المؤيد للبيئة في بيئة العمل تم تناوله من خلال دراسة (Paillé & Boiral, 2013) حيث قدمت ثلاث دراسات مستقلة: قدمت الدراسة الأولى دليلاً على صلاحية النموذج ثلاثي

العوامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وهي (المساعدة البيئية، والمشاركة الحضارية البيئية، والمبادرات البيئية). في حين أشارت الدراسة الثانية إلى وجود فروق بين سلوك المواطنة التنظيمية البيئية والذي تألف من (المساعدة البيئية، والمشاركة الحضارية البيئية والمبادرات البيئية)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تكونت من عدة أبعاد (المساعدة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية). وأخيراً، بينت الدراسة الثالثة باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي، أن شعور العامل بالدعم من جانب المنظمة يجعله أكثر التزاماً ورضاً، ويكون على استعداد للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الالتزام التنظيمي له تأثير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، في حين كان الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي لهما تأثير غير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

كما تناولت دراسة (Paillé et al., 2013) العلاقة بين ممارسات الإدارة البيئية وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية عن طريق عمليات التبادل (أي دعم المشرف المدرك، والدعم التنظيمي المدرك، والتزام العاملين). وقد توصلت إلى أن العامل أكثر احتمالية لبذل جهوداً بيئية إضافية إذا أدرك أن المنظمة تدعم مشرفه من خلال منحه حرية صنع القرار والموارد اللازمة للانخراط في السلوك المؤيد بيئياً.

بالإضافة إلى ذلك، قدمت دراسة (Boiral, 2009) جسراً مفاهيمياً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجعل المنظمات موجهة بيئياً من خلال وصف الأبعاد الرئيسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيقاتها البيئية المحتملة. حيث تناولها البعض (Paillé et al., 2013; Boiral & Paillé, 2012; Paillé et al., 2014) على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد:

- المساعدة البيئية Eco-helping: وهي عبارة عن الرغبة الطوعية لمساعدة الزملاء على إدماج الاهتمامات البيئية في مكان العمل على نحو أفضل.
- الارتباط الحضاري بالبيئة Eco-civic engagement: وهي عبارة عن المشاركة الطوعية في البرامج والأنشطة البيئية للمنظمة.
- المبادرات البيئية Eco-initiatives: وهي أحد أشكال السلوك الاختياري الذي يتضمن تقديم الاقتراحات لتحسين الممارسات البيئية والأداء.

و لقد ركز (Boiral & Paillé, 2012) على مبادرات تحسين ممارسات العمل و لسلوكيات "غير المباشرة" ذات الطبيعة الاجتماعية التي هي أكثر انسجاماً مع "متلازمة المواطنة النشطة". كما قدمت دراسة (Paillé & Boiral, 2013) سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على أنها السلوكيات الاختيارية التي يقوم بها العاملين الذين يظهرون استعداداً للتعاون مع المنظمة وأعضائها عن طريق أداء السلوكيات في مكان العمل التي تعود بالنفع على البيئة

الطبيعية. ويمكن للعاملين المشاركة في السلوك المؤيد للبيئة بطرق مختلفة. على سبيل المثال، قد يطور ويقترح ويشترك العامل ممارسات جديدة، وكذلك تنفيذ سلوكيات اختيارية في مكان العمل تسهم في تحسين الأداء البيئي (Boiral & Paillé, 2012; Daily et al., 2009).

ومع ذلك، لابد من التمييز بين السلوكيات التي سينظر إليها على أنها اختيارية لصالح البيئة وتتجاوز واجبات الوظيفة من ناحية، والسلوكيات التي سينظر إليها أنها من ضمن الوصف الوظيفي للعامل من ناحية أخرى، وهنا لابد من التمييز بين الصناعات التقليدية والخضراء لتحليل ما إذا كانت السلوكيات الخضراء التي يقوم بها العامل تعتبر جزء من توصيفه الوظيفي أم لا. فعندما يعمل العاملون في صناعة خضراء، يمكن القول بأن السلوكيات المؤيدة للبيئة في العمل تمثل واجباً وظيفياً تتطلبه المنظمة. وعلى النقيض من ذلك، في حالة العاملين بالصناعات التقليدية، فإن سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية هي شكل من أشكال السلوك التقديري الذي يعكس جهوداً طوعية إضافية نحو البيئة (Ones & Dilchert, 2012).

إن تأثيرات القيادة الأخلاقية تعتمد على الدافع الاجتماعي الإيجابي لدى التابع، وهو الرغبة في الاستفادة من الآخرين والمنظمة. حيث أظهرت نتائج دراسة (Zhang et al., 2016) أن القيادة الأخلاقية ارتبطت بشكل إيجابي بسلوك المواطننة التنظيمية البيئية للعاملين، وأن المساءلة الذاتية البيئية للعامل كانت بمثابة متغير وسيط في تلك العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطننة التنظيمية البيئية. كما أن العاملين ذوي الحافز الاجتماعي الأعلى كانوا أكثر أداءً لسلوك المواطننة التنظيمية البيئية مقارنة مع نظرائهم من العاملين ذوي الدافع الاجتماعي المنخفض.

كما أوضحت نتائج دراسة (Wang et al., 2017) أن إدراك المشاركين في المشروع بشأن ممارسات المسؤولية البيئية للمشروعات الضخمة الموجهة نحو أصحاب المصلحة الداخليين (أي أصحاب المصلحة المرتبطين بعقود المشاريع) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطننة التنظيمية الموجهة نحو البيئة، كما يتوسط الالتزام البيئي للمشاركين في المشروع هذه العلاقة بشكل جزئي. وعلى العكس من ذلك، فإن إدراك المشاركين في المشاريع بشأن ممارسات المسؤولية البيئية للمشروعات الضخمة الموجهة نحو أصحاب المصالح الخارجيين (أي المجتمع المحلي والجمهور العام) لها تأثير غير معنوي على سلوك المواطننة التنظيمية الموجهة نحو البيئة.

في حين تناولت دراسة (Raineri & Paillé, 2016) الآليات الاجتماعية النفسية التي تقود الأفراد في المنظمات إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة البيئية، والتي تنطوي على مواكبة والمشاركة في الشؤون البيئية للمنظمة. بالاسترشاد بأدبيات المنظمات الخضراء والسلوك التنظيمي، بأن مستوى مشاركة العامل في إدارة التأثير البيئي للمنظمة عن طريق التعبير العلني عن إحساسه التقديري بالالتزام بالاهتمامات البيئية في سياق العمل، وأن هذا الالتزام يكون من خلال التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية والإشرافية. حيث دعمت النتائج فكرة أنه عندما يتم تقدير وتشجيع حماية البيئة من قبل المنظمة والمديرين التنفيذيين، فإن أعضاء المنظمة هم أكثر احتمالية للالتزام والمسؤولية تجاه الأهداف والقيم البيئية للمنظمات، والتي يتم سنها من خلال سلوكيات المواطنة. كما أشارت النتائج إلى أن السياسة البيئية للمنظمات أكثر احتمالية للتأثير على مستوى الالتزام البيئي للعامل عندما تكون المعتقدات البيئية الشخصية له ضعيفة مقابل القوية.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوي ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مدة الخدمة بالشركة، القطاع الذي يعمل به).

٣/٣ - دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

أشارت دراسة (Jiang et al., 2012) أنه من المحتمل أن تؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الأداء الاجتماعي لأداء العاملين من خلال المعاملات الاجتماعية والعمليات الاجتماعية، كما توفر فرص للمشاركة في المبادرات الخضراء. وبالإضافة إلى ذلك، تؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضاً إلى تغييرات في أداء العمل تتجاوز السلوك الأخضر.

وتوصلت نتائج دراسة (Shen et al., 2016) إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء المدركة وأداء المهام للعامل من ناحية، وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة من ناحية أخرى، بينما ارتبط سلباً بنية العامل لتترك العمل، عن طريق الدور الوسيط للتمائل التنظيمي. علاوة على ذلك، أثرت إدارة الموارد البشرية الخضراء المدركة إيجابياً على التماثل التنظيمي. إن الدعم التنظيمي المدرك يعدل العلاقة بين هذين المتغيرين في حين كان هناك تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء المدركة على المتغيرات (أداء مهام

العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، والنية لترك المنظمة) عن طريق الدور الوسيط للتمائل التنظيمي.

وفي نفس السياق، استهدفت دراسة (Dumont et al., 2017) تنمية مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك التحقق من تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات العمل الخضراء في مكان العمل في ظل الدور الوسيط لكل من المناخ النفسي الأخضر والقيم الفردية الخضراء. وقد كشفت نتائج تلك الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العمل الخضراء، في حين أثرت بشكل غير مباشر فقط على سلوك الدور الإضافي الأخضر، من خلال توسط المناخ النفسي الأخضر، وتدعم هذه النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر على كل من سلوكيات العاملين الخضراء خاصة دور العمل الإضافي.

وفي البيئة العربية استهدفت دراسة (الزيدي، ٢٠١٦) تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق، وتم التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التالية (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر). وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر يؤثر على المواطنة البيئية، في حين لا يوجد تأثير للتوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر على المواطنة البيئية.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الزيدي، ٢٠١٦) في عدة جوانب هي:

- اهتمت دراسة (الزيدي، ٢٠١٦) بتناول أربعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك اعتماداً على مقياس (Renwick et al., 2013) والذي يتكون من ٢٣ عبارة، بينما اهتمت الدراسة الحالية بخمسة ممارسات هي (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) وذلك اعتماداً على مقياس (Tang et al., 2017) والذي يتكون من ١٨ عبارة.
- اهتمت دراسة (الزيدي، ٢٠١٦) بسلوكيات المواطنة البيئية بشكل عام دون تقسيمها إلى أبعاد داخلية وذلك اعتماداً على مقياس (Boiral & Paille, 2012) والذي يتكون من ١٣ عبارة، بينما قسمت الدراسة الحالية سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية إلى ثلاثة أبعاد هي (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، والمساعدة البيئية) وذلك اعتماداً على مقياس (Raineri & Paillé, 2016) والذي يتكون من ١٠ عبارات.
- اختلاف جهة التطبيق، حيث تم تطبيق دراسة (الزيدي، ٢٠١٦) على الشركة العامة للزيوت النباتية بدولة العراق خلال الفترة من ٢٠١٥/١٢/٥ وحتى ٢٠١٦/١/٧م، بينما

تم تطبيق الدراسة الحالية على الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات في أربعة قطاعات متنوعة هي (الحديد والصلب، الغزل والنسيج والصباغة، الكيماويات، والأغذية والمشروبات) خلال الفترة من أكتوبر وحتى نوفمبر ٢٠١٧م.

كما توصلت دراسة (السكرانه، ٢٠١٧) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالمنظمات الصديقة للبيئة، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالمنظمات الصديقة للبيئة. كما توصلت دراسة (Paillé et al., 2014) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية يتوسط بشكل كلي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء البيئي، وأن الاهتمام البيئي الداخلي يعدل من تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية البيئية.

وفي البيئة الفلسطينية، توصلت دراسة (Masri, 2016) إلى أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، كما حددت العوامل المدعمة والمعوقة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات محل البحث. لقد كان الحافز الرئيس لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاعتبارات البيئية، بينما كان المعوق الرئيس لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تكلفة تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمنفعة الرئيسية المتوقعة ترويج المسؤولية الاجتماعية نحو البيئة بين العاملين.

كما كشفت دراسة (Mishra, 2017) عن أوضاع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتحديات التي تواجهها في القطاع الصناعي بالهند، وتحديد العوامل التي قد تشجع السلوكيات الخضراء. وعلاوة على ذلك، اقترح إطار نظري لسد الفجوات البحثية المحددة من أجل بناء منظمة مستدامة، حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على حالة ممارسات الموارد البشرية الخضراء مثل التدريب البيئي، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء، واندماج العاملين، والتعويضات. وأشارت النتائج إلى أن هناك مجالاً أوسع للاستفادة من الإمكانيات الكاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المنظمات. كما كشف النتائج أيضاً أن دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الإدارات أمران حاسمان لتيسير ممارسة السلوكيات الخضراء بين العاملين. كما أكدت هذه الدراسة على الحاجة الملحة إلى دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاقتصادات الناشئة، حيث تعد الدراسات من هذا القبيل أكثر أهمية في البلدان النامية، خاصة مع المخاوف البيئية المثيرة للقلق وضعف اللوائح الحكومية المنفذة.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثالثة في الصورة الآتية:
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية
الخضراء وممارسة العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات لسلوكيات المواطنة
التنظيمية البيئية.

٤- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحثان بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، بالإضافة إلى مساعدة الباحثان في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضه، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٤ موظف من العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم الإدراك الكافي للعاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات محل الدراسة لمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (وفقاً لإجابات ٢٨ موظف من العينة، وبنسبة ٨٢ %)، ومفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (وفقاً لإجابات ٢٦ موظف من العينة، وبنسبة ٧٦ %)، كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم وضوح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (وفقاً لإجابات ٣٠ موظف من العينة، وبنسبة ٨٨ %)، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (وفقاً لإجابات ٢٧ موظف من العينة، وبنسبة ٧٩ %).

كما أكدت الدراسة الاستطلاعية على أن الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات تطبق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التدريب الأخضر والأجور والمكافآت الخضراء، كما يوجد بها إدارة للبيئة تعمل على تطبيق واستخدام هذه الممارسات (وفقاً لإجابات ٢٤ موظف من العينة، وبنسبة ٧١ %).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها، وما يترتب عليها من نتائج هامة لكل من العاملين والمنظمة والمجتمع، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات.

ومن خلال فهم وتوسع نطاق وعمق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، يمكن للمنظمات تحسين أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة من ذي قبل، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر أدوات قوية لجعل المنظمات وعملياتها خضراء، كما يمكن تشكيل الأداء الأخضر والسلوكيات الخضراء والاتجاهات الخضراء والكفاءات الخضراء للموارد البشرية وإعادة تشكيلها من خلال تكييف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (Arulrajah et al., 2016).

وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو الآتي:

- (١) ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات؟
 - (٢) ما مستوى تطبيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات؟
 - (٣) ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات؟
- ٥- أهداف البحث:

يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:

- (١) توصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين في هذه الشركات.
- (٢) توصيف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، وتحديد مدى اختلاف هذه السلوكيات باختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين في هذه الشركات.
- (٣) تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات.
- (٤) تحديد كيفية تحسين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٦- منهجية البحث:

لحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

١/٦ - الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث. وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

٢/٦ - الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم؛ تحقيق أهدافه.

٧ - حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

١/٧ - الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهري أكتوبر ونوفمبر ٢٠١٧ م .

٢/٧ - الحدود المكانية للبحث:

تتمثل في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، حيث تتعدد القطاعات الصناعية العاملة بمدينة السادات، ومنها قطاع الحديد والصلب ويعمل به ٧ شركات ، وقطاع البلاستيك ويعمل به ١٣ شركة، وقطاع الدواجن ويعمل به ١٢ شركة، وقطاع الغزل والنسيج والصباغة ويعمل به ١٧ شركة، وقطاع المنتجات الهندسية والمعدنية ويعمل به ٢٠ شركة، وقطاع الكيماويات ويعمل به ١٧ شركة، وقطاع الغازات الصناعية ويعمل به ٣ شركات، وقطاع مواد البناء ويعمل به ١٩ شركة، وقطاع الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية ويعمل به ٢٠ شركة، وقطاع معدات النقل ويعمل به ٩ شركات، وقطاع المنتجات الطبية ويعمل به ٧ شركات، وقطاع الأغذية والمشروبات ويعمل به ١٩ شركة، وقطاع المنتجات الخشبية والأثاث ويعمل به شركتان، وقطاع المنتجات الورقية ويعمل به ١٢ شركة، وقطاع التعبئة والتغليف ويعمل به ٦ شركات.

٣/٧ - الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوفر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى كل العاملين في الشركات الصناعية العاملة

بمدينة السادات ، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على مسؤولي الإدارة العليا، والإدارة البيئية، وإدارة الموارد البشرية بمجموعة متنوعة من الشركات الصناعية بمدينة السادات في أربعة قطاعات متنوعة هي (الحديد والصلب، الغزل والنسيج والصباغة، الكيماويات، والأغذية والمشروبات).

٨- مجتمع وعينة البحث:

١/٨ - مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها"، وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع البحث من خلال مسؤولي الإدارة العليا، والإدارة البيئية، وإدارة الموارد البشرية بمجموعة متنوعة من الشركات الصناعية بمدينة السادات في أربعة قطاعات متنوعة هي الحديد والصلب، الغزل والنسيج والصباغة، الكيماويات، والأغذية والمشروبات، ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع البحث بقطاعاته المختلفة.

جدول رقم (١)

حجم مجتمع البحث

بيان	عدد الشركات	الإدارة العليا	الإدارة البيئية	إدارة الموارد البشرية	الإجمالي
قطاع الحديد والصلب	٧	٢١	٢٨	٢١	٧٠
قطاع الغزل والنسيج والصباغة	١٧	٥١	٦٨	٥١	١٧٠
قطاع الكيماويات	١٧	٥١	٦٨	٥١	١٧٠
قطاع الأغذية والمشروبات	١٩	٥٧	٧٦	٥٧	١٩٠
الإجمالي	٦٠	١٨٠	٢٤٠	١٨٠	٦٠٠

المصدر: جمعية مستثمري مدينة السادات، ٢٠١٧م.

٢/٨ - عينة البحث:

تم تحديد حجم عينة مسؤولي الإدارة العليا، والإدارة البيئية، وإدارة الموارد البشرية بمجموعة متنوعة من الشركات الصناعية بمدينة السادات محل الدراسة من خلال القانون الآتي: (إدريس، ٢٠١٦)

$$ت^٢ \times ن \times ف (١ - ف)$$

$$\Delta n^2 + t^2 n - 1 \text{ (ف)}$$

= حجم العينة

حيث:

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ، وهي = ١,٩٦ .
ف = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠% .

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر علي طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥% .
ن = حجم المجتمع.

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$(1,96) \times 0,5 \times 600 \times \sqrt{0,5 - 1}$$

= ٢٣٤ مفردة

$$(1,96) \times 0,5 \times \sqrt{0,5 - 1} + 600 \times \sqrt{0,05}$$

ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع حجم العينة.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد مسؤولي الشركات الصناعية بمدينة السادات

م	بيان	عدد العاملين	النسبة المئوية %	حجم العينة
١	قطاع الحديد والصلب	٧٠	١٢	٢٨
٢	قطاع الغزل والنسيج والصباغة	١٧٠	٢٨	٦٥
٣	قطاع الكيماويات	١٧٠	٢٨	٦٥
٤	قطاع الأغذية والمشروبات	١٩٠	٣٢	٧٦
٥	الإجمالي	٦٠٠	١٠٠	٢٣٤

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٠٤ قائمة، حيث بلغت نسبة

الردود ٨٧% .

٩- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

١/٩- متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

- (أ) متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر).
- (ب) متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية).

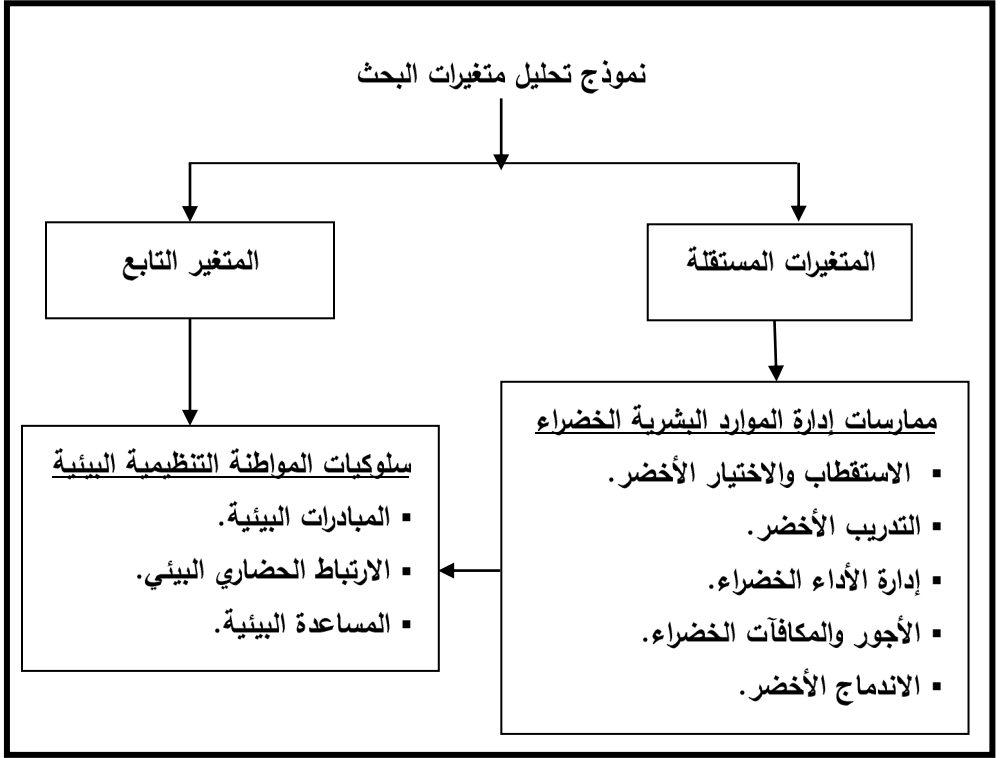
وبناء على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية)، من خلال الشكل رقم (١).

٢/٩- المقاييس المستخدمة في البحث:

١/٢/٩- قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، اعتمد الباحثان بصفة أساسية على المقياس الذي قدمته دراسة (Tang et al., 2017) والذي يتكون من خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) حيث تخطي معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠,٧٠ لجميع الأبعاد وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

شكل رقم (١)
العلاقة بين متغيرات البحث



ولقياس أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٨ عبارة (٣ عبارات لقياس الاستقطاب والاختيار الأخضر، و٣ عبارات لقياس التدريب الأخضر، و٤ عبارات لقياس إدارة الأداء الأخضر، و٣ عبارات لقياس الأجور والمكافآت الخضراء، و٥ عبارات لقياس الاندماج الأخضر).

٢/٢/٩- قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، اعتمد الباحثان على المقياس الذي قدمته دراسة (Raineri, & Paillé, 2016) والمكون من (١٠) عبارات حيث بلغ معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا

كرونباخ ٠,٩٤. والذي يتكون من ثلاثة أبعاد (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٠ عبارات: ٣ عبارات لقياس المبادرات البيئية، و ٣ عبارات لقياس الارتباط الحضاري البيئي، و ٤ عبارات لقياس المساعدة البيئية.

١٠- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).
١٠/١- أساليب تحليل البيانات:

تتمثل أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة فيما يأتي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا α Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد $\text{Multiple Regression / Correlation Analysis}$:

يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكل من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) على حده.

(ج) أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA :

يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراك المستقصى منهم حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وذلك باختلاف

خصائصهم الديموجرافية (السن، النوع، مدة الخدمة بالشركة، والقطاع الصناعي الذي يعمل به).

٢/١٠ - أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحثان عدداً من الاختبارات الإحصائية؛ التي تناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث. وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار ف **F-Test** واختبار ت **T-Test** المصاحب لأسلوبي تحليل الانحدار وتحليل الارتباط وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضية الثالثة، والذي يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

(ب) اختبار ف **F-test** المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضيتين الأولى والثانية واللذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في القطاعات الصناعية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مدة الخدمة بالشركة، والقطاع الصناعي الذي يعمل به) وذلك نحو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) على حده، وواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) على حده.

(ج) اختبار ت **T-Test** وتم استخدامه بغرض اختبار الفرضين الأول والثاني واللذان يتعلقان بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصى منهم في القطاعات الصناعية الخاضعة للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع) وذلك نحو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وواقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده.

١١ - التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:
أولاً : التحقق من مستوي الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم. ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا ثماني مرات منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل

الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
—	٣	٠,٨٤	٣	الاستقطاب والاختيار الأخضر
—	٣	٠,٨٢	٣	التدريب الأخضر
—	٤	٠,٨٥	٤	إدارة الأداء الأخضر
—	٣	٠,٨٢	٣	الأجور والمكافآت الخضراء
٠,٨٧	٤	٠,٧٤	٥	الاندماج الأخضر
٠,٨٦	١٧	٠,٧٧	١٨	إجمالي مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
—	٣	٠,٨٣	٣	المبادرات البيئية
—	٣	٠,٧٧	٣	الارتباط الحضاري البيئي
٠,٨٠	٣	٠,٦٩	٤	المساعدة البيئية
٠,٨١	٩	٠,٧٣	١٠	إجمالي مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

(أ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الاستقطاب والاختيار الأخضر:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٣ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس الاستقطاب والاختيار الأخضر إلى ٠,٨٤، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ب) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس التدريب الأخضر:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٣ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس التدريب الأخضر إلى ٠,٨٢، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس إدارة الأداء الأخضر:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٤ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس إدارة الأداء الأخضر إلى ٠,٨٥، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الأجور والمكافآت الخضراء:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٣ متغيرات)، تقرر عدم استبعاد أي متغير نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس بعد الأجور والمكافآت الخضراء إلى ٠,٨٢، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(هـ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الاندماج الأخضر:

اعتمادا على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٥ متغيرات)، تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعاده وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للاندماج الأخضر يضم (٤ متغيرات) بدلا من (٥ متغيرات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٧٤ إلى ٠,٨٧، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(و) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس المبادرات البيئية:

اعتمادا على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٣ متغيرات) تقرر عدم استبعاد أي متغير نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس المبادرات البيئية إلى ٠,٨٣، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ز) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الارتباط الحضاري البيئي:

اعتمادا على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٣ متغيرات) تقرر عدم استبعاد أي متغير نظرا لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس الارتباط الحضاري إلى ٠,٧٧، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية .

(ح) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس المساعدة البيئية:

اعتمادا على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي اشتمل عليها المقياس (٤ متغيرات) تبين أن هناك (متغير واحد) حصل على معاملات ارتباط أقل من ٠,٣٠، ومن ثم تقرر استبعاده وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للمساعدة البيئية يضم (٣ متغيرات) بدلا من (٤ متغيرات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد المتغير منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٦٩ إلى ٠,٨٠، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

١٢- نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٢- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية:

(١) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات:

يمكن توضيح واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات من خلال الجدول رقم (٣)، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال خمسة أبعاد، ويمكن توضيح واقع هذه الممارسات من واقع إجابات العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات كما يأتي:

جدول رقم (٣)

واقع وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
٠,١٨	٠,٥٤	٢,٩٦	الاستقطاب والاختيار الأخضر
٠,١٩	٠,٥٦	٢,٧٨	١- نحن ن جذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء لاختيار المنظمات
٠,٢٢	٠,٤٧	٢,٨٩	٢- نحن نستخدم العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الأخضر.
٠,١٦	٠,٦١	٣,١٧	٣- تستقطب شركتنا العاملين الذين لديهم وعي أخضر.
٠,٢٩	٠,٥٢	٣,٢٧	التدريب الأخضر
٠,٣٣	٠,٣٤	٣,١٥	٤- تطور برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين.
٠,٢٦	٠,٤٩	٣,٥٦	٥- قمنا بتدريب متكامل لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة.
٠,٣١	٠,٦٤	٣,١٩	٦- لدينا إدارة معرفة خضراء (من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية).
٠,١٩	٠,٥٤	٢,٤١	إدارة الأداء الأخضر
٠,١٥	٠,٤٨	٢,٠٤	٧- نحن نستخدم مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم.

تابع جدول رقم (٣)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
٠,١٢	٠,٧٣	٢,٢٣	٨- تحدد شركتنا أهداف ومسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين.
٠,٢٨	٠,٣٩	٢,٧١	٩- في شركتنا، يحدد المديرون أهدافا لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات.
٠,١٦	٠,٤٨	٢,٨٩	١٠- في شركتنا، توجد معوقات في نظام إدارة الأداء لعدم الامتثال أو عدم تلبية أهداف الإدارة البيئية.
٠,٢٢	٠,٤٨	٣,٣٢	الأجور والمكافآت الخضراء
٠,٢٤	٠,٥٩	٣,٣٧	١١- نحن نجعل المنافع الخضراء (النقل / السفر) بدلا من إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات الخضراء.
٠,٢٣	٠,٤٦	٣,١٩	١٢- في شركتنا، هناك حوافز مالية أو ضريبية (استخدام السيارات الأقل تلويثا).
٠,١٥	٠,٤٩	٣,٦٩	١٣- تعترف شركتنا بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين (الاعتراف العام، والجوائز، والإجازات المدفوعة الأجر، والأجازة، وشهادات التقدير الهدايا).
٠,٢٦	٠,٥١	٢,١٨	الاندماج الأخضر
٠,٢٢	٠,٦٥	٢,٠٥	١٤- شركتنا لديها رؤية تنمية واضحة لتوجيه أفعال (سلوكيات) العاملين في إدارة البيئة.
٠,١٣	٠,٥٨	٢,١٢	١٥- هناك مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين لسلوك الأخضر والتوعية به في الشركة.
٠,٤١	٠,٣٩	٢,٢٢	١٦- هناك عدد من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية ننشر الثقافة الخضراء في الشركة.
٠,٢٨	٠,٤٧	٢,٤٢	١٧- نقترح الممارسات للعاملين للمشاركة في إدارة البيئة، مثل النشرات الإخبارية، ومخططات الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات، وفرق العمل الخضراء.
٠,٢٠	٠,٣١	٢,٥٨	إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

- الاستقطاب والاختيار الأخضر: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٣-١)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣) ما عدا العبارة رقم (٣) والتي بلغ الوسط الحسابي لها ٣,١٧ وهذا يعني أن الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات تستقطب العاملين الذين لديهم وعي أخضر، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الاستقطاب والاختيار الأخضر (٢,٩٦) وهو أقل من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٥٤)، وتدل النتائج السابقة على ضعف استخدام الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات للاستقطاب والاختيار الأخضر خاصة في الفترة الأخيرة والتي تعاني غالبية الشركات الصناعية فيها من أزمات حادة نتيجة التغير في أسعار الصرف وارتفاع أسعار غالبية المواد الخام.
- التدريب الأخضر: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٤-٦)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، حيث حصلت العبارة رقم (٥) على أعلى وسط حسابي بلغ قيمته (٣,٥٦) وهو يعبر عن قيام الشركات الصناعية بمدينة السادات بتدريب العاملين بها تدريباً متكاملاً لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد التدريب الأخضر (٣,٢٧) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٥٢)، وتدل النتائج السابقة على ضعف استخدام الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات للتدريب الأخضر، وأن كل ما يتم استخدامه هو الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب والتي تؤدي الي خفض التلوث إلي أدنى حد ممكن.
- إدارة الأداء الأخضر: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٧-١٠)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد إدارة الأداء الأخضر (٢,٤١) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٥٤)، وتدل النتائج السابقة على ضعف استخدام الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات لإدارة الأداء الأخضر، حيث لا يتم استخدام مؤشرات الأداء الأخضر، ولا يتم تحديد أهداف ومسئوليات خضراء للمديرين والعاملين، كما توجد العديد من المعوقات في نظام إدارة الأداء لعدم تلبية أهداف الإدارة البيئية.
- الأجور والمكافآت الخضراء: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١١-١٣)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أكبر من الوسط الفرضي (٣)، حيث حصلت العبارة رقم (١٣) على أعلى وسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وهو يعبر عن اعتراف الشركات الصناعية بمدينة السادات بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين (الاعتراف العام، والجوائز، والأجازات

مدفوعة الأجر، والأجزة، وشهادات التقدير الهدايا). وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الأجور والمكافآت الخضراء (٣,٣٢) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٤٨)، وتدل النتائج السابقة على ضعف استخدام الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات للأجور والمكافآت الخضراء، أي أن الشركات الصناعية في مدينة السادات لا تربط بين مكافآت وحوافز العاملين والمحافظة على البيئة مما قد يشكل عائق أمام العاملين في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

- الاندماج الأخضر: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١٤-١٧)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الاندماج الأخضر (٢,١٨) وهو أكبر من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٥١)، وتدل النتائج السابقة على ضعف استخدام الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات للاندماج الأخضر، حيث أن الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات ليس لديها رؤية تنموية واضحة لتوجيه أفعال العاملين في إدارة البيئة، كما لا توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية لنشر الثقافة الخضراء، كما لا يوجد مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين خاص بالسلوك الأخضر والتوعية به.

ولترتيب أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لإجابات عينة العاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات وقيمة معامل الاختلاف إذ جاء بعد الاستقطاب والاختيار الأخضر في المقدمة، يليه بعد إدارة الأداء الأخضر، يليه بعد الأجور والمكافآت الخضراء، يليه بعد الاندماج الأخضر، وأخيراً بعد التدريب الأخضر حيث بلغت نسب معامل الاختلاف (٠,١٨، ٠,١٩، ٠,٢٢، ٠,٢٦، ٠,٢٩) على التوالي.

وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (٢,٥٨) وهو أقل من الوسط الفرضي (٣) بانحراف معياري (٠,٢٠)، وتعكس هذه النتيجة ضعف استخدام الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث لا يتوافر الدعم اللازم من جانب الإدارة العليا لتبني هذه الممارسات. (٢) واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات:

يمكن توضيح واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات من خلال الجدول رقم (٤)، حيث تم قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال ثلاثة أبعاد، ويمكن توضيح واقع هذه السلوكيات من واقع اجابات العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات كما يأتي:

جدول رقم (٤)

واقع وأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بيان
٠,٢٢	٠,٣٥	٢,٤٦	المبادرات البيئية
٠,٢١	٠,٤٣	٢,٢٣	١- في عملي، أفكر كثيرا في أفعالي قبل القيام بشيء ما قد يؤثر على البيئة.
٠,١٩	٠,٣١	٢,٣٩	٢- أتطوع بتنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في أنشطتي اليومية بالعمل.
٠,٢٣	٠,٢٩	٢,٨٤	٣- أقدم اقتراحات لزملائي بشأن سبل حماية البيئة على نحو أكثر فعالية، حتى وإن لم يكن ذلك من ضمن مسؤوليتي المباشرة.
٠,٢٨	٠,٣٨	٢,٣٩	الارتباط الحضاري البيئي
٠,٢٦	٠,٤٤	٢,١١	٤- أشارك بفاعلية في الأحداث البيئية التي تنظمها الشركة.
٠,٣١	٠,٦١	٢,٧٤	٥- أكون على علم بالمبادرات البيئية للشركة.
٠,٢٩	٠,٣٣	٢,٥٨	٦- أتعهد بالإجراءات البيئية التي تسهم إسهاما إيجابيا في الصورة الذهنية للشركة.
٠,٢١	٠,٢٨	٢,٨٨	المساعدة البيئية
٠,٣٢	٠,٤٧	٢,٧٦	٧- أتطوع للمشاركة أو المساعي أو الأحداث التي تعالج القضايا البيئية في الشركة.
٠,١٦	٠,٣٦	٢,٩١	٨- أشجع زملائي على تبني سلوكيات أكثر وعيا بالبيئة.
٠,٢٤	٠,١٧	٢,٨٥	٩- أشجع زملائي على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بشأن القضايا البيئية.
٠,١٩	٠,٢٥	٢,٨١	إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

• المبادرات البيئية: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (١-٣)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الاجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد المبادرات البيئية (٢,٤٦) وهو أقل من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٣٥)، وتدل النتائج السابقة على ضعف المبادرات البيئية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات حيث لا يتطوع العاملون بتنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في أنشطته اليومية بالعمل، كما لا يقدم العامل اقتراحات لزملائه بشأن سبل حماية

البيئة على نحو أكثر فعالية، حتى وإن لم يكن ذلك من ضمن مسؤوليتي المباشرة، كما يفكر العامل كثيراً في أفعاله قبل القيام بشيء ما قد يؤثر على البيئة.

- الارتباط الحضاري البيئي: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٤-٦)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الارتباط الحضاري البيئي (٢,٣٩) وهو أقل من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٣٨)، وتدل النتائج السابقة على ضعف الارتباط الحضاري البيئي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات حيث لا يشارك العاملون بفاعلية في الأحداث البيئية التي تنظمها الشركة، كما لا يوجد تعهد من جانب العاملين بالإجراءات البيئية التي تسهم إسهاماً إيجابياً في الصورة الذهنية للشركة، كما أن العاملين لا يعلمون بالمبادرات البيئية للشركة.

- المساعدة البيئية: تم قياس هذا البعد من خلال العبارات (٧-٩)، وكان الوسط الحسابي لهذه العبارات أقل من الوسط الفرضي (٣)، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد المساعدة البيئية (٢,٨٨) وهو أقل من الوسط الفرضي بانحراف معياري (٠,٢٨)، وتدل النتائج السابقة على ضعف المساعدة البيئية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات حيث لا يتطوع العاملون للمشاريع أو المساعي أو الأحداث التي تعالج القضايا البيئية في الشركة، كما لا يقوم العاملون بتشجيع زملائهم على تبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة والتعبير عن أفكارهم وآرائهم بشأن القضايا البيئية.

ولترتيب أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً لإجابات عينة العاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات وقيمة معامل الاختلاف إذ جاء بعد المساعدة البيئية في المقدمة، يليه بعد المبادرات البيئية، يليه بعد الارتباط الحضاري البيئي حيث بلغت نسب معامل الاختلاف (٠,٢١، ٠,٢٢، ٠,٢٨) على التوالي.

وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (٢,٨١) وهو أقل من الوسط الفرضي (٣) بانحراف معياري (٠,٢٥)، وتنعكس هذه النتيجة ضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، حيث أن السلوكيات المستخدمة في الشركات لا تعدو أن تكون ممارسات فردية، حيث لا توجد ثقافة مشتركة بين العاملين لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

٣/١٢- الاختلافات بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مدة الخدمة بالشراكة، الإدارة التي يعمل بها)، وذلك نحو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) على حده. وفي ضوء ذلك قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع. والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية الأخرى. وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يأتي:

(أ) إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع:

لتحديد الاختلافات بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) على حده وذلك باختلاف النوع. قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٥).

وتؤكد النتائج على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها الآتية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) على حده وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥%.

ويتضح من الجدول رقم (٥) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيرين من متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهما (التدريب الأخضر، الاندماج الأخضر) وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥%. كما تؤكد نتائج الجدول رقم (٥) أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات كانت منخفضة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة.

جدول رقم (٥)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للنوع

مستوى الدلالة	قيمة ت T-Test	أنثى		ذكر		ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٤	٢,٤٧	٠,٥٢	٢,٣٨	٠,٤٩	٢,٢٤	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إجمالي *
٠,٠١	٢,٤٢	٠,٦٨	٢,٦٧	٠,٥٣	٢,١٦	الاستقطاب والاختيار الأخضر **
٠,٦٣	٠,٨٨	٠,٦٩	٢,٩٤	٠,٥٨	٢,٨٩	التدريب الأخضر
٠,٠٢	٢,٦١	٠,٤٨	٢,٨٢	٠,٦٢	٢,٦١	إدارة الأداء الأخضر *
٠,٠٣	٢,٥٦	٠,٧٤	٣,٤٨	٠,٥٤	٣,٠٨	الأجور والمكافآت الخضراء *
٠,٥٩	٠,٩٦	٠,٧٨	٢,٩٢	٠,٦٣	١,٨٩	الاندماج الأخضر

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماما، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.

* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقا لاختبار ت (T-Test).

** دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقا لاختبار ت (T-Test).

(ب) إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للسن:

لتحديد الاختلافات بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده، وذلك باختلاف السن. قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف السن وذلك من خلال الجدول رقم (٦).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٦) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الاندماج الأخضر)، وذلك باختلاف السن حيث كانت قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥%، في

حين توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء)، وذلك باختلاف السن حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٥%.

جدول رقم (٦)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للسن

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات	٨,١٦	٤	٢,٤	٤,٦٣	٠,٠٢١
		داخل المجموعات	١٠٣,١٤	١٩٩	٠,٥١٨		
		الاجمالي	١١١,٣	٢٠٣			
٢	التدريب الأخضر	بين المجموعات	٤,٢٥	٤	١,٠٦	١,٧١	٠,٣٤٨
		داخل المجموعات	١٢٣,١٦	١٩٩	٠,٦١٩		
		الاجمالي	١٢٧,٤١	٢٠٣			
٣	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	٦,٣٤	٤	١,٥٨	٢,٩٥	٠,٢٧٤
		داخل المجموعات	١٠٦,٤٦	١٩٩	٠,٥٣٥		
		الاجمالي	١١٢,٨	٢٠٣			
٤	الأجور والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	٨,١٢	٤	٢,٣	٤,٣٤	٠,٠٣٢
		داخل المجموعات	١٠٥,٣٥	١٩٩	٠,٥٢٩		
		الاجمالي	١١٣,٤٧	٢٠٣			
٥	الاندماج الأخضر	بين المجموعات	٥,١٤	٤	١,٢٩	١,٨٨	٠,٢٦٤
		داخل المجموعات	١٣٦,٤٥	١٩٩	٠,٦٨٦		
		الاجمالي	١٤١,٥٩	٢٠٣			

(ج) إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لمدة الخدمة بالشركة:

لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده. وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة. قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف مدة الخدمة بالشركة وذلك من خلال الجدول رقم (٧).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٧) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الاندماج الأخضر) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%، في حين توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٥%.

جدول رقم (٧)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لمدة الخدمة بالشركة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات	٤,١٩	٤	١,٠٥	١,٨٣	٠,١٦٩
		داخل المجموعات	١١٤,٣٥	١٩٩	٠,٥٧٥		
		الاجمالي	١١٨,٥٤	٢٠٣			
٢	التدريب الأخضر	بين المجموعات	٦,٧٨	٤	١,٧٠	٣,٠١	٠,٠٤٢
		داخل المجموعات	١١٢,٢٦	١٩٩	٠,٥٦٤		
		الاجمالي	١١٩,٠٤	٢٠٣			
٣	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	٣,٤٩	٤	٠,٨٧	١,٢٧	٠,٤٢٩
		داخل المجموعات	١٣٦,٦٢	١٩٩	٠,٦٨٧		
		الاجمالي	١٤٠,١١	٢٠٣			
٤	الأجور والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	٩,٢٨	٤	٢,٣٢	٣,٦٠	٠,٠٣١
		داخل المجموعات	١٢٨,٣٨	١٩٩	٠,٦٤٥		
		الاجمالي	١٣٧,٦٦	٢٠٣			
٥	الاندماج الأخضر	بين المجموعات	٤,٣٥	٤	١,٠٨	١,٤٧	٠,٤٦٣
		داخل المجموعات	١٤٦,٧٣	١٩٩	٠,٧٣٧		
		الاجمالي	١٥١,٠٨	٢٠٣			

(د) إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للقطاع الصناعي:

لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده

وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل به. قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل به وذلك من خلال الجدول رقم (٨).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٨) علي عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر)، وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل به حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥%.

جدول رقم (٨)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للقطاع الصناعي الذي يعمل به

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات	٣,٥٦	٣	١,١٩	١,٦١	٠,٣٧٥
		داخل المجموعات	١٤٦,٦٣	٢٠٠	٠,٧٣٧		
		الاجمالي	١٥٠,١	٢٠٣			
٢	التدريب الأخضر	بين المجموعات	٥,٦٨	٣	١,٨٩	٣,٣٢	٠,١٣٦
		داخل المجموعات	١٣٤,٣٤	٢٠٠	٠,٥٧٠		
		الاجمالي	١٤٠,٢	٢٠٣			
٣	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	٤,٧٨	٣	١,٥٩	٢,٢٩	٠,٤٥٢
		داخل المجموعات	١٣٨,٣٤	٢٠٠	٠,٦٩٥		
		الاجمالي	١٤٣,١٢	٢٠٣			
٤	الأجور والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	٦,٣٩	٣	٢,١٣	٣,٤٤	٠,١٣٨
		داخل المجموعات	١٢٣,٣٥	٢٠٠	٠,٦٢٠		
		الاجمالي	١٢٩,٧٤	٢٠٣			
٥	الاندماج الأخضر	بين المجموعات	٥,١٦	٣	١,٧٢	٢,٢٦	٠,٥٦٣
		داخل المجموعات	١٥١,٤١	٢٠٠	٠,٧٦١		
		الاجمالي	١٥٦,٥٧	٢٠٣			

٢/١٢- الاختلافات بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مدة الخدمة بالشركة، القطاع الصناعي الذي يعمل به)، وذلك نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) على حده. وفي ضوء ذلك قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالسن ومدة الخدمة بالشركة والقطاع الصناعي الذي يعمل به. وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يأتي:

(أ) إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً للنوع:

لتحديد الاختلافات بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذةً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) على حده وذلك باختلاف النوع. قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً للنوع

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	أنثى		ذكر		مستوي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٣	٣,٣٤	٠,٥٦	٢,٩٠	٠,٤٢	٢,٥٧	سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بشكل إجمالي *
٠,٠٢	٣,١٢	٠,٣٧	٢,٦١	٠,٥١	٢,٨٥	المبادرات البيئية *
٠,٠٤	٢,٨٨	٠,٥٦	٢,٨٠	٠,٤٨	٢,٦٧	الارتباط الحضاري البيئي *
٠,٠٥	٢,٩٩	٠,٥٢	٢,٦٤	٠,٢٤	٢,٩١	المساعدة البيئية *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة تماماً، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف.
* دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار ت (T-Test).

تؤكد نتائج الجدول رقم (٩) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها الآتية (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) على حده وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥%. كما تؤكد النتائج أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات كانت ضعيفة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة.

(ب) إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً للسن:

لتحديد الاختلافات بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف السن. قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف السن وذلك من خلال الجدول رقم (١٠).

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١٠) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيرات واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) وذلك باختلاف السن، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥% .

جدول رقم (١٠)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً للسن

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	المبادرات البيئية	بين المجموعات	٦,٩٨	٤	١,٧٥	٣,٣٩	٠,٠٣٤
		داخل المجموعات	١٠٢,٦٥	١٩٩	٠,٥١٦		
		الإجمالي	١٠٩,٦٣	٢٠٣			
٢	الارتباط الحضاري البيئي	بين المجموعات	٨,٢٣	٤	٤,٠٦	٦,١٠	٠,٠٠١
		داخل المجموعات	١٣٢,٥٤	١٩٩	٠,٦٦٦		
		الإجمالي	١٤٠,٧٧	٢٠٣			
٣	المساعدة البيئية	بين المجموعات	٧,٢٨	٤	١,٨٢	٣,٢٥	٠,٠٣٥
		داخل المجموعات	١١٣,٣٨	١٩٩	٠,٥٦٠		
		الإجمالي	١٢٠,٦٦	٢٠٣			

(ج) إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً لمدة الخدمة بالشركة:

لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة. قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية باختلاف مدة الخدمة بالشركة وذلك من خلال الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وفقاً لمدة الخدمة بالشركة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	المبادرات البيئية	بين المجموعات	٤,٤٨	٤	١,١٢	١,٨٠	٠,١٧٨
		داخل المجموعات	١٢٣,٦٧	١٩٩	٠,٦٢١		
		الإجمالي	١٢٨,١٥	٢٠٣			
٢	الارتباط الحضاري البيئي	بين المجموعات	٧,٢٣	٤	١,٨٠	٣,٢٧	٠,٠٣٧
		داخل المجموعات	١٠٩,٤٥	١٩٩	٠,٥٥		
		الإجمالي	١١٦,٧٤	٢٠٣			
٣	المساعدة البيئية	بين المجموعات	٧,٨٧	٤	١,٩٧	٣,٥٢	٠,٠٢٤
		داخل المجموعات	١١١,٣٤	١٩٩	٠,٥٥٩		
		الإجمالي	١١٩,٢١	٢٠٣			

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١١) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥%. وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغير من متغيرات واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (المبادرات البيئية) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة، حيث أن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ٥%.

(د) إدراكات العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية وفقاً للقطاع الصناعي:

لتحديد الاختلافات بين العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل به. قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل به وذلك من خلال الجدول رقم (١٢).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيرات واقع سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية)، وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%، ٥%.

جدول رقم (١٢)

إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطننة

التنظيمية البيئية وفقاً للقطاع الصناعي الذي يعمل به

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	المبادرات البيئية	بين المجموعات	٩,٣٢	٣	٣,١١	٥,٠٥	٠,٠١٢
		داخل المجموعات	١٢٢,٣٤	٢٠٠	٠,٦١٥		
		الاجمالي	١٣١,٦٦	٢٠٣			
٢	الارتباط الحضاري البيئي	بين المجموعات	٨,٩٩	٣	٢,٩٩	٤,٩٩	٠,٠٢١
		داخل المجموعات	١١٩,٤٥	٢٠٠	٠,٦٠٠		
		الاجمالي	١٢٨,٤٤	٢٠٣			
٣	المساعدة البيئية	بين المجموعات	٨,٦٦	٣	٢,٨٨	٤,٨٥	٠,٠١٠
		داخل المجموعات	١١٨,٢٣	٢٠٠	٠,٥٩٤		
		الاجمالي	١٢٦,٨٩	٢٠٣			

١٢/٣- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسة العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات لسلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية:

يوضح الجدول رقم (١٣) قيم علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (أبعاد سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية) وذلك كما يأتي:

ومن الجدول رقم (١٣) يتضح أن بعد الأجور والمكافآت الخضراء حقق أقوى علاقة ارتباط مع متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٥) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا معناه أنه بزيادة الأجور والمكافآت الخضراء تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما حقق بعد التدريب الأخضر علاقة ارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٤) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا معناه أنه بزيادة التدريب الأخضر للعاملين في الشركات الصناعية بمدينة السادات تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لديهم، كما حقق بعد الاستقطاب والاختيار الأخضر علاقة ارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٣) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا معناه أنه باختيار واستقطاب العاملين الذين لديهم وعي بيئي للعمل في الشركات الصناعية بمدينة السادات تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لديهم، في حين لم يحقق بعدي إدارة الأداء الأخضر والاندماج الأخضر علاقات ذات دلالة معنوية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وتنعكس هذه النتيجة ضعف هاتين الممارستين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، أما على المستوى الإجمالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية فقد بلغ معامل الارتباط (٠,٤١) وهي علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذه النتيجة توضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تستخدمها الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات لتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بها.

جدول رقم (١٣)

مصفوفة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

الاجمالي	الاندماج الأخضر	الأجور والمكافآت الخضراء	إدارة الأداء الأخضر	التدريب الأخضر	الاستقطاب والاختيار الأخضر	بيان
* ٠,٤١	٠,٢٦	** ٠,٥٥	٠,٢٧	* ٠,٤٤	* ٠,٤٣	سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
* ٠,٣٨	٠,٢٤	** ٠,٥٢	٠,٢٣	* ٠,٣٨	* ٠,٤٧	المبادرات البيئية
* ٠,٣٥	٠,٢٠	* ٠,٤٤	٠,٣٠	* ٠,٤٠	* ٠,٣٥	الارتباط الحضاري البيئي
* ٠,٤٥	٠,٢٩	** ٠,٦١	٠,٢٩	** ٠,٥٣	* ٠,٣٨	المساعدة البيئية

وعلى المستوي التفصيلي حققت ممارسات (الأجور والمكافآت الخضراء، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر) علاقة ارتباط مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كل على حده.

ولتوضيح نتائج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية قام الباحثان باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يأتي:

(أ) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المبادرات البيئية:

جدول رقم (١٤)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المبادرات البيئية

مستوى المعنوية	T	R ²	معامل الانحدار بيتا	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠١	١٥,٩٨	٠,٢٢١	٠,٦٧٨	- الاستقطاب والاختيار الأخضر.	المبادرات البيئية
٠,٠٠١	١٦,٧٤	٠,١٤٤	٠,٧٤٣	- التدريب الأخضر.	
٠,٠٨٧	٣,٠٤	٠,٠٥٣	٢,٧٥	- إدارة الأداء الأخضر.	
٠,٠٠٠	١٧,٠٧	٠,٢٧٠	٠,٧٩٧	- الأجور والمكافآت الخضراء.	
٠,٧٤٢	٢,٤٣	٠,٠٥٨	١,٢٤	- الاندماج الأخضر.	
<p>• معامل الارتباط المتعدد = ٠,٣٨</p> <p>• معامل التحديد = ٠,١٤٤</p> <p>• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٩,٥٤ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</p>					

ويتضح من الجدول السابق، أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) والمبادرات البيئية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ١٤% من التغيرات في متغير المبادرات البيئية، وعلى المستوى الفرعي نجد أن الأجور والمكافآت الخضراء تؤثر تأثيراً كبيراً على المبادرات البيئية حيث بلغ معامل التحديد ٢٧% يليه في التأثير الاستقطاب والاختيار الأخضر والذي بلغ معامل التحديد ٢٢%، ثم التدريب الأخضر بمعامل تحديد بلغ ١٤%.

(ب) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد الارتباط الحضاري البيئي:

جدول رقم (١٥)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد الارتباط الحضاري البيئي

مستوى المعنوية	T	R ²	معامل الانحدار بيتا	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠١	١٧,٤٣	٠,١٢٣	٠,٧١٢	- الاستقطاب والاختيار الأخضر.	الارتباط الحضاري البيئي
٠,٠٠١	١٨,٥٦	٠,١٦٠	٠,٨٢٤	- التدريب الأخضر.	
٠,٠٧٩	٣,٤٦	٠,٠٩٠	٢,٢٩	- إدارة الأداء الأخضر.	
٠,٠٠٠	١٦,٤٩	٠,١٩٣	٠,٦٥١	- الأجور والمكافآت الخضراء.	
٠,٨٢٦	٢,٩٤	٠,٠٤٠	١,٨٣	- الاندماج الأخضر.	
<p>• معامل الارتباط المتعدد = ٠,٣٥</p> <p>• معامل التحديد = ٠,١٢٣</p> <p>• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٩,٥٤ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</p>					

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) والارتباط الحضاري البيئي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ١٢% من التغيرات في متغير الارتباط الحضاري البيئي، وعلى المستوي الفرعي نجد أن الأجور والمكافآت الخضراء تؤثر تأثيراً كبيراً على الارتباط الحضاري البيئي حيث بلغ معامل التحديد ١٩% يليه في التأثير التدريب الأخضر والذي بلغ معامل التحديد له ١٦%، ثم الاستقطاب والاختيار الأخضر بمعامل تحديد بلغ ١٢%.

(ج) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المساعدة البيئية:

جدول رقم (١٦)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد المساعدة البيئية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا	R ²	T	مستوى المعنوية
المساعدة البيئية	- الاستقطاب والاختيار الأخضر.	٠,٨٥٤	٠,١٤٤	١٦,٤٣	٠,٠٠١
	- التدريب الأخضر.	٠,٧٨١	٠,٢٨١	١٧,٣٢	٠,٠٠١
	- إدارة الأداء الأخضر.	٢,٧٥	٠,٠٨٤	٢,٩٥	٠,٠٩٧
	- الأجور والمكافآت الخضراء.	٠,٥٦٧	٠,٣٧٢	١٤,٧٦	٠,٠٠٠
	- الاندماج الأخضر.	٢,٠٨	٠,٠٨٤	١,٥٢	٠,٣٤٥
<p>• معامل الارتباط المتعدد = ٠,٤٥</p> <p>• معامل التحديد = ٠,٢٠٣</p> <p>• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٩,٥٤ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</p>					

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) والمساعدة البيئية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ٢٠% من التغيرات في متغير المساعدة البيئية، وعلى المستوى الفرعي نجد أن الأجور والمكافآت الخضراء تؤثر تأثيراً كبيراً على المساعدة البيئية حيث بلغ معامل التحديد ٣٧% يليه في التأثير التدريب الأخضر والذي بلغ معامل التحديد له ٢٨%، ثم الاستقطاب والاختيار الأخضر بمعامل تحديد بلغ ١٤%.

(د) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

جدول رقم (١٧)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

مستوى المعنوية	T	R ²	معامل الانحدار بيتا	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠١	١٤,٤٩	٠,١٨٥	٠,٥٦٩	- الاستقطاب والاختيار الأخضر.	سلوكيات
٠,٠٠١	١٨,٤٦	٠,١٩٤	٠,٦٨١	- التدريب الأخضر.	المواطنة
٠,٠٩٧	٣,٠٧	٠,٠٧٣	٣,٩٤	- إدارة الأداء الأخضر.	التنظيمية
,٠٠٠	١٦,٥٤	٠,٣٠٣	٠,٧٢٥	- الأجور والمكافآت الخضراء.	البيئية
,٣٤٥	٢,٧٣	٠,٠٦٨	٢,٩١	- الاندماج الأخضر.	
<p>• معامل الارتباط المتعدد = ٠,٤١</p> <p>• معامل التحديد = ٠,١٦٨</p> <p>• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٩,٥٤ (معنوية عند مستوى ٠,٠١)</p>					

ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما نجحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تفسير ١٧% من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وعلى المستوى الفرعي نجد أن الأجور والمكافآت الخضراء تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية حيث بلغ معامل التحديد ٣٠% يليه في التأثير التدريب الأخضر والذي بلغ معامل التحديد له ١٩%، ثم الاستقطاب والاختيار الأخضر بمعامل تحديد بلغ ١٨%.

وفي ضوء ما تقدم يمكن رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر تحليل الارتباط وتحليل الانحدار أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

١٣- النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة :

توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

(١) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات كانت منخفضة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على

- حدة، وتتفق هذه النتيجة مع معظم ما توصلت اليه الدراسات السابقة في هذا المجال)
 الزبيدي، ٢٠١٦؛ السكارنه، ٢٠١٧؛ (Masri, 2016) والتي أوضحت انخفاض
 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في كل من العراق والأردن وفلسطين .
- (٢) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة
 بمدينة السادات حول متغيرين من متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
 الخضراء وهما (التدريب الأخضر، الاندماج الأخضر)، وذلك باختلاف النوع، وعدم
 وجود اختلافات بالنسبة لباقي الممارسات.
- (٣) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة
 بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
 الآتية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) وذلك باختلاف
 السن، وعدم وجود اختلافات بالنسبة لباقي الممارسات.
- (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية
 العاملة بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
 الخضراء الآتية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الاندماج
 الأخضر) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة، ووجود اختلافات بالنسبة لباقي
 الممارسات.
- (٥) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية
 العاملة بمدينة السادات حول متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
 الآتية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور
 والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل
 به.
- (٦) مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بالشركات الصناعية العاملة بمدينة
 السادات كانت منخفضة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على
 حدة، وتتفق هذه النتيجة مع معظم ما توصلت اليه الدراسات السابقة في هذا المجال
 (Wang et Raineri&Paille, 2016؛ Ones& Dilchert, 2012) والتي أوضحت انخفاض مستوى
 سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية .
- (٧) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة
 بمدينة السادات حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مأخوذة بشكل

إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها الآتية (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) علي حده وذلك باختلاف النوع.

(٨) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيرات واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) وذلك باختلاف السن.

(٩) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول بعض متغيرات واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) وذلك باختلاف مدة الخدمة بالشركة، وعدم وجود اختلافات في بعد المبادرات البيئية.

(١٠) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات حول متغيرات واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) وذلك باختلاف القطاع الصناعي الذي يعمل به.

(١١) تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تستخدمها الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات لتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بها.

(١٢) حققت ممارسات (الأجور والمكافآت الخضراء، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر) علاقة ارتباط مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كل علي حده، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shen et al., 2016) والتي أوضحت وجود علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة (Dumunt et al., 2017) والتي أوضحت أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي سلوكيات العمل الخضراء، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزيدي، ٢٠١٦) والتي أوضحت أن التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر تؤثر علي المواطنة البيئية، في حين لا يوجد تأثير للتوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر علي المواطنة البيئية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السكرانه، ٢٠١٧) والتي توصلت الي وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) علي استراتيجية التمايز بالمنظمات الصديقة للبيئة.

- (١٣) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) والمبادرات البيئية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
- (١٤) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) والارتباط الحضاري البيئي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
- (١٥) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) والمساعدة البيئية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
- (١٦) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
- (١٧) لم يحقق بعدي إدارة الأداء الأخضر والاندماج الأخضر علاقات ذات دلالة معنوية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وتعكس هذه النتيجة ضعف هاتين الممارستين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات.
- وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بكيفية تعزيز مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. أولاً: توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:
- (١) تعميق الفهم بموضوعات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، وعدم وجود اتفاق بين الباحثين حتى الآن على الأبعاد الأساسية لهم.
- (٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.
- (٣) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراتها الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب الحد منها.

(٤) ضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من تأثيرات إيجابية لزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

ثانياً: توصيات تتعلق بكيفية زيادة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك فيما يأتي:

(١) توصيات لزيادة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

- تنظيم لقاءات وورش عمل تستهدف:
 - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تستهدف تنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في الأنشطة اليومية للعاملين.
 - دعم وتعزيز سبل حماية البيئة على نحو أكثر فعالية من جانب العاملين.
 - تحسين الصورة الذهنية للشركة من خلال الاهتمام بالإجراءات البيئية.
 - تنمية الثقة فيما بين العاملين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بشأن القضايا البيئية.
 - تنمية الثقة فيما بين العاملين لتقديم الاقتراحات لتحسين الممارسات البيئية والأداء.
 - قيام الشركة بتحفيز المشاركة الطوعية من جانب العاملين في البرامج والأنشطة البيئية بالشركة.
 - قيام الشركة بزيادة الرغبة الطوعية من جانب العاملين لمساعدة الزملاء على إدماج الاهتمامات البيئية في مكان العمل.
- (٢) توصيات لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:
- الاهتمام بالاستقطاب والاختيار الأخضر من خلال وضع معايير لجذب العاملين الخضر الذين لديهم وعي أخضر .
 - الاهتمام بالتدريب الأخضر من خلال تطوير برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي واكتساب العاملين مهارات وقدرات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .
 - الاهتمام بالمعرفة الخضراء من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية .
 - الاهتمام بإدارة الأداء الأخضر من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم الأداء ووضع نقاط في نموذج تقييم أداء العاملين تتعلق بالممارسات الخضراء .
 - الاهتمام بالأجور والحوافز الخضراء من خلال الجوائز والأجازات المدفوعة الأجر وشهادات التقدير والهدايا .
 - الاهتمام بالنشرات الإخبارية ومخططات الاقتراحات ومجموعات حل المشكلات وفرق العمل الخضراء لنشر ثقافة الممارسات الخضراء .

- تشجيع المنظمات الصناعية علي استخدام الممارسات الصديقة للبيئة ومنها:
 - ترشيد استخدام المياه.
 - تجميع ومعالجة المياه وإعادة استخدامها في ري الحدائق بالشركات.
 - ترشيد استخدام الورق.
 - ترشيد استخدام الكهرباء.
 - استخدام مصادر الطاقة المتجددة .
 - قيام الشركات الصناعية بوضع ملصقات توضح سياساتها نحو المحافظة علي البيئة.
 - خلق ثقافة الاهتمام والمحافظة علي البيئة وتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الصناعية من خلال عقد العديد من ورش العمل وحلقات العصف الذهني والبرامج التدريبية.
 - تبني المبادرات الخضراء للمحافظة علي البيئة في المنظمات الصناعية مثل اجراء مسابقة أفضل إدارة وأفضل مدير وأفضل منظمة من حيث التزامها بالممارسات البيئية الخضراء.
 - تشجيع العاملين علي تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا.
 - تطوير البرامج التدريبية المتعلقة بالإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين.
 - استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم الخاص بالعاملين.
 - خلق مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الشركة.
 - نشر الثقافة الخضراء في الشركة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
 - مشاركة العاملين في تحسين الجودة وحل المشكلات المتعلقة بالقضايا الخضراء.
- وأسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق يتضح فيما يلي :

(أ) علي مستوي النظرية : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات ، وأضافت هذه الدراسة الاختلافات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم ، والاختلافات حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية باختلاف الخصائص الديموجرافية

للمستقضي منهم، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد في بيئة إدارة الأعمال المصرية- من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية ، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوي التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، تعطي دلالة علي أن سبل تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية تعتمد علي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، حيث بارتفاع مستوي استخدام وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الأجور والمكافآت الخضراء ، الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التدريب الأخضر) ترتفع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية علي المستوي الكلي ولكل بعد من أبعادها (المبادرات البيئية ، الارتباط الحضاري البيئي ، المساعدة البيئية) علي حده ،

١٤-١ البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثان - قضية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقضية سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

١٤/١- البحوث المستقبلية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخدمية.
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء التنظيمي.
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الابداع والابتكار.
- محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنتائج المترتبة عليها.

١٤/٢- البحوث المستقبلية المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

- محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين في المنظمات الخدمية.
- دور العدالة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
- أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية علي الأداء التنظيمي.

١٥ - المراجع :

١٥/١ - المراجع العربية:

- (١) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٢) الزبيدي، غني دحام تناي (٢٠١٦)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٨٩.
- (٣) السكارنه، محمد إحسان (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي استراتيجيات التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل (دراسة تطبيقية علي شركات الطاقة المتجددة في عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٥/٢ - المراجع الأجنبية:

- 1- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- 2- Alreshidi, B. A. (2016). Toward sustainability in manufacturing: linking green training and green supplier development for sustainable business advantages (Doctoral dissertation, University of Toledo).
- 3- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
- 4- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87, 221-236.
- 5- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behavior for the environment: Measurement and validation. *Journal of business ethics*, 109(4), 431-445.
- 6- Clarke, E. (2006). Power Brokers, People Management, 18th May, 40-42.

- 7- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48, 243-256.
- 8- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- 9- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- 10- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211.
- 11- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.
- 12- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- 13- Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. S. (2012). Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management. *Environmental Development*, 3, 137-147.
- 14- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- 15- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- 16- Jain, A. (2016). Green Human Resource Management Concept in Indian Industries. *International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices*, 3 (7): 171 – 181.

- 17- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294
- 18- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.
- 19- Mampra, M. (2013, January 6–9). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management (pp. 1273–1281). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>
- 20- Masri H.A. (2016). Assessing Human resources management practices in west bank: An exploratory study. Unpublished Master Thesis, Faculty of Graduate study, An-Najah National University.
- 21- Mishra, P. (2017). Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), 762-788
- 22- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26-42.
- 23- Nejati, M., & Ahmad, N. H. (2015). Job Seekers' Perception of Green HRM. Conference of GHRM, 92.
- 24- O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- 25- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- 26- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101.

- 27- Organ, D., Podsakoff, P., and MacKenzie, S. (2006), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Thousand Oaks, CA: Sage.
- 28- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- 29- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
- 30- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- 31- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- 32- Pandey, S., Viswanathan, V., & Kamboj, P. (2016). Sustainable green HRM—importance and factors affecting successful implementation in organizations. *International Journal of Research in Management and Business*, 2(3), 11-29.
- 33- Priya, V., Suri, S. and Singh, S. (2014). Green HRM-Delivering high performance HR systems. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 4(2), 19-25.
- 34- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 129-148.
- 35- Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Res. J. Bus. Manag*, 10(1), 51-57.
- 36- Renwick, D., Redman, T. and Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review, process model, and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

- 37- Renwick, D.W.S. Redman, T. and Maguire, S. (2008), Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda, University of Sheffield Working Paper. <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>.
- 38- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2016). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 1059601116664610.
- 39- Sudin, S. (2011, June). Strategic Green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. In *International Conference on Sociality and Economics Development*, IPEDR, 10, 79-83.
- 40- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- 41- Wang, G., He, Q., Meng, X., Locatelli, G., Yu, T., & Yan, X. (2017). Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: A social identity perspective. *International Journal of Project Management*.
- 42- Wehrmeyer, W. (1996), *Greening People – Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
- 43- Yong, J. Y., Yong, J. Y., Mohd-Yusoff, Y., & Mohd-Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 416-422.
- 44- Zhang, J., Chen, Y., & Liu, J. (2016). Ethical Leadership and OCBE: The Influence of Prosocial Motivation and Self Accountability. In *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 15588.