

العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمواطنة البيئية في المنظمة بالتطبيق علي العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمنطقة وسط الدلتا

أ.د. عبدالحكيم أحمد ربيع نجم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

محمد رشدي السعيد هلال
باحث ماجستير
كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص:

تستهدف هذه الدراسة اختبار تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المواطنة البيئية لدى العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمنطقة وسط الدلتا ، وتم جمع البيانات من (٤٢٩) مفردة وتحليلها إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من الممارسات الخضراء للموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التدريب الأخضر ، ادارة الاداء الأخضر ، المكافآت الخضراء ،المشاركة الخضراء) وأبعاد المواطنة البيئية (المبادرة البيئية ، المشاركة المدنية- البيئية ، المساعدة البيئية) ، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاث ممارسات من الممارسات الخضراء للموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، ادارة الاداء الأخضر ،المشاركة الخضراء) علي المبادرة البيئية ، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاث ممارسات من الممارسات الخضراء للموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، التدريب الأخضر ،المشاركة الخضراء) علي المشاركة المدنية-البيئية ، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاث ممارسات من الممارسات الخضراء للموارد البشرية (المكافآت الخضراء ، التدريب الأخضر ،المشاركة الخضراء) علي المساعدة البيئية.

Abstract

This study aims to examine the effect of Green Human Resource Management Practices on environmental citizenship applied to employees in public business sector companies in the central delta region. Data were collected from (429) individuals and statistically analyzed. Findings revealed that there is a positive relationship between each of Green Human Resource Management Practices (Green recruitment and selection, Green-training, Green performance management, Green pay and reward and Green involvement) and dimensions of environmental citizenship (eco-initiatives, eco-civic engagement and eco-helping). Also there is a significant effect of three Practices of Green Human Resource Management Practices (Green recruitment and selection, Green performance management and Green involvement) on eco-initiatives. Also there is a significant effect of three Practices of Green Human Resource Management Practices (Green recruitment and selection, Green-training and Green involvement) on eco-civic engagement. Also there is a significant effect of three Practices of Green Human Resource Management Practices (Green pay and reward, Green-training and Green involvement) on eco-helping.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الخضراء للموارد البشرية ، المواطنة البيئية

تمهيد:

أدى الاهتمام المتزايد بالبيئة إلى تطوير وتبني إجراءات لحماية البيئة ومواردها الثمينة والمحافظة عليها، كما زاد اهتمام الشركات بحماية البيئة والمحافظة عليها وبذلت جهودًا هائلة لتحقيق الأهداف الخضراء (Datta,2015) ، وشهد القرن الحادي والعشرون اهتمامًا متزايدًا بالقضايا البيئية في كل مكان في العالم بغض النظر عن المجالات ذات الصلة سواء كانت سياسية أو عامة أو في مجال الأعمال ، وزيادة الوعي داخل مجتمعات الأعمال حول أهمية التحول إلى الاهتمام بالبيئة ، وتبني مختلف تقنيات المحافظة على البيئة، وأصبحت الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GHRM) من الأعمال الاستراتيجية الهامة و الرئيسية للمنظمات حيث تلعب أقسام الموارد البشرية دورًا نشطًا في التحول إلى الاهتمام بالبيئة في مكان العمل (Ahmad,2015).

وأشار (Daily and Huang, 2001;Jackson et al.,2011) إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دورا هاما في تحقيق الإدارة البيئية الناجحة (Tang et al.,2018) ، كما أشار (Daily and Huang, 2001) إلى أنه في سياق حماية البيئة ، يمكن للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تسهيل صياغة وتنفيذ الإدارة البيئية بنجاح عن طريق مواءمة الممارسات مثل الاختيار وتقييم الأداء والتدريب مع الأهداف البيئية (Tang et al.,2018).

و يستخدم مصطلح " الإدارة الخضراء للموارد البشرية (GHRM)" بشكل أكثر شيوعًا للإشارة إلى الاهتمام بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه النطاق البيئي الأوسع للشركة (Ahmad,2015).

ويمكن للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تشجيع التزام الموظفين ومشاركتهم في الممارسات البيئية ، والتي يمكن أن تزيد من شعورهم بالإنتماء والفخر ، وتحفيزهم على العمل بجدية أكبر، وبالتالي يمكن لهذه الممارسات الصديقة للبيئة أن تساعد الشركة على تطوير سمعة جيدة ، وتقليل الضغط من حاملي الأسهم ، وإفادة الأجيال القادمة على المدى الطويل ، وبالتالي هناك حاجة متزايدة لدمج المفاهيم الخضراء في إدارة الموارد البشرية ، المشار إليها باسم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Tang et al.,2018).

وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من ضمن المناهج الحاسمة لتحسين الأداء البيئي ، فهي نقطة البداية لإيجاد استراتيجيات مبتكرة لتحسين الأداء البيئي للشركات (Silvester et al.,2019).

وتعتبر المواطنة البيئية " واحدة من العديد من الصور الجديدة لصفات المواطنة التي برزت منذ الاهتمام بنظرية المواطنة ، و تتطلب فكرة المواطنة البيئية حث العاملين

علي التصرف بشكل مختلف من أجل البيئة ، حيث تسعى لجعل الحفاظ على البيئة والاستدامة واجبا مهما ، فالمواطنة البيئية توجب على المواطنين في جميع أنحاء العالم أن يكونوا على دراية بها (Bell,2005). وفي ضوء ما سبق تستهدف هذه الدراسة معرفة تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المواطنة البيئية لدي العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمنطقة وسط الدلتا.

أولاً: الإطار النظري

ويشمل متغيري الدراسة (الممارسات الخضراء للموارد البشرية ، المواطنة البيئية) وسيتم عرض كل منها علي النحو التالي:

أ) الممارسات الخضراء للموارد البشرية **Green Human Resource Management Practices**

ويعرضها الباحثان في النقاط التالية:

١- مفهوم الممارسات الخضراء للموارد البشرية:

تسبب النمو السريع بعد الثورة الصناعية في حدوث مشاكل بيئية مختلفة وغيرها من التحديات المختلفة التي تواجه سلامة النظام البيئي في جميع أنحاء العالم ، كما شكل تدمير الموارد الطبيعية الناتج عن الإنتاج الضخم تحدياً هائلاً للبشرية ، وهذا يفرض مسؤولية على المنظمات لتبني استراتيجيات صديقة للبيئة لحماية البيئة الطبيعية ، والاعتماد علي ممارسات الأعمال المستدامة لتجنب المزيد من الضرر بالطبيعة ، وبالمثل يتوقع المستثمرون وأصحاب المصلحة سلوكاً مسؤولاً بيئياً من الشركات على نطاق واسع ، حيث يجب تضمين الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات الإدارة في الشركات من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، فوفقاً (Haddock-Millar et al.,2016) تعتمد التنمية المستدامة لأي منظمة على مدى توافق الوظائف البيئية مع الأداء التنظيمي (Faisal & Naushad,2020). ووفقاً ل (Priya et al., 2014) لتحقيق التنمية المستدامة تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تحفيز الموظفين علي التكيف مع المبادرات التنظيمية الخضراء (Faisal & Naushad,2020) ، و يشكل التركيز على المبادرات التنظيمية الخضراء و الممارسات لحماية البيئة جوهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Renwick et al., 2013)، ويتضمن مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM سياسات وممارسات مختلفة لإدارة الموارد البشرية بهذه الطريقة يمكن أن تتماشى مع البيئة وتحقق الاستدامة (Renwick et al., 2008)، حيث تعني إدارة الموارد البشرية الخضراء استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال بما يعزز الاستدامة البيئية ، وتتضمن مبادرات لتأييد الممارسات المستدامة وزيادة وعي الموظفين و الالتزامات بشأن قضايا الاستدامة (Sharma and Gupta,2015).

وتعنى إدارة الموارد البشرية الخضراء إدراج الوعي البيئي في عملية إدارة الموارد البشرية بأكملها من التوظيف والتدريب والمكافأة ، وتتضمن تطوير القوى العاملة الخضراء التي تتفهم وتقدر القيم والممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة (Anwar et al.,2020).

وتشير إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا إلى استخدام كل موظف لدعم التطبيق المستدام وزيادة استجابة الموظف والتزامه بشأن مشاكل الاستدامة (Rani et al.,2014)، فوفقاً لـ Jackson et al. (2011) تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بطريقة يمكن من خلالها تحقيق تطوير في الإدارة البيئية داخل المنظمات بأفضل طريقة ممكنة ، فالدافع الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم وتغيير السلوك لتحقيق الأهداف التنظيمية المستدامة (Renwick et al., 2013).

ويعرف (Rani et al.,2014) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لدعم الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات ، وعادة ما تساعد في استدامة البيئة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل مؤسسات الأعمال وتعزيز القضايا البيئية التي تؤدي إلى مزيد من رفع معنويات الموظفين ورضاهم (Ahmad,2015) ، أو عملية إنشاء قوة عاملة خضراء تتفهم وتقدر وتمارس المبادرة الخضراء وتحافظ على أهدافها الخضراء خلال عملية إدارة الموارد البشرية للاختيار والتوظيف والتدريب ، والتعويض وتطوير وتنمية رأس المال البشري للشركات (Ahmad,2015; Mathapati,2013).

ويعرفها Zoogah (٢٠١١) على أنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية الفلسفات والممارسات لتعزيز الاستخدام المستدام لموارد الأعمال وإحباط أي ضرر غير مرغوب فيه ناشئ عن المخاوف البيئية في المنظمات (Ahmad,2015). وعرفها (Opatha & Arulrajah,2014) على أنها تشير إلى السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل ممارسات موظفي المنظمة خضراء لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال.

ويعرف (Guerci et al.,2016) ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة ممارسات الإدارة المضمنة بالكامل في سياق اجتماعي وسياسي وفي سياق بيئي يقدم فيه مجموعة واسعة من حاملي الأسهم مطالبات محددة للشركة للحفاظ على البيئة ، بما يرفع من مستوى أداء المنظمة.

ووفقاً لـ Daily and Huang (2001) فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يشمل تعريفات مختلفة وكلها بشكل عام تسعى لشرح الحاجة إلى التوازن بين تحقيق النمو الصناعي لتكوين الثروة والحفاظ على البيئة الطبيعية بحيث تزدهر أجيال المستقبل (Sudin et al.,2011).

ويرى (Jabbour, 2013) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تنطوي على المواءمة المخططة و المنظمة لممارسات إدارة الموارد البشرية النموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمات (Yu et al.,2020).

كما أضاف (Mandip, 2012) أن الموارد البشرية الخضراء تشير إلى استخدام الموظفين لتعزيز الممارسات المستدامة وتكلمة استجابة الموظف والتزاماته بشأن مشاكل الاستدامة ، كما أنها تتضمن برامج الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة ، وانخفاض التكاليف وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم مثل المؤتمرات عن بعد والمقابلات الافتراضية ، وإعادة التدوير ، والعمل عن بعد ، والتدريب عبر الإنترنت ، والحد من آثار الكربون ، والمساحات المكتبية الموفرة للطاقة وغيرها (Rani et al.,2014).

وعادة ما تتمحور وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية حول ثلاثة أنشطة رئيسية وهي اكتساب الموارد البشرية ، وتنمية الموارد البشرية ، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء (Opatha, 2013) ، فالمنظمات تنشئ رأس مالها البشري من خلال التنفيذ الفعال لهذه الوظائف الأساسية ، فالعنصر البشري هو مصدر مهم في تحقيق الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى مزيج من الممارسات التنظيمية الأخرى (Yong et al, 2020).

ووفقاً لـ (Renwick, Redman and Maguire, 2013) تعكس الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الجوانب البيئية لإدارة الموارد البشرية وينصب تركيزها على إدارة الموارد البشرية لمنع التلوث أثناء العمليات التشغيلية للشركات ، كما يشمل مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ممارسات أخرى مثل الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء العالي والالتزام العالي (Tang et al.,2018)، ولكن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تختلف عن هذه الممارسات ، حيث يرى (Mishra, Sarkar and Kiranmai, 2014) تعكس الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية توجه الشركة نحو حماية البيئة وتتضمن سلسلة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة ، والتي تركز على هشاشة النظم البيئية (fragility of ecosystems) والآثار البيئية للأنشطة الاقتصادية للشركات، بينما المفاهيم الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، مثل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تعتمد على الأهداف الاستراتيجية التنظيمية ، قد تجاهلت البيئة الطبيعية ، وباستثناء التحسينات التي تطرأ على الأداء التنظيمي أو عمليات الإنتاج ، قد تكون الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية مفيدة بشكل مباشر لحاملي الأسهم ، بينما تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية العامة بشكل أساسي على تحسين الأداء التنظيمي أو الربح (Tang et al.,2018).

وفي ضوء استعراض التعريفات السابقة سوف يعتمد الباحثان علي تعريف (Renwick et al.,2013; Tang et al.,2018) وهو أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تعكس الجوانب البيئية لإدارة الموارد البشرية وينصب

تركيزها على إدارة الموارد البشرية لمنع التلوث أثناء العمليات التشغيلية للشركات ، كما يشمل مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ممارسات أخرى مثل الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء العالي والالتزام العالي ، وذلك نظراً لأنه يعبر عن مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بشكل شامل ويتمشى مع طبيعة الدراسة.

٢- الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

أشار Ahmad,(2015) إلي أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تتمثل في : الاختيار الأخضر ، إدارة الأداء الأخضر ، التدريب الأخضر والتنمية ، التعويض الأخضر والعلاقات الخضراء للموظفين.

وأكد كل من (Renwick et al.,2013; Guerci et al.,2016; Hameed et al.,2021) علي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة تشمل: التوظيف الأخضر (أي توظيف موظفين ذوي كفاءات بيئية محددة مع حساسية عامة تجاه البيئة) ، والتدريب والمشاركة الخضراء (أي تطوير الكفاءات والمهارات البيئية وإشراك الموظفين في السلوكيات الخضراء البيئية) ، وإدارة الأداء الأخضر والتعويض (أي تقييم الأداء للموظف من خلال النظر في السلوكيات الخضراء ومكافأة تلك السلوكيات المرتبطة بالأداء البيئي المتفوق).

كما يرى (Milliman and Clair (١٩٩٦) أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تتضمن الرؤية البيئية والتدريب وتقييم الأداء البيئي للموظفين ، و برامج المكافآت (Tang et al.,2018).

وصنفها (Yusliza et al.,2019) في ثلاث ممارسات رئيسية هي:

١-اكتساب الموارد البشرية الخضراء(Green HR Acquisition).

٢-التدريب والتطوير الأخضر(Green Training and development).

٣-الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية (Retaining highly competent employees).

وأشارTang et al.(2018) إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل ممارسات مثل التوظيف والاختيار الأخضر ، والتدريب الأخضر ، وإدارة الأداء الأخضر ، والأجر ونظم المكافأة الخضراء ، و المشاركة الخضراء، وسيتم استخدام تلك الأبعاد التي قدمها (Tang et al.,2018) وهي التي اتفق عليها معظم الباحثين وسيتم عرضها علي النحو التالي:

١/٢ الاستقطاب والاختيار الأخضر Green recruitment and selection:

أشار (Renwick et al. (٢٠١٣) إلي أن اجتذاب موظفين ذوي جودة عالية تحدياً رئيسياً لإدارة الموارد البشرية في ظل "حرب المواهب". والتوظيف الأخضر هو

نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً لاختيار الموظفين داخل المنظمة (Ahmad,2015).

كما أشار كل من (Ahmad, 2015; Jackson et al.,2011) إلى أن الاستقطاب والاختيار الأخضر (GRS) يمثل عنصراً هاماً في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ، ويمكن تلخيصه في ثلاثة جوانب هي: الوعي الأخضر للمرشحين ، وعلامة صاحب العمل ، والمعايير الخضراء لجذب المرشحين (Tang et al.,2018).

وأشار Ahmad,(2015) إلى أن اختيار المرشحين مع ميول بيئية يجعل من السهل على الشركات أن تروج لهم السياسات البيئية مثل إعادة التدوير والحفاظ على البيئة وخلق عالم أكثر منطقية.

ويجب أن تتضمن عملية الاستقطاب تحديد العدد المسبق للموظفين المطلوبين لتلبية الطلب المستقبلي للشركة وفقاً للأهداف الخضراء أو البيئية المعلنة للشركة (Aswathappa,2008)، ويجب أن تتكامل خطة الاستقطاب مع التخطيط العام للمنظمة لضمان توافر النوع المناسب من الموظفين بالأرقام الصحيحة (Sayyadain,2004) ، لأن تحقيق أهداف الإدارة البيئية للشركات يتطلب مهارات خاصة للموظفين لشغل المناصب الوظيفية ، ويحقق الاستقطاب هذا الالتزام بطريقة مخططة (Arulrajah et al.,2015) للحفاظ على التوازن بين العرض والطلب للموظفين ، و يجب أن تكون عملية التخطيط مرنة وفقاً للتوجهات البيئية المتغيرة في المستقبل (Siyambalapitiya et al.,2018).

في مرحلة الاختيار تحتاج المنظمة إلى التمييز بين الوعي الأخضر لمقدمي طلبات الالتحاق بالوظيفة والتأكد مما إذا كانت شخصية الموظفين تتماشى جيداً مع الأهداف المتعلقة بالبيئة التنظيمية (Tang et al.,2018) ؛ Saeed et al.2019 ، Shah et al.,2019) ، ووفقاً لـ (Arulrajah et al.,2015) تساعد معايير الاختيار المتعلقة بالبيئة المنظمة على اختيار أفضل الموظفين ذات الميول البيئية من أجل تلبية توقعات المنظمة وفقاً للوصف الوظيفي المحدد مسبقاً لتعيين الموظفين الأكثر ملاءمة ، و تعتمد معايير الاختيار الخضراء على معرفة مقدم الطلب ، وموقفه تجاه البيئة ، وتحتاج المنظمات إلى فحص وعي المتقدم واهتمامه بالبيئة أثناء المقابلة وتقييمها بشكل مناسب قبل الاختيار النهائي (Faisal & Naushad,2020).

ويري Arulrajah et al.(2015) بأن الشركات الاستباقية بشأن البيئة تطور أنظمتها وسياساتها الخاصة لأنها تتطلب موظفين وفقاً لإطار العمل المخطط لها ، كما تركز هذه الأنواع من الشركات أولاً على التوظيف الأخضر ، وثانياً تعمل على تطوير القوى العاملة الحالية من خلال التدريب والوعي بالبيئة ، ولتحقيق التوظيف الأخضر الفعال يجب أن يركز الوصف الوظيفي وتوصيف الوظيفة على الجوانب البيئية والتوقعات البيئية للشركة من الموظفين المستقبليين ، لذلك يجب أن تتضمن إعلانات التوظيف بوضوح وصف الأعمال المتعلقة بالبيئة ، وعرض الإنجازات البيئية للمؤسسة من خلال موقع الويب الخاص بها وبوابات الويب المختلفة والقنوات

الأخرى الموجهة للجمهور ، بهذه الطريقة سيتم جذب المرشحين الموهوبين نحو المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة (Guerci et al.,2016).

٢/٢ التدريب الأخضر Green training:

عرف (٢٠١١) Jabbour التدريب الأخضر (GT) بأنه الأنشطة التي تدفع الموظفين لتعلم مهارات حماية البيئة وتوجيه الاهتمام للقضايا البيئية ، وهو أمر أساسي في تحقيق الأهداف البيئية ، كما أشار (٢٠٠٣) Fernandez et al. إلي أنه يمكن أن يزيد التدريب من الوعي والمعرفة والمهارات لدي الموظفين بخصوص الأنشطة البيئية (Tang et al.,2018).

كما يجب توفير التدريب الأخضر إلى جانب برامج التعليم لجميع أعضاء الشركة ، وليس فقط لأولئك المرتبطين بالإدارات البيئية (Tang et al.,2018)، ووفقا ل (Tang et al.,2018) يشمل التدريب الأخضر ثلاثة جوانب هي: تعزيز الوعي ، إدارة المعرفة وبناء المناخ الأخضر.

وأكد معهد تشارترد لشئون الأفراد والتنمية (2013) CIPD أن التدريب الأخضر هو أكثر الممارسات المعتمدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أشار العديد من الباحثين (Vidal-Salazar, Cordón-Pozo, & Ferrón-Vilchez, 2014; Longoni, Golini, & Cagliano, 2012) إلي أن تعزيز المعرفة والمهارات البيئية للموظف تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الأداء البيئي (Guerci et al.,2016).

ويرى (٢٠١١) Zoogah أن التدريب والتطوير ممارسة تركز على تنمية مهارات الموظفين ومعرفتهم ، ومنع تدهور المعارف والمهارات والمواقف المتعلقة بإدارة البيئة ، و يعمل التدريب والتطوير الأخضر على تثقيف الموظفين حول قيمة إدارة البيئة ، وتدريبهم وتثقيفهم حول طرق العمل التي تحافظ على الطاقة ، وتقليل النفايات ، ونشر الوعي البيئي داخل المنظمة ، وإتاحة الفرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية (Ahmad,2015).

وأشار (2012) Vidal-Salazar et al. إلي أنه بفضل التدريب الأخضر يستطيع الموظفون تحديد المشكلات البيئية واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء البيئي (Guerci et al.,2016).

وتهدف برامج التدريب الأخضر إلى توعية الموظفين الجدد والقدامى بالثقافة البيئية التنظيمية بطريقة مناسبة ، ويمكن أن يتكون هذا البرنامج من نوعين من التدريب، الأول التدريب العام والثاني التدريب الخاص بالوظيفة ، في البرنامج الأول يتم إعطاء الموظفين المعرفة الأساسية حول سياسات المنظمة المتعلقة بالبيئة ، و في البرنامج الثاني تقوم بعض المنظمات بترتيب برنامج تعريف وظيفي محدد للموظفين الجدد والذي يغطي كل جانب من جوانب وظيفة معينة (Arulrajah et al.,2015) ، ويرى العديد من الباحثين أن البرنامج التدريبي يجب أن يضمن أن الموظفين على دراية بمسؤولياتهم البيئية وأن يكونوا على دراية بالسياسات

التنظيمية وثقافة المنظمة أيضاً (Mandip, 2012; Renwick et al, 2013; Al- (Romeedy, 2019).

ويعزز التدريب الأخضر المهارات والمعرفة ويطور السلوك المستدام للموظفين من خلال توفير التدريب حول الاستدامة البيئية لتغيير موقف الموظفين ، ويجب على المنظمة إجراء ندوات وورش عمل تثقيفية بيئية ، إن تحليل احتياجات التدريب المتعلقة بالبيئة هو الخطوة الأولى نحو تدريب القوى العاملة، و يضمن المستوى المطلوب من المعرفة البيئية التي يحتاجها الموظفون، وبعد تحديد احتياجات التدريب ، يجب على المنظمة تصميم برنامج تدريب للموظفين (Tang et al.,2017) من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية البيئية ، و يعد التدريب الأخضر نظاماً فعالاً يوفر المزيد من المعرفة للموظفين حول الجوانب المختلفة للقضايا البيئية. يعطي نظرة ثاقبة لهم للتعامل معها بشكل صحيح. لا ينبغي أن يكون برنامج التدريب الأخضر لقسم معين ، بل يجب أن يوفر فرصة متساوية لتطوير المهارات والمعرفة والوعي بالبيئة لجميع فئات الموظفين (Sammalisto and Brorson,2008).

٣/٢ إدارة الأداء الأخضر Green performance management :

إدارة الأداء (PM) هي العملية التي يتم من خلالها حث الموظفين على تحسين مهاراتهم المهنية التي تساعد على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بطريقة أفضل (Ahmad,2015).

و تهتم إدارة الأداء الأخضر بالقضايا المتعلقة بالاهتمامات والسياسات البيئية في الشركة ، كما تركز على استخدام المسؤوليات البيئية (Ahmad,2015). و وقال (Jabbour, Santos and Nagano (2008) تشير إدارة الأداء الأخضر (GPM) إلى نظام تقييم أنشطة أداء الموظفين في إطار الإدارة البيئية (Tang et al.,2018). ويعد نظام إدارة الأداء الأخضر جانباً رئيسياً في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Gholami et al.,2016) ، وتحتاج المنظمة إلى الحكم بشكل منفصل على أداء الموظفين المرتبط بالبيئة ، ثم نظام الأداء العادي لضمان أن الموظفين على المسار المحدد مسبقاً، وتفضل الشركات عادةً أن يكون لديها معيار أداء بيئي وأنظمة معلومات لإدارة البيئة (EMIS) ومراجعات البيئة لقياس الأداء البيئي (Marcus and Fremeth,2013, Renwick et al.,2009) ويجب دمج EMIS مع نظام قياس الأداء لتقييم أداء الموظفين بدلاً من استخدامه كمجرد نظام لإعداد التقارير. ويشير سعيد وآخرون (٢٠١٩) إلى أهمية استخدام مؤشر الأداء الأخضر لتحديد المعايير الخضراء (المسؤوليات البيئية والحوادث البيئية وتواصل السياسات الخضراء) في نظام تقييم الأداء.

وأشار (Martins et al.(2021) أن إدارة الأداء الأخضر لها أهمية كبيرة حيث يتم معاقبة الموظفين ومكافأتهم بناءً على التزامهم بالقضايا البيئية ، كما ينبغي على المنظمات تشجيع العاملين على أن يصبحوا أكثر صداقة للبيئة و الترويج للممارسات الخضراء في مكان العمل، وتعتمد إدارة الأداء الأخضر على التوظيف الأخضر ، والتدريب الأخضر للموظفين ، وتقييم الأهداف البيئية للمؤسسة ، والثقافة الخضراء

حيث السلوك والممارسات الخضراء لها تأثير كبير على تحسين الأداء البيئي في المنظمة وبالمثل ، مشاركة الموظفين ووعيهم حول الأهداف البيئية تميل إلى زيادة الممارسات المستدامة في مكان العمل و تقديم الدعم للإدارة لتحقيق الأداء البيئي. ووفقا ل (Milliman and Clair, 1996) تساعد إدارة الأداء الأخضر في وضع أهداف خضراء لجميع الأعضاء و ترجمة الأهداف البيئية في خطط عمل لجميع الموظفين ، ووضع مؤشرات للأداء الأخضر وكذلك وضع سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييمات الأداء ، والتي تغطي موضوعات مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية ، فمؤشرات الأداء الخضراء الواضحة لا غنى عنها في أنظمة إدارة الأداء (Tang et al., 2018)

٤/٢ الأجر والمكافآت الخضراء Green pay and reward:

وفقا لكل من (Jabbour et al. 2013; Mandip 2012) يشير نظام الأجر والمكافآت الخضراء (GPR) إلى نظام المكافآت المالية وغير المالية ، بهدف جذب واستبقاء وتحفيز الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية (Tang et al., 2018).

وكما أكد (Jabbour, Santos and Nagano (2008) علي أهمية المكافآت غير المالية مثل المدح والثناء من خلال نظام GPR في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف البيئية (Tang et al., 2018).

يعد نظام المكافآت الخضراء جزءًا لا يتجزأ من نظام GHRM لأنه يحفز الموظفين الذين عملوا وفقًا للمعايير البيئية التي وضعتها المنظمة (Jabbour et al., 2015)، وبالمثل تعتمد الاستدامة التنظيمية بشكل كبير على نظام المكافآت الأخضر (Arulrajah et. al., 2015)، و يمكن اعتماد ذلك في شكلين ، مالي وغير مالي، تقدم بعض المنظمات مكافآت مالية مثل الحوافز النقدية والمكافآت والجوائز النقدية للأداء البيئي الجيد (Jabbour et al., 2015) أن بعض الشركات تقوم بمراجعة رواتب الموظفين نتيجة للأداء البيئي الجيد ،من ناحية أخرى تقدم بعض الشركات مكافآت غير نقدية في شكل جوائز وتقدير خاص أن هذا النوع من المكافآت الخارجية يعطي أيضًا دافعًا للموظفين لأداء أفضل، وأشار (Saputro & Nawangsari, 2021) إلى أن الموظفين قد يشعروا بمزيد من الحماس عن طريق المكافآت غير المالية من خلال نظام الدفع الأخضر والمكافآت ، مثل التقدير والثناء.

و أوضح (Caliaet al. (2009) أنه من أجل زيادة نجاح برنامج المكافآت الخضراء الذي يهدف إلى تحفيز السلوك البيئي للموظفين ، يجب ربط المكافآت بنتائج المبادرات الخضراء داخل المنظمة ، هناك أنواع عديدة من ممارسات التعويضات الخضراء لاكتساب المهارات الخضراء يمكن أن يكون التعويض الأخضر في شكل مكافآت نقدية (المكافآت ، النقود ، الأقساط) ، المكافآت غير النقدية (إجازة التفرغ ، الإجازات ، الهدايا) ، المكافآت القائمة على التقدير (الجوائز ، التقدير ، الدعاية ، الأدوار الخارجية ، اللافقات) ، والمكافآت الإيجابية (التغذية العكسية) (Hastuti & Muafi, 2022)

وأشار (Jamal et al.,2021) إلي أنه يمكن تحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة من خلال مكافأة الموظفين على التزامهم بعرض وتعزيز السلوكيات الخضراء وكذلك الممارسات المستدامة ،حيث يمكن أن تستفيد الشركات من أنظمة المكافآت والتعويضات في الحد أو القضاء على السلوكيات غير المرغوب فيها وتشجيع السلوك الأخضر ، من خلال تصميم أنظمة المكافآت لتعكس التزام المديرين على المستوى الاستراتيجي نحو البيئة ، هذا الالتزام علي المستوى الاستراتيجي سوف يلهم العاملين أيضاً أن يصبحوا أكثر مسؤولية تجاه البيئة وأكثر انخراطاً في المبادرات الخضراء.

٥/٢ المشاركة الخضراء Green involvement:

أكد (Renwick, Redman and Maguire (٢٠١٣) علي أنه يمكن تزويد الموظفين بفرص للمشاركة في الإدارة البيئية ، مما يحفزهم على دعم منع التلوث وتحديد الفرص البيئية (Tang et al.,2018).

وأشار (Florida and Davison (٢٠٠١) إلي أن المشاركة الخضراء أمر حاسم في تحسين أداء أنظمة إدارة البيئة ، مثل الحد من النفايات والتلوث في أماكن العمل ، والاستفادة الكاملة منها (Tang et al.,2018).

وحدد (Tang et al.(2018) خمسة جوانب لقياس المشاركة الخضراء وهي: وضوح الرؤية الخضراء، مناخ التعلم الأخضر ، قنوات الإتصال المختلفة ، تفضيل الممارسات الخضراء ، وتشجيع المشاركة الخضراء.

يري (Arulrajah et al.(٢٠١٥) أنه من أجل الحفاظ على العلاقات الصناعية الخضراء ، فإن مشاركة القوى العاملة النقابية أمر بالغ الأهمية لأنها تلعب دوراً مركزياً في تنفيذ المبادرات الخضراء للمنظمة، و تقدم بعض الشركات مجموعة من صور الاندماج مثل الاستشارات المشتركة والمشاركة مع النقابات العمالية لتحقيق الأهداف البيئية ،و يجب على الشركة تشجيع الموظفين ليكونوا جزءاً من الاستدامة البيئية ، ويجب الترحيب باقتراحاتهم الصديقة للبيئة (Casler et al.,2010)،وتشمل المشاركة الخضراء إشراك الموظفين بنشاط في مخططات الاقتراحات الخضراء ، والسماح لهم بالعمل مع الأفكار الخضراء ، وتشجيعهم على المشاركة في دائرة حل المشكلات وزيادة مشاركتهم في الأمور الخضراء الأخرى، كما يدعم المشرف الموظفين في القضايا المتعلقة بالاستدامة البيئية (Renwick et al.,2013).

ووفقاً ل (Sathyapriya, (2013 ترتبط إدارة الموارد البشرية الخضراء بتعاون الموظف لتعزيز الممارسات المستمرة وتطوير وعي أفضل لدى الموظفين ومزيد من المشاركة تجاه موضوع الاستمرارية في هذه العملية.

و المشاركة الخضراء عامل حاسم في تحسين أداء المنظمات (على سبيل المثال ، تقليل النفايات والتلوث والاستفادة الكاملة من الموارد في مكان العمل كجزء من تبني الممارسات الخضراء ، لذلك يجب على المنظمات تشجيع وإلهام القوى العاملة لديها للمشاركة من خلال إطلاق أفكار خضراء وصديقة للبيئة ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تمكين العمال ، كما يمكن لقسم الموارد البشرية العمل عليه إبراز أهمية ومتطلبات خلق بيئة عمل تشاركية بيئة يشعر فيها الموظفون بالثقة ، بيئة يمكن

للموظفين اقتراح أو تقديم أفكار متنوعة للتعامل معها القضايا التنظيمية الهامة (Jamal et al.,2021).

و تعني المشاركة الخضراء أن الشركات توفر فرصًا للموظفين للمشاركة في الإدارة البيئية، على سبيل المثال ، قد تشجع الشركات تطوير منصات اتصال غير رسمية لتمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم عن حماية البيئة بشكل كامل ، وعلى الرغم من أن الشركات قد تتكبد بعض الخسائر نتيجة للمشاركة الخضراء(على سبيل المثال ، قد يؤدي اهتمام الموظفين المفرط بالقضايا البيئية إلى تقليل إنتاجهم الوظيفي) ، إلا أن الجو المريح والداعم الذي تعززه هذه الاستراتيجية أن يلهم الموظفين لاكتساب المزيد المعرفة الخضراء وجعلهم أكثر استعدادًا للانخراط في الأنشطة الخضراء بما يساعد على تحسين فعالية الإدارة البيئية للشركة (Zhao et al.,2020).

ب) المواطنة البيئية Environmental Citizenship

ويعرضها الباحثان فيما يلي :

١- مفهوم المواطنة البيئية:

يواجه العالم حاليًا أزمة بيئية غير مسبوقه والعديد من المشاكل البيئية الحالية (العالمية والمحلية على حد سواء) مثل (مشاكل التنوع البيولوجي ، تغير المناخ ، ذوبان الجليد ، التلوث بالبلاستيك ، تلوث المحيطات وحموضة مياه المحيطات والتصحر) وهذه ليست سوى بعض من المشاكل العالمية التي تشكل الأزمة البيئية ، علاوة على ذلك ، على المستوى المحلي تأخذ الأزمة البيئية جوانب أخرى مثل التنمية الحضرية الشديدة ، الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية وتراكم النفايات ، و زيادة الضغوط على البيئة بشكل يسبب ضررًا لا يمكن إصلاحه في العقود القادمة (Barry, Harskamp et al.,2021;2006) ، ولقد أصبحت تلك المشاكل البيئية تمثل تهديدًا خطيرًا للعالم ، و على الرغم من إجراء العديد من الأبحاث والتحقيقات حول المشكلات البيئية ، إلا أن الحلول المقدمة لم تكن قادرة بشكل كامل على التعامل مع المشكلات البيئية ، ولذلك من المهم أن نفحص ونغير سلوكياتنا اليومية تجاه البيئة كمجتمع حكيم ، والمواطنة البيئية مهمة لتحقيق ذلك، فهي تمكن الناس ليس فقط لاتخاذ قرارات مسؤولة بشأن قضايا الاستدامة - مثل استخدام مصادر الطاقة المتجددة - ولكن أيضًا لاتخاذ إجراءات فردية وجماعية أكثر حكمة (Harskamp et al.,2021) ، لذلك يري (Dobson & Bell, 2006) أنه يجب مناقشة المواطنة البيئية كطريقة بديلة للآليات التنظيمية والاقتصادية لتحقيق السلوك المستدام (Takahashi et al.,2017).

ويري (Barry, 2002). أن المواطنة البيئية عنصر مهم في الانتقال إلى الاستدامة ، لأن المواطنة ضرورية لتحقيق نتائج إيجابية للبيئة من خلال تغيير نمط الحياة الشخصية ومشاركة المواطن في صناعة القرار المتعلق بالبيئة ، أن كل فرد يتحمل مسؤولية اتخاذ الإجراءات التي تحمي البيئة أثناء المطالبة أيضًا بالحقوق في الموارد

البيئية ، وذلك وفقا لنهج الواجب الشخصي أو نهج نمط الحياة (Bauer et al., 2020, Schild 2016) ، لذلك أصبحت المواطنة البيئية معترف بها كعامل مهم في تحقيق الاستدامة وتطوير خطط المجتمع نحوها ، فالمواطنون البيئيون قادرون على التعرف على الأسباب الهيكلية الكامنة وراء التدهور البيئي والمشاكل البيئية ولديهم الرغبة والكفاءة والنشاط للانخراط والمشاركة المدنية لمعالجة تلك الأسباب الهيكلية ، والعمل بشكل فردي وبشكل جماعي ضمن الوسائل الديمقراطية ومع مراعاة العلاقات المتبادلة والعدالة البيئية (Šulc,2020).

و يمكن أن تساهم المواطنة البيئية في حل المشاكل البيئية و تقلل من خلق مشاكل بيئية جديدة ، وهناك اتفاق بين العلماء على وجود حاجة إلى مواطنة بيئية فعالة ، بما يمكن المواطنة البيئية أن تطور مجتمعاً وعالمًا أكثر استدامة و مع هذا التحول سوف تتغير قيم ومعتقدات ومواقف وسلوك الأفراد الذين يرون أنفسهم كجزء من السياسة البيئية العالمية (Harskamp et al.,2021). ويرى (Barry 2006) المواطنة البيئية ، كفكرة ومجال للدراسة ، تقع ضمن نظرية المواطنة وتعكس فهم تلك المشاركة النشطة في تحقيق تطلعات التنمية المستدامة ، ويهدف المواطنون البيئيون إلى حل القضايا المعاصرة ومنع المشاكل الجديدة وتحقيق الاستدامة وغيرها من أمور أخرى تتعلق بالحفاظ على البيئة (Harskamp et al.,2021).

وتعتبر المواطنة البيئية التزام شخصي لتعلم المزيد حول البيئة واتخاذ إجراءات بيئية مسؤولة ، و تشجع المواطنة البيئية الأفراد والمجتمعات والمنظمات للتفكير في الحقوق والمسؤوليات البيئية لدينا جميعاً كمقيمين على كوكب الأرض (Bell,2005). وعادة ما ترتبط فكرة المواطنة من ناحية ، بالواجبات والالتزامات الممنوحة لكل مواطن للمشاركة في الأنشطة التي تعزز الخير للمجتمع ، و من ناحية أخرى ترتبط ببعض الحقوق التي تمنحها الدولة لكل مواطن ، في الواقع تشكل المواطنة جانباً متأصلاً من التنمية المستدامة (Clarke and Agyeman,2011).

ومن سمات المواطنة البيئية الاعتراف بأن الحقوق والمسؤوليات تتجاوز الحدود الوطنية ، لذا يترتب على ذلك أن مسؤولياتي كمواطن بيئي هي مسؤوليات دولية ومع التأكيد على المسؤولية بين الأجيال (Dobson,2007).

و تميل العديد من المنظمات نحو تقليل الضرر البيئي للنشاطات اليومية من خلال تنفيذ نظم الإدارة البيئية (EMS environmental management systems) أو الاعتماد على المبادرات الخضراء، وبالتالي هناك ضرورة لتشكيل وعي الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تقليل الآثار البيئية السلبية لأنشطتهم اليومية في المنظمات (Anwar et al.,2020) ، ويطلق على سلوكيات الموظفين الموجهة للبيئة سلوك المواطنة البيئية ، وهي سلوكيات فردية طوعية تؤدي إلى فعالية نظم الإدارة البيئية في المنظمة (Paille &Boiral,2012) ، وأشار (Roy et al(٢٠٠١) إلى أن سلوك المواطنة البيئية هو عامل أساسي لـ التنفيذ الناجح لأنظمة الإدارة البيئية ودمج سياسات البيئة مع ممارسات مكان العمل (Anwar et al.,2020).

وأشار (Rayner and Morgan,2017) إلي أن السلوك الصديق للبيئة للموظفين ضروري لجميع المنظمات ، بغض النظر عن القطاع التي تعمل به ، بسبب زيادة الضغط البيئي علي المنظمات وارتفاع تكاليف استهلاك الموارد والحاجة لتعزيز السلوك المؤيد للبيئة من أجل الاستخدام المستدام للموارد (Mtutu and Thondhlana, 2016) ، وكذلك لزيادة إدراك المنظمات لمسئوليتهم البيئية (Mikulik and Babina,2009).

وأكد (Chen 2015) أن سلوك المواطنة البيئية يلعب دورًا حيويًا في الحفاظ على البيئة ويؤثر علي الجوانب النفسية للموظفين ، حيث ترتبط سلوكيات الموظف بأهدافه المؤيدة للبيئة مثل سلوكيات إعادة التدوير ، هذا النوع من السلوك قد يتم التعبير عنه في شكل سلوك ناشط أو سلوك غير ناشط، السلوك الناشط يتضمن المشاركة في الأنشطة المفيدة بيئيًا مثل ميل بعض الافراد إلى الانخراط في أنشطة حماية البيئة من خلال دعم المبادرات المؤيدة للبيئة أو الانضمام للجماعات المؤيدة للبيئة (Ahmad et al., 2012)، على الجانب الآخر يتضمن السلوك غير الناشط المشاركة في الأنشطة التي تتطلب حدًا أدنى من الالتزام فيما يتعلق بحماية البيئة (Chua & Mohammad,2019)

و يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية العفوي للموظفين تجاه البيئة في مكان العمل ذا أهمية كبيرة للانتقال إلي تخفيض انبعاثات الكربون للشركات (Mi et al.,2019)، وأشار (Figueres et al.,2018) إلي أن الشركات و الجمهور العام هي القوى الحاسمة لتعزيز تنمية مجتمع منخفض الانبعاثات الكربونية ، وبما أن الموظفين عنصر مشترك في كل من الشركات و الجمهور العام ، ينبغي إعطاء المزيد من الاهتمام لسلوكياتهم الخضراء (Boiral,2018، Zhang et al.,2009، Zientara and Zamojska,2014)

وسلوكيات الموظفين المؤيدة للبيئة يطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية و هي إجراءات فردية طوعية تؤدي إلى أداء بيئي فعال في المنظمة مثل اقتراح أحد الموظفين فكرة ما لتقليل إستهلاك الموارد والطاقة ، أو إقناع الزملاء بإجراء عملهم بطريقة أخرى صديقة للبيئة (Boiral and Paille,2012)، وهو سلوك تقديري لا يتضمنه نظام المكافآت الرسمي للمنظمة (Boiral,2009).

وتعزز سلوكيات المواطنة البيئية التكامل والتفاعل بين أنظمة الإدارة البيئية الرسمية و تملأ الفجوات البيئية التي تهملها الأنظمة التنظيمية ، من ناحية أخرى يمكن أن تساعد المنظمة بشكل مباشر في تقليل التكاليف البيئية وتعزيز السمعة البيئية للمنظمة (Paille et al.,2016).

وعرف (Raineri et al.,2016) المواطنة البيئية بأنها تستلزم المواكبة والمشاركة في الاهتمامات البيئية للشركة ، وتنطوي المواطنة البيئية على الاعتراف بأن سلوك الأفراد لن يكون دائمًا لحماية أو الحفاظ على القضايا العامة مثل البيئة ، وهكذا تحت المواطنة البيئية علي الالتزام بالصالح العام (Dobson,2007).

ويري (Dobson, 2007) بأن المواطنة البيئية هي مواطنة المجال الخاص (private sphere) وكذلك المجال العام (public sphere)، لأن المواطنين البيئيين يعرفون أن أفعالهم الخاصة يكون لها آثار بيئية علنية ، وبالتالي فإن جميع الإجراءات هي إجراءات عامة من وجهة نظر بيئية - حتى تلك التي تكون في المنزل مثل القيام بتدفئة وتبريد المنازل أو مراعاة البعد البيئي عند شراء الطعام بما يحافظ علي البيئة ، كل من هذه القرارات التي يبدو أنها "خاصة" لها آثار بيئية عامة ، لذا فإن المواطنة البيئية هي مواطنة في المجال الخاص وكذلك المجال العام.

ووفقا ل (Nordlund and Garvill ٢٠٠٢) فإن المواطنة البيئية هي السلوك ذو الأهمية البيئية الذي ينطوي على المقايضة بين مصلحة الفرد الفورية والمنافع طويلة الأجل الجماعية أو البيئية (Chua et al., 2018) ، وأشار (Nordlund and Garvill, 2002) أن السلوك الصديق للبيئة يعكس الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في الأنشطة اليومية وتأثيرها على البيئة (Zhang et al., 2008).

وعرفها (Zhang et al. ٢٠٠٨). علي أنها السلوك الذي يعكس الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في الأنشطة اليومية وتأثيرها على البيئة، هذا النوع من السلوك يتم التعبير عنه في شكل سلوك نشط وغير نشط ، وفقا ل (Stern et al. ١٩٨٦) السلوك النشط هو الانفتاح علي المشاركة في الأنشطة المفيدة بيئياً ، بينما السلوك غير النشط هو المشاركة في الأنشطة التي تتطلب الحد الأدنى من الالتزام فيما يتعلق بحماية البيئة (Chua et al., 2018).

وعرف (Stern et al. ١٩٩٩) المواطنة البيئية بأنها المشاركة في الأنشطة المجتمعية والسياسية التي تهدف إلى دعم البيئة (Takahashi et al., 2017)، كما يرى أنه يمكن النظر إلى المواطنة البيئية على أنها إجراءات مختلفة يقوم بها الناس تأخذ في الاعتبار الحفاظ على البيئة ، في الغالب في المجال العام ، أو هي امتلاك الدافع والثقة بالنفس والوعي والقيم والحكمة العملية والقدرة على تطبيق المدنية والمعرفة البيئية (Asah et al., 2018).

و تتضمن المواطنة البيئية تمكين الناس من الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحديد قيمهم وأهدافهم فيما يتعلق بالبيئة والعمل وفقاً لذلك ، بناءً على أفضل معرفة بالخيارات والعواقب (Berkowitz et al., 2004).

ويعرف (Kusku 2007) المواطنة البيئية على أنها "جميع الاحتياطات والسياسات التي تحتاج الشركات لتنفيذها من أجل الحد من المخاطر التي تسببها للبيئة " (Sudin et al., 2011) ، و هي "سلوك طوعي تقديري ، لا يشمل نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح ، وأنه بشكل عام يفيد البيئة الطبيعية على الفور ، ويساهم بشكل غير مباشر من خلال هذه الوسائل في المنظمة ويفيد أفراداً محددين" ، ويشمل سلوكيات مختلفة مؤيدة للبيئة ، بما في ذلك الحد من النفقات في العمل ، وإعادة التدوير ، والحفاظ على الطاقة ، وتشجيع زملاء العمل على تعزيز السلوكيات المؤيدة للبيئة في مكان العمل (Robertson and Barling; 2017 ; Khan et al., 2019).

وفقا ل Norton (٢٠١٥) يشير سلوك المواطنة البيئية إلى السلوك البيئي الذي يمارسه الموظفون طواعية خارج المهام الوظيفية داخل المنظمة، هذه السلوكيات التي لا يكافأها التنظيم بنظام المكافأة الرسمي لأنها تعكس الروح المدنية للموظفين الموجهة نحو البيئة ، و تساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات (Mi et al.,2019). و تشير المواطنة البيئية إلى السلوك المؤيد للبيئة في الأماكن العامة وفي القطاع الخاص ، مدفوعًا بالإيمان بضرورة الإنصاف في التوزيع البيئي للسلع ، و المشاركة في وضع سياسة الاستدامة (Levinsonet al.,2020).

ويعرف (Dobson and Bell, 2006) المواطنة البيئية على أنها المواطنة التي يفوقها التفكير الأخضر الذي يؤدي إلى أعمال صديقة للبيئة (Bauer et al.,2020)، فهي تقسّر لماذا يبذل بعض الأشخاص جهدًا خاصًا لفرز الزجاج ، البلاستيك ، أو الجرائد لإعادة التدوير ، والبعض الآخر لا يكلف نفسه عناء؟ لماذا يتخلى بعض الناس عن قيادة السيارة لأسباب بيئية أو تقليل الطاقة أو الوقود الذي يستخدمونه في المنزل لأسباب بيئية ، بينما يفعل الآخرون ، لماذا يتطوع بعض الأفراد للتعاون حتى عندما يكون ذلك مرهقًا؟ (Jin, & Shriar,2013).

ويرى (Chithra & Jyothi,2017) أن سلوكيات المواطنة البيئية هي سلوكيات تقديرية يقوم بها الموظفون حيث يظهرون الرغبة في المضي قدمًا في هدف منظماتهم نحو البيئة.

إن المواطن المسؤول اجتماعيًا هو الذي ينسجم مع منظور المواطنة البيئية ، فالمواطنون المسؤولون اجتماعيا لديهم مشاركة نشطة وملتزمة بالسعي لإيجاد طريقة معينة للحياة تتفق مع مجتمع أكثر استدامة ، وواجبهم هو العيش بشكل مستدام حتى يتمكن الآخرون من العيش بشكل جيد ؛ و يعتبرون أنفسهم تحت الالتزام بالعمل بشكل عادل ، وعند القيام بذلك فإن مسؤولياتهم عالمية وممتدة إلي ما وراء الحدود الدولية (Levinsonet al.,2020). المواطن البيئي هو شخص على دراية بالقضايا البيئية ، ولديه المعرفة والمهارات ذات الصلة ، ويفهم السبب- علاقات الاستجابة في البيئة ، واتخاذ إجراءات بيئية مسؤولة (Spektor & Abramovich,2016).

ووفقا ل (Dono, Webb, & Richardson, 2010; Machin, 2012) فإن المواطن البيئي هو شخص على دراية بالقضايا البيئية ، ولديه المعرفة والمهارات ذات الصلة ، ويفهم علاقات السبب والنتيجة في البيئة ، ويتخذ إجراءات بيئية مسؤولة (Levy et al.,2017).

٢- أبعاد المواطنة البيئية:

صنف العديد من الباحثين المواطنة البيئية في أبعاد مختلفة ، فقد صنفها (Boiral & Paillé,2012) في ثلاثة أبعاد وهي المبادرات البيئية ، المشاركة المدنية والمساعدة البيئية وسار علي خطاه العديد من الباحثين (Luu,2017; Song., & Soopramanien,2019, Ojedokun,2018, Boiral et al., 2016; Chithra & Jyothi,2017).

وصنفها (Berkowitz et al.,2004) في خمسة أبعاد وهي المعرفة البيئية ، الكفاءة الذاتية، المعرفة المدنية ، الوعي بالقيم و الحكمة العملية. وسيتم استخدام الأبعاد التي قدمها (Boiral & Paillé,2012) وهي التي اتفق عليها معظم الباحثين وهي ثلاثة أبعاد ، وسيتم عرض تلك الأبعاد علي النحو التالي:..

١/٢ المبادرات البيئية **Eco-initiatives**:

تسبب أنشطة المنظمة العديد من المشاكل البيئية ، لذلك تواجه الشركات الضغط بشكل متزايد للحد من أثارها البيئية ، والطريقة الاستراتيجية للشركات للقيام بذلك يكون من خلال الاستفادة من سلوك الموظفين في منع التلوث وإدارة النفايات والحفاظ على موارد الشركة (Raineri et al.,2016).

والمبادرات البيئية هي سلوكيات فردية منفصلة يمكن أن تحدث على أي مستوى تنظيمي و تعتمد على الموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة ويقدمون اقتراحات لتحسين الوضع (Raineri et al.,2016).

وتعرف المبادرات البيئية بأنها سلوك تقديري و اقتراحات لتحسين الممارسات البيئية و الأداء ، وتركز علي المبادرات الشخصية في مكان العمل ، أو هي مبادرات على المستوى الشخصي للموظفين للحد من الآثار البيئية السلبية في مكان العمل مثل إعادة تدوير الورق ، ووضع القمامة في صناديق قمامة مناسبة ، وتجنب إهدار الموارد (Boiral & Paillé,2012) ، كما أنها أي إجراء يتخذه الموظف ويعتقد أنه سيحسن الأداء البيئي للشركة (Ramus and Steger, 2000; Raineri et al.,2016).

ووفقا ل (Ramus, 2001) فإن المبادرات البيئية للموظفين هي محفز للابتكار البيئي و المساهمة في تحقيق التوجه الأخضر للشركات بثلاث طرق رئيسية: (أ) تقليل التأثيرات البيئية الضارة للشركة ، (ب) حل المشكلات البيئية ، و (ج) تقديم منتجات أو خدمات أكثر كفاءة من الناحية البيئية.

و تدور المبادرات البيئية حول النهوض بالأجندة الخضراء للشركة ، و وضع المصالح البيئية في المقام الأول ، واقتراح الأفكار الجديدة لحماية والحفاظ علي البيئة (Gattiker & Carter, 2010).

٢/٢ المشاركة المدنية - البيئية **Eco-civic engagement**:

وتعني المشاركة الطوعية في برامج وأنشطة المنظمة البيئية ، وتهدف لدعم التزامات المنظمة البيئية ، و تشمل مشاركة الموظفين في الأحداث والمشاريع الخضراء التي تنشأها المنظمة ، وتعزيز السمعة الخضراء للتنظيم والانضمام الطوعي للأنشطة البيئية للمنظمة (Boiral & Paillé,2012)، كما أنها الإجراءات التطوعية غير مدفوعة الأجر المتخذة من المواطنين لتحسين حالة البيئة (Verduzco, 2010).

وتساعد المشاركة المدنية-البيئية على تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة ، وتعزيز صورتها "الخضراء" بين أعضائها وحاملي الأسهم ، و قد تشمل الحضور الطوعي لبرامج تدريبية أو ورش عمل لمعرفة المزيد حول تعزيز الاستدامة داخل المنظمة (Boiral & Paillé,2012; Tsai et al.,2016).

ووفقا ل (Gadenne et al., 2009) فإن أولئك الذين لديهم مخاوف بيئية يدركون عموماً التكاليف والفوائد المرتبطة بالقضايا البيئية ، فمن المرجح أن يشاركوا في الأنشطة البيئية وأن تسمع أصواتهم ، بالإضافة إلى ذلك تظهر الأبحاث الحديثة التي أجراها (Hirsh,2010) أن أولئك الذين لديهم اهتمام بيئي أكبر يظهرون مستويات أعلى من السلوكيات التطوعية تجاه القضايا البيئية.

ويرى (Firehock & West (1995) أن المشاركة المدنية عنصر ضروري للغاية لحل المشاكل البيئية ، فالمنظمات تسعى للحصول على مساعدة المواطنين لمراقبة تجمعات المياه و تلوثها والنفايات السامة وتدهور المناطق الطبيعية الحساسة ، و ترتبط المشاركة المدنية بالفوائد المتعددة للأفراد ، بما في ذلك زيادة النشاط وصحة عقلية وجسدية أفضل (Pillemer et al.,2020)

٣/٢ المساعدة البيئية Eco-helping:

المساعدة البيئية هي سلوك داعم حيث يقوم الموظفون بتعزيز الإجراءات المؤيدة للبيئة بين زملائهم في العمل وفي مؤسساتهم وتسهيل الاعتماد و التعاون المتبادل و مساعدة الزملاء لدمج الاهتمامات البيئية في مكان العمل، وتبني مزيد من السلوك الواعي بيئياً ، وتركز علي الدعم المتبادل بين الموظفين (Boiral & Paillé,2012).

و قد تشمل المساعدة البيئية شرح الإجراءات البيئية للموظفين الجدد ، وتشجيع زملاء العمل لإعادة تدوير الموارد أو الطاقة أو الحفاظ عليها ، أو مطالبة الزملاء بالمشاركة في المبادرات البيئية للمنظمة (Boiral & Paillé,2012; Tsai et al.,2016). وأشار Tsai et al.(2016) أن القلق البيئي يعتبر محركاً رئيسياً للإجراءات الفردية المؤيدة للبيئة ، مثل الحفاظ على المياه و إعادة التدوير ، ومن المحتمل أيضاً أن يدعم كلا من الاهتمام البيئي و المساعدة البيئية فمن المتوقع أنه مع وجود مستويات أعلى من القلق البيئي لدي العاملين فمن المرجح أن يتخذوا خطوات للتخفيف والتحسين من تأثيرهم البيئي في أماكن عملهم.

و يمكن أن تعزز سلوكيات المساعدة البيئية الأداء البيئي للمنظمة ، لأن تحسين الأداء البيئي في مكان العمل يستلزم جهود الفريق ، والمساعدة البيئية والمشاركة البيئية والمدنية تعزز السلوكيات التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء التي يمكن أن تخلق جهوداً جماعية أفضل نحو تحسين البيئة والأداء في مكان العمل (Boiral & Paillé,2012).

ج) العلاقة بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية والمواطنة البيئية:

تناولت دراسة (Sudin et al.(2011) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة بينهما كما قدمت الدراسة نموذجاً لدراسة تدخلات الموارد البشرية القائمة على التقييم ، نظام الإدارة البيئية (EMS) ، رأس المال الفكري الأخضر (GIC) والمواطنة البيئية للشركات (CEC).

وتناولت دراسة Sharma.(2016) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة البيئية، و توصلت الدراسة إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تدعم الاستدامة البيئية.

وتناولت دراسة Seshachalam et al. (2018) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخضراء والمواطنة البيئية ، وأكدت الدراسة علي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات ،حيث إن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخضراء آثارا كبيرة علي كل من المنظمات والموظفين ، حيث اتباع مقترحات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخضراء أدى إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتوليد جو من المشاركة الأفضل للموظفين ، والتي بدورها تساعد المؤسسات علي العمل بطريقة مستدامة بيئيا.

وتناولت دراسة (Silvester et al.,2019) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و سلوك المواطنة البيئية بين الموظفين ، وأكدت الدراسة علي أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها علاقة إيجابية مع سلوك المواطنة البيئية للموظفين ، وهذا يعني أن التوظيف والاختيار الأخضر ، والتدريب والتطوير الأخضر ، فضلا عن المكافأة والتعويضات الخضراء تؤثر علي سلوك المواطنة البيئية للموظفين.

وتناولت دراسة (Yu et al.,2020) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتعاون البيئي بالتطبيق علي ١٢٦ من مصنعي السيارات في الصين باستخدام تحليل الانحدار ، وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ترتبط بشكل كبير وإيجابي بالتعاون البيئي.

وأشارت دراسة (Hameed et al.,2019) إلي وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي سلوك المواطنة البيئية من خلال تمكين الموظف الأخضر ، كما أشارت النتائج إلي أن القيم الخضراء الفردية لها علاقة إيجابية بتمكين الموظف الأخضر و سلوك المواطنة البيئية.

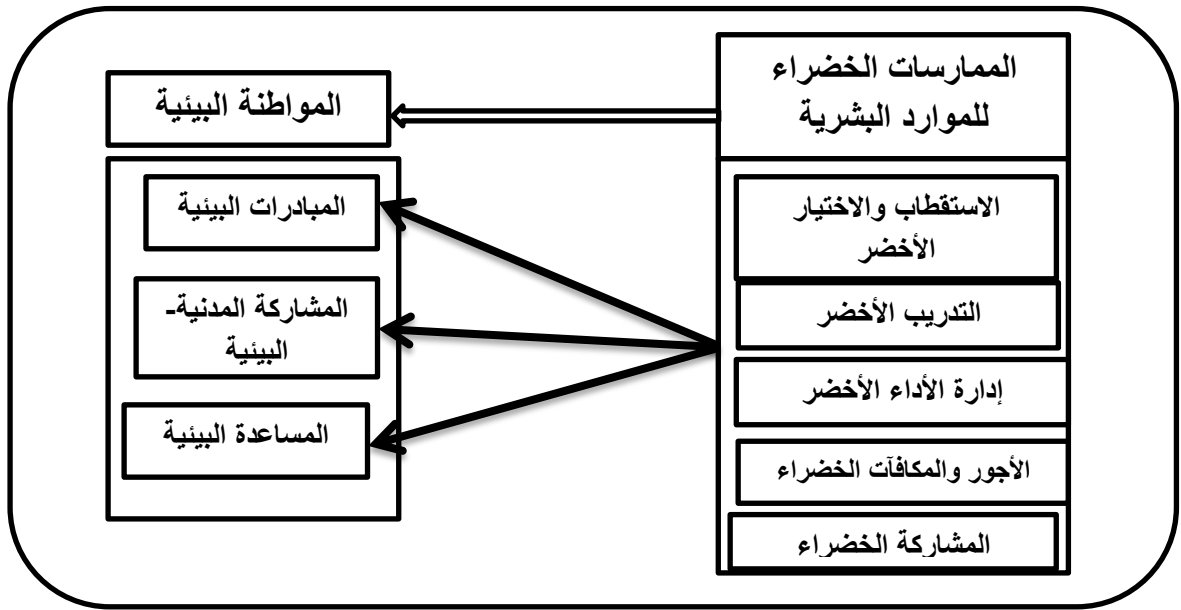
كما أشارت دراسة (Guerci et al.,2016) إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة (أي التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر و المشاركة الخضراء ، وإدارة الأداء الأخضر والتعويض) لها تأثير إيجابي علي تحسين الأداء البيئي.

وأشارت دراسة (Rubel et al.,2021) إلي وجود تأثيرًا مباشرًا إيجابيًا مهمًا لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM علي سلوك الخدمة الأخضر من خلال الدور الوسيط للمعرفة الخضراء.

وأشارت دراسة (Sudin,2011) إلي أن فعالية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتطوير رأس المال الفكري الأخضر ، بما يساهم بدوره في تحقيق المواطنة البيئية للشركات.

وأشارت دراسة (Phama et al.,2019) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب وإدارة الأداء ومشاركة

الموظفين) على المواطنة التنظيمية ؛ والتي يمكن أن تعزز السلوك الأخضر الطوعي للموظفين. وأشارت دراسة (Anwar et al.,2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة البيئية بما يحسن الأداء البيئي . وبناء علي ما تقدم من استعراض الباحثان لمتغيري الدراسة والعلاقات بينهما يمكن توضيح النموذج المقترح للدراسة في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١) نموذج مقترح للدراسة
المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

ثانياً: فجوة ومشكلة البحث :

وعلي الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية وسلوك المواطنة البيئية ككل (Sudin et al.,2011; Liu & Guo,2020) ، فإن الدراسات السابقة لم تتناول تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي أبعاد المواطنة البيئية ومن هنا تبرز الفجوة البحثية وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي أبعاد سلوك المواطنة البيئية.

بالإضافة إلي الفجوة البحثية التي تبينت من خلال عرض الدراسات السابقة ، وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في الواقع العملي قام الباحثان بعمل دراسة

استطلاعية علي عينة تحكمية قوامها (٣٠) مفردة من العاملين بشركات القطاع العام في منطقة وسط الدلتا وقد تبين للباحثان ما يلي:

❖ اختلاف درجة الاهتمام بالممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بين الشركات محل التطبيق.

❖ تباين تشجيع سلوكيات المواطنة البيئية لدى العاملين في الشركات محل التطبيق.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثين صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية.

١. ما مستوي العلاقة بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية وأبعاد المواطنة

البيئية (المبادرات البيئية ، المشاركة المدنية - البيئية ، المساعدة البيئية)؟

٢. ما تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي أبعاد المواطنة البيئية

(المبادرات البيئية، المشاركة المدنية-البيئية ، المساعدة البيئية)؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

١. تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد الممارسات الخضراء للموارد البشرية وأبعاد

المواطنة البيئية (المبادرات البيئية، المشاركة المدنية-البيئية ، المساعدة البيئية).

٢. معرفة الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي أبعاد المواطنة البيئية

(المبادرات البيئية، المشاركة المدنية-البيئية ، المساعدة البيئية).

رابعاً: فروض البحث:

بناء على الدراسات السابقة وأهداف البحث أمكن للباحثان صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية وأبعاد المواطنة البيئية.

٢- تؤثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية بشكل معنوي إيجابي علي أبعاد المواطنة البيئية وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية:

(١/٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المبادرات البيئية.

(٢/٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية.

(٣/٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المساعدة البيئية.

خامساً: طريقة البحث Research method:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات الأولية وقياس المتغيرات وإختباري الصدق والثبات وذلك كما يلي:

أ) أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

- 1- بيانات ثانوية : وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها ، وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن الباحثان من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة ، كما تم الحصول علي البيانات الثانوية أيضا موقع وزارة قطاع الأعمال العام (<http://www.mpbs.gov.eg>)، وموقع مركز معلومات قطاع الأعمال العام (<http://www.bsic.gov.eg>).

- 2- بيانات أولية : وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة باستخدام الإستقصاء الموجه إلي العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بوسط الدلتا ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة ، بما يمكن الباحثان من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

ب) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين (المديرين والموظفين) بشركات قطاع الأعمال العام بوسط الدلتا (الدقهلية ، الغربية ، المنوفية) والبالغ عددهم (٣٤٢٨٥) موزعين علي (٨) شركات (المصدر : موقع وزارة قطاع الأعمال العام ، وموقع مركز معلومات قطاع الأعمال العام). و تتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالشركات محل الدراسة موزعة علي وحدات مجتمع الدراسة وهي شركات قطاع الأعمال العام بوسط الدلتا ، و تم الاعتماد في سحب المفردات علي العينة العشوائية الطبقية بسبب توافر شروط استخدامها وهي: وجود إطار لمجتمع البحث ، وجود مجتمع غير متجانس حيث يوجد تباين بين شركات قطاع الأعمال العام بوسط الدلتا ، وتم توزيع العينة علي طبقات المجتمع بطريقة التوزيع المتناسب، وتم جمع البيانات من المفردات داخل طبقات المجتمع بطريقة العينة البسيطة ، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة في ضوء حجم المجتمع.

و نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة ووفقا ل (Saunders et al. (٢٠٠٩) في ظل نسبة خطأ (٥%) وهي النسبة المستخدمة في البحوث الاجتماعية وعندما يكون حجم المجتمع يتراوح بين ٢٥٠٠٠ و ٥٠٠٠٠ مفردة يتطلب ذلك حجم عينة يتراوح بين ٣٧٨ و ٣٨١ وقد اعتمدت هذه الدراسة علي سحب عينة حجمها ٤٠٠ مفردة من

العاملين ، و قام الباحثان بتوزيع ٤٥٠ استمارة لضمان زيادة نسبة استجابة مفردات العينة للإجابة علي القوائم وقد تحقق هذا الهدف حيث بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الاحصائي ٤٢٩ استمارة.

جدول (١)
توزيع عينة الدراسة في ضوء حجم المجتمع

المعلمين والإداريين			الشركة	المحافظة
النصيب من العينة	النسبة	عدد العاملين		
٣٠	٠,٠٧٩	٢٧٣٧	شركة الدلتا للأسمدة بطلخا	الدقهلية
٢٥	٠,٠٦٦	٢٢٦٨	شركة الدقهلية للغزل والنسيج بسندوب	
١٠	٠,٠٢٤	٨٣٣	شركة ميت غمر للغزل والنسيج	
٣٠	٠,٠٧٨	٢٧٠٣	شركة مصر شبين الكوم للغزل والنسيج	المنوفية
٤٣	٠,١١	٣٨٥١	شركة طنطا للزيوت والصابون بطنطا	الغربية
٣٥	٠,٠٩	٣١٥٨	شركة الدلتا للغزل والنسيج بطنطا	
٣٠	٠,٠٧٩	٢٧٢٥	شركة النصر للغزل والنسيج والصباعة بالمحلة	
١٧٨	٠,٤٦	١٦٠١٠	شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى	
٣٨١	%١٠٠	٣٤٢٨٥	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد علي موقع وزارة قطاع الأعمال العام ، وموقع مركز معلومات قطاع الأعمال العام

(ج) أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء معدة خصيصا لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات على مقياس ليكرت الرباعي لقياس كل متغير من متغيري الدراسة، على النحو التالي:

المتغير الأول : : الممارسات الخضراء للموارد البشرية (Green Human Resources Management Practices):

وتم قياسه باستخدام مقياس (Tang et al.,2018) وقد تم الاعتماد على هذا المقياس باعتباره أكثر شيوعا في أغلبية الدراسات التي اطلع عليها الباحث وقد بلغ عدد عبارات المقياس (٢١) عبارة تقيس (٥) ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهي :

- ١- الاستقطاب والاختيار الأخضر (٤ عبارات).
- ٢- التدريب الأخضر (٤ عبارات).
- ٣- إدارة الأداء الأخضر (٤ عبارات).
- ٤- الأجور والمكافآت الخضراء (٣ عبارات).
- ٥- المشاركة الخضراء (٦ عبارات).

وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الرباعي والذي تتراوح درجاته ما بين الدرجة (١) وتعني غير موافق تماما ، والدرجة (٤) وتعني موافق تماما

المتغير الثاني: المواطنة البيئية (Environmental Citizenship):

وتم قياسه باستخدام مقياس (Song & Soopramanien,2019; Boiral & Paillé,2012) لقياس أبعاد المواطنة البيئية وقد تم الاعتماد على هذا المقياس باعتباره الأكثر تماشيا مع أغراض الدراسة والأكثر شمولاً لأبعاد متغير المواطنة البيئية وقد بلغ عدد العبارات (١٠) عبارة تقيس (٣) أبعاد للمواطنة البيئية هي :

- ١- المبادرة البيئية (٣ عبارات).
- ٢- المشاركة المدنية-البيئية (٤ عبارات).
- ٣- المساعدة البيئية (٣ عبارات).

وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الرباعي والذي تتراوح درجاته ما بين الدرجة (١) وتعني غير موافق تماما ، والدرجة (٤) وتعني موافق تماما.

(د) اختباري الصدق والثبات:

بعد الانتهاء من عملية التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء قام الباحثان بإجراء اختباري الصدق والثبات Validity and Reliability لعبارات هذه القائمة وذلك على النحو التالي:

١- اختبار الصدق Validity:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الإستقصاء في قياس ما صممت من أجله و بهدف التأكد من قدرة المقياس الفعلية علي قياس ما يفترض قياسه بدقة، والتأكيد علي أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعني والمفهوم المقصود، واعتمد الباحثان في إجراء اختبار الصدق علي كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي التوكيدي وذلك كما يلي:

١/١ صدق المحتوى : يستخدم لبيان أن محتوى العبارات يتوافق مع محتوى البناء/ التركيب المصممة لتغطيتها (Field, 2009) بما يعني أن قائمة الإستقصاء تشمل عدد كاف وممثل من العبارات تغطي مختلف جوانب المتغيرات محل الدراسة، وقد تم عرض قائمة الإستقصاء في صورتها الأولية علي بعض المحكمين المتخصصين في المجال ، و ذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات علي العبارات الواردة بقوائم الإستقصاء وتم تعديل القائمة وفقا لهذه الملاحظات.

٢/١ التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): بعد إجراء صدق المحتوى وتعديل قائمة الإستقصاء، قام الباحثان بعمل التحليل العاملي التوكيدي، ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية (Structural Equation Model) ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابق، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقام الباحثان بإجراء هذا التحليل لكل مقياس من مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام برنامج (Amos) كما يلي :

١/٢/١ للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الممارسات الخضراء للموارد البشرية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية ، حيث يرى (Hair et al.,2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من (٠.٥)، وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Goodness Of Fit Index) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما أقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا) قد بلغت قيمته (٠.74) كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) (0.86) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما أقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا) وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.036) وهو ما يدل علي معنوية المقياس و أن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

١/٢/١ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المواطنة البيئية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية ، وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة (Goodness Of Fit Index) قد بلغت قيمته (٠.796) ، كما بلغت قيمة مؤشر

المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) (0.837) ، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.034) وهو ما يدل علي معنوية المقياس و أن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

٢- اختبار الثبات Reliability :

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات قائمة الإستقصاء، ويتضح من نتائج ذلك الاختبار والموضحة بالجدول رقم (٤) أن جميع قيم معامل ألفا تتجاوز القيمة (٠.٦) والتي تمثل الحد الأدنى لاعتبار قائمة الإستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al.,2010) حيث تتراوح قيم معاملات الفا بين (0.710) و (0.897) وتشير تلك النتائج إلى تمتع قائمة الإستقصاء بدرجة عالية من الثبات.

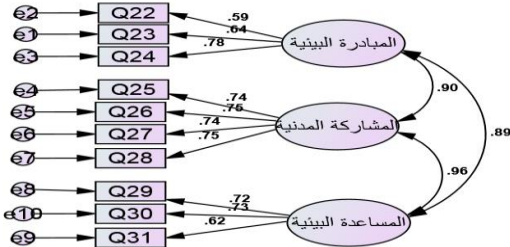
جدول (٢) المعاملات المعيارية والثبات

النموذج	معامل ألفا	المعاملات المعيارية	البعد	
	٠.٩56	الممارسات الخضراء للموارد البشرية		
	0.875	**٠.84 **٠.78 **٠.84 **٠.73	الاستقطاب والاختيار الأخضر	
	0.843	**٠.77	التدريب الأخضر	
		**٠.72		
		**٠.82		
	٠.805	**٠.80	إدارة الأداء الأخضر	
		**٠.72		
		**٠.76		
	٠.857	**٠.82	المكافآت الخضراء	
		**٠.76		
		**٠.87		
	٠.897	**٠.77		
		**٠.80		

		** .75	المشاركة الخضراء
		** .80	
		** .76	
		** .73	

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

تابع جدول (٢) المعاملات المعيارية والثبات

النموذج	معامل ألفا	المعاملات المعيارية	البعد
	0.898	المواطنة البيئية	
	0.710	** .59	المبادرة البيئية
		** .64	
		** .78	
	.805	** .74	المشاركة المدنية- البيئية
		** .75	
		** .74	
		** .75	
	.801	** .72	المساعدة البيئية
		** .73	
** .62			

المصدر : من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

سادسا: نتائج الدراسة الميدانية:

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقا لآراء مفردات العينة بشركات قطاع الاعمال العام بشركات وسط الدلتا ، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ، والجدول رقم (٣) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

١- فيما يتعلق بممارسات الخضراء للموارد البشرية: بلغ الوسط الحسابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية (٣.٢٩) وهذا يعني أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية تتوافر بمتوسط مرتفع بانحراف معياري مقداره (٠.٧٣) ، وفيما يتعلق بالممارسات الخضراء للموارد البشرية تراوحت المتوسطات بين (٣.٣٦) ، (٣.١٨) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي (٣.٣٦) ويتعلق بالتدريب الأخضر ويشير إلي أن الشركات محل التطبيق تركز على توفير برامج تدريبية وتنقيفية لتنمية مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم المتعلقة بإدارة البيئة ، كما تهتم الشركات بنشر الوعي البيئي و تثقيف الموظفين حول قيمة إدارة البيئة ، وتدريبهم حول طرق العمل التي تحافظ على الطاقة ، وتقلل النفايات في مكان العمل، يليه المشاركة الخضراء بمتوسط (٣.٣١) و انحراف معياري (٠.٦٢) بما يدل علي أن الشركات محل التطبيق تميل إلي تشجيع الموظفين واتاحة الفرص لهم للمشاركة في الإدارة البيئية للحد من النفايات والتلوث في أماكن العمل ، يليها إدارة الأداء الأخضر بمتوسط (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٦١) بما يشير إلي اتجاه الشركات إلي دمج الأداء البيئي للموظفين في نظم تقييم الأداء حيث يتم توفير مكافآت وحوافز للموظفين بناءً على التزامهم بالقضايا البيئية بما يساهم في تحسين الأداء البيئي في الشركة ، يليها المكافآت الخضراء بمتوسط (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧٣) ويشير إلي أن الشركات محل التطبيق تستخدم نظام المكافآت المالية وغير المالية (المدح والثناء) في نظم تقييم الأداء بهدف استبقاء وتحفيز الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية بما يعطي دافعاً للموظفين لأداء بيئي أفضل ، وأخيرا الاستقطاب والاختيار الأخضر بمتوسط (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٧٣) ويشير إلي أن الشركات تميل لاجتذاب موظفين ذوي جودة عالية مع ميول بيئية بما يجعل من السهل على الشركات التحول إلى الاهتمام بالبيئة في مكان العمل.

جدول (٣)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية		الأبعاد والمتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.73	3.18	الاستقطاب والاختيار الأخضر
0.62	3.36	التدريب الأخضر

0.61	3.30	إدارة الأداء الأخضر
0.73	3.28	المكافآت الخضراء
0.62	3.31	المشاركة الخضراء
0.58	3.29	متغير الممارسات الخضراء للموارد البشرية
0.54	3.37	المبادرة البيئية
0.55	3.31	المشاركة المدنية-البيئية
0.52	3.39	المساعدة البيئية
0.48	3.38	متغير المواطنة البيئية

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا علي نتائج التحليل الاحصائي ن=٢٩٤

٢- فيما يتعلق بالمواطنة البيئية : بلغ الوسط الحسابي للمواطنة البيئية

(٣.٣٨) وهذا يعني أن سلوكيات المواطنة البيئية تتوفر بمتوسط مرتفع و بانحراف معياري مقداره (٠.٤٨) ، وفيما يتعلق بأبعاد المواطنة البيئية تراوحت المتوسطات بين (٣.٣٩) ، (٣.٣٦) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي (٣.٣٩) ويتعلق ببعد المساعدة البيئية ويشير إلي قيام الموظفين بتشجيع زملائهم لترشيد الموارد أو الطاقة و الحفاظ عليها ، وكذلك تشجيعهم للمشاركة في المبادرات البيئية للشركة بما يعزز سلوكيات التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء و التي يمكن أن تخلق جهودًا جماعية أفضل نحو تحسين البيئة في مكان العمل ، ويأتي بعد المبادرة البيئية بمتوسط (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٥٤) ويشير إلي تشجيع الشركات للسلوكيات الفردية للموظفين للحد من الآثار البيئية السلبية في مكان العمل مثل مبادرات إعادة تدوير الورق ، ووضع القمامة فيه صناديق قمامة مناسبة ، يليها بعد المشاركة المدنية-البيئية بمتوسط (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٥٥) ويشير إلي تحلي الموظفين بسلوكيات المشاركة الطوعية في البرامج والأنشطة البيئية للشركة مثل الحضور الطوعي لبرامج تدريبية أو ورش عمل لمعرفة المزيد حول تعزيز الاستدامة داخل الشركة.

ب-اختبار الفروض:

الفرض الأول: " يوجد ارتباط معنوي بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية وأبعاد المواطنة البيئية " قام الباحثان بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائج التحليل كما هي موضحة بالجدول رقم (٤):

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية و المبادرة البيئية ، وتعد المشاركة الخضراء أكثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية ارتباطا بالمبادرة البيئية بمعامل ارتباط (٠.٥٥٣) ، يليها إدارة الأداء الأخضر بمعامل ارتباط (٠.٥٤٧) ، يليها التدريب الأخضر بمعامل ارتباط (٠.٥٢٣) ، يليه المكافآت الخضراء بمعامل ارتباط (٠.٤٨٣) ، وأخيرا يرتبط الاستقطاب والاختيار الأخضر بالمبادرة البيئية بمعامل ارتباط (٠.٤٤٨٠) ، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

جدول (٤) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

المساعدة البيئية	المشاركة المدنية-البيئية	المبادرة البيئية	الأبعاد
**٠.387	**0.480	**0.448	الاستقطاب والاختيار الأخضر
**0.541	**٠.569	**٠.523	التدريب الأخضر
**0.506	**0.563	**٠.547	إدارة الأداء الأخضر
**0.427	**0.524	**٠.483	المكافآت الخضراء
**0.541	**٠.604	**٠.553	المشاركة الخضراء

**معنوية عند ٠.٠١ * معنوية عند ٠.٠٥ المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي ن=٢٩٤

٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية و المشاركة المدنية-البيئية ، وتعد المشاركة الخضراء أكثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية ارتباطا بالمشاركة المدنية-البيئية بمعامل ارتباط (٠.٦٠٤) ، يليها التدريب الأخضر بمعامل ارتباط (٠.٥٦٩) ، يليه إدارة الأداء الأخضر بمعامل ارتباط (٠.٥٦٣) ، يليها المكافآت الخضراء بمعامل ارتباط (٠.٥٢٤) ، وأخيرا يرتبط الاستقطاب والاختيار الأخضر بالمشاركة المدنية-البيئية بمعامل ارتباط (٠.٤٨٠) ، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

٣- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية و المساعدة البيئية ، ويعد التدريب الأخضر أكثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية ارتباطا بالمساعدة البيئية بمعامل ارتباط (٠.٥٤١) ، يليه المشاركة الخضراء بمعامل ارتباط (٠.٥٤١) ، يليها إدارة الأداء الأخضر بمعامل ارتباط (٠.٥٠٦) ، يليها المكافآت الخضراء بمعامل ارتباط (٠.٤٢٧) ، وأخيرا يرتبط الاستقطاب والاختيار الأخضر بالمساعدة البيئية بمعامل ارتباط (٠.٣٨٧) ، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

الفرض الثاني: "تؤثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية بشكل معنوي إيجابي علي أبعاد المواطنة البيئية". ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المبادرة البيئية.

٢/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية

٣/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المساعدة البيئية.

وقام الباحثان بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين المتغيرات وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار هذه الفروض كما هو موضح علي النحو التالي:

١/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المبادرة البيئية.

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

جدول (٥) تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المبادرة البيئية

المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
الاستقطاب والاختيار الأخضر	المبادرة البيئية	*0.123	2.353	0.02
التدريب الأخضر		0.081	1.050	0.29
إدارة الأداء الأخضر		**0.206	2.507	0.01
المكافآت الخضراء		0.020	0.279	0.781
المشاركة الخضراء		**0.263	3.295	0.00
F (Sig.)= 44.83 (0.000)		Adj. R2 =0. 339	R2=0. 346	R=0. 589

** معنوية عند مستوي ٠.٠١ * معنوية عند مستوي ٠.٠٥

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا علي التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً ، حيث يتضح معنوية بعض معاملات انحدار تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية (إدارة الأداء الأخضر ، المشاركة الخضراء) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ ، و الاستقطاب والاختيار الأخضر عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لثلاث ممارسات من الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المبادرة البيئية وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها ؛ المشاركة الخضراء ($\beta=0.263$) ، إدارة الأداء الأخضر ($\beta=0.206$) ، الاستقطاب والاختيار الأخضر ($\beta=0.123$) ، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتدريب الأخضر و المكافآت الخضراء علي المبادرة البيئية وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ .

و بلغت قيمة معامل التفسير المعدل R^2 ($Adj. R^2 = 0.339$) مما يعني أن تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية يفسر ما نسبته ٣٣.٩% من التباين في المبادرة البيئية وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٢/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية:

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول رقم (٦) تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية.

جدول (٦) تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية

المتغير المستقل	المتغير التابع	(β)	(T)	(Sig)
الاستقطاب والاختيار الأخضر	المشاركة المدنية-البيئية	**0.136	2.718	0.00
التدريب الأخضر		**0.143	1.923	0.00
إدارة الأداء الأخضر		0.087	1.100	0.27
المكافآت الخضراء		0.007	.100	0.92

0.00	4.325	**0.331	المشاركة الخضراء
R=0.632	R ² =0.399	Adj. R ² =0.392	F (Sig.)= 56.17 (0.000)

**معنوية عند مستوي ٠.٠١ المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا علي التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (6) صحة الفرض الفرعي الثاني جزئيا ، حيث يتضح معنوية بعض معاملات انحدار تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر ، المشاركة الخضراء) عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ ، و التدريب الأخضر عند مستوي معنوية ٠.٠٠٥ ، وهذا يعني انه يوجد تأثير معنوي ايجابي لثلاثة ممارسات من الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها ؛ المشاركة الخضراء ($\beta=٠.٣٣١$) ، التدريب الأخضر ($\beta=٠.١٤٣$) ، الاستقطاب والاختيار الأخضر ($\beta=٠.١٣٦$) ، بينما لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الأداء الأخضر و المكافآت الخضراء علي المشاركة المدنية-البيئية وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠٥ .

و بلغت قيمة معامل التفسير المعدل R^2 ($Adj. R^2 =0.392$) مما يعني أن تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية تفسر ما نسبته 39.2% من التباين في المشاركة المدنية-البيئية وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٣/٢- يوجد تأثير معنوي ايجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المساعدة البيئية:

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول رقم (٧).
جدول (٧) تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المساعدة البيئية

(Sig)	(T)	(B)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.46	0.734	0.039	المساعدة البيئية	الاستقطاب والاختيار الأخضر
0.00	3.540	**0.277		التدريب الأخضر
0.22	1.214	0.101		إدارة الأداء الأخضر
0.05	1.993	* 0.145		المكافآت الخضراء
0.00	4.076	**0.329		المشاركة الخضراء

R=0.577	R2=0.332	Adj. R2 =0.325	F (Sig.)= 42.12 (0.000)
---------	----------	----------------	-------------------------

** معنوية عند ٠.٠١ المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٧) صحة الفرض الفرعي الثالث جزئيا ، حيث يتضح معنوية بعض معاملات انحدار تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية (التدريب الأخضر ، والمشاركة الخضراء عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، والمكافآت الخضراء عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ، وهذا يعني انه يوجد تأثير معنوي إيجابي للتدريب الأخضر ($\beta=0.277$) والمشاركة الخضراء علي المساعدة البيئية ($\beta=0.329$) ، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للمكافآت الخضراء علي المساعدة البيئية ($\beta=0.145$) عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ، بينما لا يوجد تأثير معنوي للاستقطاب والاختيار الأخضر و إدارة الأداء الأخضر علي المساعدة البيئية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ . بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adj. R2 =0.325$) مما يعني أن تأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية تفسر ما نسبته ٣٢.٥% من التباين في المساعدة البيئية وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

سابعا: مناقشة النتائج وتوصيات البحث:

أ- مناقشة النتائج

بناء على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة يستعرض الباحثان مناقشة النتائج في النقاط التالية:

- بالنسبة لعلاقة الارتباط بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية وأبعاد المواطنة البيئية. أظهرت الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية و كافة أبعاد المواطنة البيئية حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٠٤) كأعلى قيمة وذلك بين المشاركة الخضراء و المشاركة المدنية-البيئية مما يدل علي وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي فيما بينهم ، و (٠.٣٨٧) كأدنى قيمة وذلك بين الاستقطاب والاختيار الأخضر والمساعدة البيئية وهو ما يدل علي وجود ارتباط معنوي ايجابي متوسط فيما بينهم وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وتتماشي تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Islam et al.,2021) التي توصلت إلي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية والمواطنة البيئية ، كما تتماشى تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Silvester et al.,2019) التي توصلت إلي أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها علاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة البيئية للموظفين ، وهذا يعني أن الإدارة يمكنها تحسين سلوكيات المواطنة البيئية للعاملين من خلال تبني الممارسات الخضراء للموارد البشرية

واتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في الإدارة البيئية ، مما يحفزهم على إتباع سلوكيات صديقة للبيئة في مكان العمل.

- بالنسبة لتأثير الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي أبعاد المواطنة البيئية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاث ممارسات من الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المبادرة البيئية وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها المشاركة الخضراء يليها إدارة الأداء الأخضر يليها الاستقطاب والاختيار الأخضر وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وتسهم هذه المثريات مجتمعة في تفسير ما نسبته ٣٣.٩% من التباين في المبادرة البيئية وبناءا عليه تم قبول الفرض جزئيا .

- كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاثة ممارسات من الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المشاركة المدنية-البيئية وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها المشاركة الخضراء يليها التدريب الأخضر يليها الاستقطاب والاختيار الأخضر. وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وتسهم هذه المثريات مجتمع في تفسير ما نسبته ٣٩.٢% من التباين في المشاركة المدنية-البيئية وبناءا عليه تم قبول الفرض جزئيا .

- وأظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المساعدة البيئية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاث من الممارسات الخضراء للموارد البشرية علي المساعدة البيئية. وهي علي الترتيب من حيث قوة تأثيرها المشاركة الخضراء يليها التدريب الأخضر يليها المكافآت الخضراء ، وتسهم هذه المثريات مجتمع في تفسير ما نسبته ٣٢.٥% من التباين في المساعدة البيئية وبناءا عليه تم قبول الفرض جزئيا.

وتتماشى النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (Raza & Khan, 2022) التي توصلت أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك الموظفين الصديق للبيئة.

كما تتماشى أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (Liu & Guo, 2020) التي توصلت إلي أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير علي المواطنة البيئية ، حيث أشارت الدراسة إلي أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية هي القوة الدافعة التي تشجع سلوكيات المواطنة البيئية لدي الموظفين.

كما تتماشى أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (Silvester et al., 2019) التي توصلت إلي أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها علاقة إيجابية مع سلوك المواطنة البيئية للموظفين ، و تتماشى النتائج أيضا مع ما توصلت إليه

دراسة (Hameed et al.,2019) التي توصلت إلي وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة البيئية من خلال تمكين الموظف الأخضر .

ويرجع الباحثان ذلك إلي أن ذلك إلي أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية تساهم في تشكيل وتوجيه سلوكيات الموظفين ودعم السلوكيات البيئية السليمة في مكان العمل ، كما أن تبني الشركة للممارسات الخضراء للموارد البشرية يعزز سلوكيات المواطنة البيئية للعاملين من خلال اكتساب موظفين أكفاء لديهم اهتمام بالقضايا البيئية يشاركون في الإدارة البيئية للشركة و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة برأيهم وأفكارهم لتحسين الأداء البيئي وتضمنين تواجدهم البيئية في نظم إدارة الأداء ، بما يعكس علي زيادة السلوكيات الطوعية الفردية للعاملين للمساعدة في نظم إدارة البيئة.

ب- التوصيات

وفي ضوء ما سبق ومما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

- ١- يجب علي إدارة الشركات زيادة وعي العاملين بأهمية المحيط البيئي في مكان العمل وأهمية السلوكيات البيئية السليمة في دعم والحفاظ علي ذلك المحيط بما يساهم في تعزيز الاستدامة البيئية في مكان العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة البرامج التدريبية لتنمية الوعي البيئي للعاملين وتثقيفهم حول قيم إدارة البيئة وتنمية مهاراتهم ومعرفتهم البيئية لتحسين الأداء البيئي في مكان العمل.
- ٢- أظهرت الدراسة أن المشاركة الخضراء تعتبر أكثر الممارسات تأثيرا علي أبعاد المواطنة البيئية ، لذلك لتعزيز سلوكيات المواطنة البيئية يجب علي إدارة الشركات إتاحة فرص للعاملين للمشاركة في أنشطة الحفاظ علي البيئة ، وتشجيعهم علي تقديم أفكار وحلول للقضايا البيئية في مكان العمل ، بالإضافة إلي المعاملة التفضيلية للعاملين الذين يشاركون في الأنشطة الخضراء للشركة وذلك من خلال تشكيل لجان بيئية داخل المنظمة لتحليل الأثار البيئية والجهود التي تبذل للحد منها واقتراح آليات للحفاظ علي البيئة .
- ٣- يجب علي إدارة الشركة تضمين الوعي البيئي للموظفين في نظم الاختيار والتعيين والترقية في الشركة والعمل علي اجتذاب موظفين ذو ميول بيئية تتماشى مع الأهداف البيئية للشركة.
- ٤- يجب علي إدارة الشركة تشجيع السلوكيات الصديقة للبيئة في مكان العمل وتشجيع العاملين الملتزمين بتلك السلوكيات من خلال نظم المكافآت الخضراء .

٥- يجب تشجيع العاملين وحثهم للحفاظ علي الطاقة والموارد وحسن استخدامها واستخدام المواد القابلة لإعادة التدوير وزيادة المحيط الأخضر في مكان العمل.

ثامنا: مقترحات لبحوث مستقبلية:

يمكن اقتراح مجموعة من الأفكار التي قد تفيد في إجراء المزيد من البحوث المستقبلية وذلك كما يلي:

- ١- الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية (مدة الخدمة/النوع) في العلاقة بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية والمواطنة البيئية.
- ٢- الدور المعدل لإدارة البيئة في العلاقة بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية والمواطنة البيئية.
- ٣- العلاقة بين الممارسات الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي مع توسيط المواطنة البيئية.

المراجع:

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1-13.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401.
- Asilsoy, B., & Oktay, D. (2018). Exploring environmental behaviour as the major determinant of ecological citizenship. *Sustainable cities and society*, 39, 765-771.
- Asah, S. T., Bengston, D. N., Westphal, L. M., & Gowan, C. H. (2018). Mechanisms of children's exposure to nature: Predicting adulthood environmental citizenship and commitment to nature-based activities. *Environment and Behavior*, 50(7), 807-836.
- Berkowitz, A. R., Ford, M. E., & Brewer, C. A. (2005). A framework for integrating ecological literacy, civics literacy, and environmental citizenship in environmental education. *Environmental education and advocacy: Changing perspectives of ecology and education*, 227, 66.
- Chua, K. B., Quoquab, F., & Mohammad, J. (2019). Factors affecting environmental citizenship behaviour: an empirical investigation in Malaysian paddy industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 86-104.
- Clarke, L., & Agyeman, J. (2011). Shifting the balance in environmental governance: ethnicity, environmental citizenship and discourses of responsibility. *Antipode*, 43(5), 1773-1800.

- Clayton, S. D. (Ed.). (2012). *The Oxford handbook of environmental and conservation psychology*. Oxford University Press.
- Chin, T. L., Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2018). Elucidating the bonds between organizational ethical climate and corporate environmental citizenship. *Jurnal Pengurusan*, 54, 61-71.
- Datta, M. A. (2015). Green work-life balance: A new concept in green HRM. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(2), 83-89.
- Dietz, T., Fitzgerald, A., & Shwom, R. (2005). Environmental values. *Annual review of environment and resources*, 30, 335.
- Derek R. Bell, (2005), Liberal Environmental Citizenship, *Environmental Politics*, Vol. 14, No. 2, PP.179 – 194.
- Dobson, Andrew. "Environmental citizenship: Towards sustainable development." *Sustainable development 15.5* (2007): 276-285.
- Dutcher, D. D., Finley, J. C., Luloff, A. E., & Johnson, J. B. (2007). Connectivity with nature as a measure of environmental values. *Environment and behavior*, 39(4), 474-493.
- 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.
- Hastuti, D. T., & Muafi, M. (2022). The influence of organizational environmental culture on employee performance mediated by green human resource management (GHRM) and job satisfaction. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 24-36.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance?. *International Journal of Manpower*.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2021). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, (ahead-of-print).
- Hastuti, D. T., & Muafi, M. (2022). The influence of organizational environmental culture on employee performance mediated by green human resource management (GHRM) and job satisfaction. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 24-36.
- Head, L., Klocker, N., & Aguirre-Bielschowsky, I. (2019). Environmental values, knowledge and behaviour: Contributions of an emergent literature on the role of ethnicity and migration. *Progress in Human Geography*, 43(3), 397-415.

Islam, T., Hussain, D., Ahmed, I., & Sadiq, M. (2021). Ethical leadership and environment specific discretionary behaviour: the mediating role of green human resource management and moderating role of individual green values. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(4), 442-459.

Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: multigroup Analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.

Jin, M. H., & Shriar, A. J. (2013). Linking environmental citizenship and civic engagement to public trust and environmental sacrifice in the Asian context. *Environmental policy and governance*, 23(4), 259-273.

Kaida, N., & Kaida, K. (2016). Facilitating pro-environmental behavior: The role of pessimism and anthropocentric environmental values. *Social Indicators Research*, 126(3), 1243-1260.

Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S., & Usman, M. (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 10, 1977.

Liu, Z., Mei, S., & Guo, Y. (2020). Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: the moderating effect of environmental values. *Chinese Management Studies*, 290-304.

Lincoln, N. K., & Ardoin, N. M. (2016). Cultivating values: Environmental values and sense of place as correlates of sustainable agricultural practices. *Agriculture and human values*, 33(2), 389-401.

Mi, L., Xu, T., Gan, X., Chen, H., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). How to motivate employees' environmental citizenship behavior through perceived interpersonal circle power? A new perspective from Chinese circle culture. *Sustainability*, 11(17), 4549.

Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 1-11.

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*, 996-1015.

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.

Raza, S. A., & Khan, K. A. (2022). Impact of green human resource practices on hotel environmental performance: the moderating effect of environmental knowledge and individual green values. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2145-2175.

Rani, S., & Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and strategic implementation in the organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(11), 3633-3639.

SESHACHALAM, A., ALI, A. A., & SATHYANARAYANA, N. A STRATEGIC GREEN HRM SUPPORTING CORPORATE ENVIRONMENTAL CITIZENSHIP: A PROPOSED MODEL. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, Vol. 8, Issue 6, 155-162.

Sharma, K. (2016). Conceptualization of green HRM and green HRM practices: Commitment to environment sustainability. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 1(8), 74-81.

Spektor-Levy, O., & Abramovich, A. (2016). From “Hesitant” to “Environmental Leader”: The influence of a professional development program on the environmental citizenship of preschool teachers. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(3), 649-671.

Sharma, R., & Gupta, N. (2015). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. In *Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management*, 2-5.

Sudin, S. (2011). Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. In *International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR*, 10, 79-83.

Sudin, S. (2011, June). Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. In *International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR* (Vol. 10, pp. 79-83).

Stern, P. C., Dietz, T., & Guagnano, G. A. (1995). The new ecological paradigm in social-psychological context. *Environment and behavior*, 27(6), 723-743.

Soleimanpouromran, M., & Ahmadimoghadam, A. (2021). The study of green intelligence on environmental experiences and environmental citizenship behavior. *Central Asian Journal of Environmental Science and Technology Innovation*, 2(2), 79-90.

Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The effect of green human resource management on organization citizenship behaviour for environment (OCBE) and its implications on employee performance at Pt Andalan Bakti Niaga. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 174-181.

Shin, Y. H., Moon, H., Jung, S. E., & Severt, K. (2017). The effect of environmental values and attitudes on consumer willingness to pay more for organic menus: A value-attitude-behavior approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 33*, 113-121.

Silvester, Y., Sarip, A., & Hassan, M. A. (2019). The relationship between green HRM practices and organizational citizenship behavior toward environment (OCBE). *Journal of Management and Operation Research, 1*(18), 1-7.

Takahashi, B., Tandoc Jr, E. C., Duan, R., & Van Witsen, A. (2017). Revisiting environmental citizenship: The role of information capital and media use. *Environment and Behavior, 49*(2), 111-135.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 56*(1), 31-55.

Tadaki, M., Sinner, J., & Chan, K. M. (2017). Making sense of environmental values: a typology of concepts. *Ecology and Society, 22*(1).

Tarrant, M., & Lyons, K. (2012). The effect of short-term educational travel programs on environmental citizenship. *Environmental Education Research, 18*(3), 403-416.

Takahashi, B., Tandoc Jr, E. C., Duan, R., & Van Witsen, A. (2017). Revisiting environmental citizenship: The role of information capital and media use. *Environment and Behavior, 49*(2), 111-135.

Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics, 219*, 224-235.