

## الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-١٩ - دراسة تحليلية

فاطمة محمد مهدي حسن

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الملك خالد

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر و تحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-١٩، وقياس مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما)؛ ولتحقيق ذلك الهدف تم اختيار عينة عشوائية بحجم ٧٠٠ مفردة تشمل موظفي ومديري إدارة الموارد البشرية في ثلاثة قطاعات هم القطاع الصحي، والبترولي، والتعليمي، إلا أن نسبة الردود كانت ٨٠% أي بحجم ٥٦٦ مفردة كما تم الاعتماد على نموذج الاستنباطي الفرضي لاختبار الفروض والاستبانة المبنية على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات من العينة العشوائية البسيطة.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين كل من التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويض الأخضر وتحسين السمعة التنظيمية، على النقيض فقد أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين تقييم الأداء الأخضر وتحسين السمعة التنظيمية. كما أكدت الدراسة على الدور الوسيط الإيجابي الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خصوصاً خلال الجائحة.

عطفًا على النتائج التي تُوصَل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الإجرائية التي تساهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بالإضافة إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق هذه الممارسات داخل المنظمات.

### المصطلحات الرئيسية

إدارة الموارد البشرية الخضراء - السمعة التنظيمية - سلوك المواطنة التنظيمية.

## **The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Green HRM Practices and Improving Organizational Reputation during the COVID-19 Pandemic - An Analytical Study**

### **Abstract**

This study explores the relationship between green human resource management practices (green recruitment and selection, green training and development, green rewards and compensation, green performance evaluation and improvement of organizational reputation during the Covid-19 pandemic.

and measuring the impact of organizational citizenship behaviour as a mediating variable between them); To achieve this goal, a random sample of 566 individuals was selected, including employees and managers of the Human Resources Department in three sectors, namely the health, petroleum, and educational sectors. A hypothetical deductive model was also used to test the hypotheses and a questionnaire based on the five-year Likert scale to collect data from the simple random sample.

The results showed a positive and significant impact between employment and green selection, green training and development, green rewards and compensation, and improved organizational reputation. On the contrary, the statistical results showed no positive and significant impact between evaluating green performance and improving the organizational reputation. The study also emphasized the positive mediating role that organizational citizenship behaviour plays between green human resource management practices and organizational reputation, especially during the pandemic.

According to the findings, the study presented a set of procedural recommendations that contribute to enhancing the application of green human resource management practices and providing a proposed model for applying these practices within organizations.

### **Keywords:**

Green Human Resource Management -Organizational Reputation  
- Organizational Citizenship Behaviour.

### **مقدمة:**

يواجه العالم بأسره جائحة فيروسية فريدة من نوعها، وهي جائحة كورونا المستجد، وقد اكتشف هذا الفيروس لأول مرة في ديسمبر ٢٠١٩م في ووهان وفيدنس بالصين ((Gondauri, Mikautadze, & Batiashvili, 2020)، ويعرف هذا المرض الناجم عنه باسم كوفيد-١٩ رمزاً إلى العام الذي ظهر فيه، وهو ٢٠١٩م. في نهاية يناير ٢٠٢٠م، أُعلن المرض كحالة طوارئ عالمية من قبل منظمة الصحة

العالمية (Yuen, Ye, Fung, & Jin, 2020)، ومنذ ذلك الوقت تساقط العديد من الأشخاص ما بين موتي ومصابين، حيث وصلت الحالات وفقا لبيانات ٦ مايو ٢٠٢٠م، كان هناك ٢٢٣٦٨٣٥ حالة نشطة للمرض، ٢٥٩٣٥٥ حالة وفاة في جميع أنحاء العالم (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠)، بناءً على تصاعد الموقف العالمي تم اتخاذ العديد من السياسات والتدابير المختلفة من قبل الحكومات الوطنية، بما في ذلك إغلاق الحدود، والحجر الصحي الإلزامي، والقيود المفروضة على الحركة، وحظر التجمعات الكبيرة، وإغلاق المدن والمصانع والمؤسسات، مما أدى إلى تغييرات واسعة النطاق في الحياة العادية عامةً والنشاط الاقتصادي والتجاري خاصةً (منظمة العمل الدولية، ٢٠٢٠).

ومما لا شك فيه أن كوفيد-١٩ قد أثر على أماكن التواجد وساعات التواجد، وطبيعة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمات، ونظرًا لأن إدارة الموارد البشرية تتعامل بشكل مباشر مع الأفراد في أماكن العمل وخارجه، فمن المتوقع حدوث العديد من تأثيرات كوفيد-١٩ في ممارسات إدارة الموارد البشرية خصوصاً فيما يتعلق بالتعامل البيئي المستحدث المواتية للجائحة، ومن هنا جاءت فكرة هذه الورقة البحثية التي تسعى إلى اكتشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد الممارسات الحديثة التي قد تفيد بشكل إيجابي في مواجهة الجائحة وتحسين السمعة التنظيمية للمنظمات .

ففي السنوات العشر الماضية، ظهرت إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد الممارسات البيئية المدرجة في عملية إدارة الموارد البشرية بأكملها سواء من حيث التوظيف، والتدريب، ومكافأة وتطوير القوى العاملة الخضراء التي تفهم القيم والممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة وتقدرها، ولفت انتباه المهنيين نحو بدء الأنشطة الخضراء في المنظمات، والأنشطة مثل الحد من نفايات المواد، وتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، والحد من النفايات الورقية. وما إلى ذلك (Ahmad, 2015). كما يتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء، تخضير مجموعة من السياسات والممارسات لحماية القوى العاملة التنظيمية للحفاظ على رأس المال

المعرفي الوافر من خلال أفضل الطرق الصديقة للبيئة والفعالة من حيث التكلفة (Tang, Chen, Jiang, Paille & Jia, 2018؛ Masri & Jaaron, 2017؛ Renwick, Redman & Maguire, 2013؛

وعلى الرغم من أن هناك قدرًا كبيرًا من الأدبيات الحالية تتعامل مع موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أنه لا يزال هناك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات حول العالم خصوصًا مع وجود جائحة كوفيد-19 وتأثير هذه الممارسات على تحسين السمعة التنظيمية التي باتت من أهم الأهداف التي تسعى لها جميع المنظمات، فلا يغفل على الجميع أن جائحة كوفيد-19 ليست فقط أخطر أزمة صحية عالمية منذ الإنفلونزا الإسبانية عام 1918م، ولكنه من المقرر أن تصبح أحد أكثر الأزمات الاقتصادية التي تمر بها الدول والمنظمات. فالسمعة التنظيمية كما عرفها ( Marcellis & Teodores, 2012) بأنها مجموعة من العوامل التي تتكامل فيما بينها لتحقيق استجابة إيجابية في الأزمات، فقد تواجه المنظمات العديد من الأزمات الحقيقية، بالرغم من استمرارها ونجاحها فترة زمنية طويلة، إلا أنها قد تقع فريسة في ظل المنافسة الشرسة والتغيرات الاستثنائية (عزيز، 2020م)، فقد ذكر رجل الأعمال Warren Buffett أن بناء سمعة المنظمة قد تأخذ 20 عامًا من العاملين والمؤسسين للوصول ولكن تدميرها قد يأخذ خمس دقائق (Brown, 2015). ومن المتغيرات الجديرة بالبحث والدراسة عند تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا النطاق دور وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية تلك الممارسات (Anwar, Mahmood, Yusliza, Ramayah, Mohammad, Bibi, Karim, Faezah & Khalid, 2020؛ Durrani, 2019)، حيث تشير الدراسات للدور الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، هذا السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (ريم، 2019)، عطفًا على ما سبق يسعى هذا

البحث إلى توسيع آفاق وفهم مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها ومدى تأثيره على تحسين السمعة التنظيمية مع توسيط سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين العلاقة .

### مشكلة الدراسة:

نظرًا لتداعيات جائحة كوفيد-١٩، فقد قامت العديد من المنظمات حول العالم بتطبيق ممارسات جديدة لم يكن الكثيرون مستعدون لها ولم يسبق أن طبقوها من قبل، والسعي إلى اكتشاف والبحث عن ممارسات جديدة تساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في التعامل مع وتجاوز التهديدات المصاحبة للجائحة، وكون المورد البشري هو أهم الأصول في عالم الشركات، وأن أداء أي مؤسسة باختلاف حجمها ونشاطها يعتمد بصورة كبيرة على كيفية إدارة هذا الأصل الأكثر أهمية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.

إذن، فإن معرفة تلك الممارسات في إدارة الموارد البشرية التي تساعد في تحسين سمعة المنظمات واجتياز الأزمة، والاستفادة من الفرص المتولدة وتجنب التهديدات الناجمة، على ضوء ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والحوافز والمكافآت الأخضر، وتقييم الأداء الاخضر) بشكل إيجابي على تحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-١٩؟

٢- هل يلعب سلوك المواطنة التنظيمية دورًا وسيطًا إيجابيًا في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية؟

٣- ما أهم الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر في الحد من تهديدات جائحة كوفيد-١٩؟

٤- هل تختلف تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قطاع إلى آخر؟

## أهمية الدراسة:

تَكْمُنُ أهمية الدراسة في حداثة الموضوع سواء من حيث المتغيرات التي أُختبرت أو من حيث الزمن الذي تمت فيه الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة وتحليل البيانات وقياس المتغيرات واختبار الفروض في ظل جائحة كوفيد-١٩، هذا المرض الفيروسي الجديد الذي طرأ على العالم بأسره، وأدى إلى تغيير العديد من الممارسات والمفاهيم والإستراتيجيات والعلاقات ليس فقط للمنظمات، بل للعالم كله على مختلف المجالات والنطاقات. ويُعدُّ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء -أيضًا- من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم يتم تناولها بشكل كافي في الأبحاث والدراسات الأدبية السابقة وخصوصًا الدراسات العربية-على حد علم الباحثة- لذلك تسعى هذه الورقة البحثية إلى بناء نموذج مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المنظمات كأحد الممارسات الإدارية الحديثة التي تساعد بشكل أكثر فعالية في مواجهة الجائحة.

بالإضافة إلى سبق تظهر أهمية الدراسة من حيث التطبيق، حيث قامت الباحثة باختيار ثلاثة قطاعات مختلفة كمجتمع للبحث، هي (القطاع الصحي، والقطاع البترولي، والقطاع التعليمي)، لأثرها نتائج البحث، والتعرف إلى الفروقات الإحصائية بين القطاعات المختلفة.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التالية:

- ١- قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين السمعة التنظيمية خلال جائحة كوفيد-١٩.
- ٢- تحديد الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية.
- ٣- تحديد أهم الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيرًا على مواجهة جائحة كوفيد-١٩.

٤- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السمعة التنظيمية من قطاع لآخر.

٥- إعداد نموذج مقترح لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المنظمات.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

## إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resorce Management (GHRM):

أظهر القرن الحادي والعشرون اهتمامًا متزايدًا بالمخاوف البيئية في جميع أنحاء العالم سواء في المجالات السياسية، أو الأعمال والاقتصاد. ويرجع هذا الاهتمام العالمي بالبيئة إلى عدد من المؤتمرات والمعاهدات كمؤتمر Kyoto عام ١٩٩٧ و Bali عام ٢٠٠٧ و Copenhagen عام ٢٠٠٩ التي تهدف إلى تحسين التعامل مع البيئة (Victor, 2001)، ساهم ذلك الاهتمام في شعور المنظمات بضرورة تحسين سلوكها الأخضر كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية (Flammer, 2013)، مما تتطلب إحداث بعض التغييرات في ثقافتها ونماذج أعمالها وممارساتها الإدارية وتوجيه عملية صنع القرار نحو الحفاظ على النظام البيئي والموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وكون إدارة الموارد البشرية من أهم المساهمين في نجاح المبادرات البيئية للعديد من المنظمات حول العالم ( Glavas, Senge & Cooperrider, 2010 ) شجع ذلك العلماء والباحثين في هذا المجال إلى الاجتهاد في البحث عن مفهوم يجمع بين أهداف الإدارة البيئية وأهداف إدارة الموارد البشرية ( Yong, Yusliza, Ramayah, ) (Jabbour, Sehnem, Mani, 2019). من هنا ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد هذه الممارسات الجديدة الموجه نحو حماية البيئة، حيث تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع سياسات وأهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت والتعويض وتقييم الاداء ( Muller-Carmem, Jackson, Jabbour, & )



(Renwick, 2010)، كما أشار إليها (Opatha & Arulrajah, 2014) بأنها تلك الممارسات والأنشطة والأنظمة التي تشمل تطوير وتطبيق والصيانة المستمرة لتحويل العاملين الاعتيادين إلى عاملين بيئيين أكثر اهتمامًا ووعيًا بالنهج الأخضر مما يعود بالمنفعة للفرد والمجتمع والبيئة والأعمال، و عرفها (Mampra, 2013) بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل مؤسسات الأعمال وتعزيز قضية حماية البيئة التي تزيد من معنويات الموظفين ورضاهم، فإدارة الموارد البشرية الخضراء تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات فهي تلعب دورًا أكبر في حل المشاكل البيئية وابتكار طرق وأساليب عمل متناغمة مع حماية البيئة والحفاظ على الموارد المتاحة وذلك من خلال تدريب وتطوير الموظفين وتقييم ومكافأتهم بناءً على ممارساتهم البيئية داخل العمل. والجدير بالذكر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسمى -أيضًا- بممارسات إدارة شؤون الموظفين الخضراء، وذلك لأنها جزء من إستراتيجية أكثر استدامة لإدارة الأعمال. ولتحقيقها يجب على المنظمات تبني ثقافة خضراء لا تعيد توجيه إستراتيجيتها فحسب، بل تتضمن إعادة توجيه وبلورة تقييم ومواقف وسلوكيات جميع العاملين فيها نحو النهج الأخضر، وهنا تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دورًا بارزًا في التأثير على مواقف وسلوكيات الموظفين تجاه الأداء البيئي المطلوب (Guerci, & Pedrini, 2014). حيث أكد كلٌّ من (Opatha & Arulrajah, 2014 ; Mandip, 2012) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتكون بشكل أساسي من عنصرين رئيسيين، هما ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والحفاظ على رأس المال المعرفي، ولتطبيق ذلك لابد من وجود ثقافة تنظيمية واعية ومستدامة واستباقية وإيجابية تؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين مما يساعد على تعزيز وعي الموظفين وقدراتهم وسلوكهم الأخضر.

### أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يشمل تخضير وظائف إدارة الموارد البشرية اتخاذ مجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تساعد في تطبيق الممارسات الخضراء وتحقيق ثقافة

الاستدامة بالشكل الذي تؤثر على تخضير الموظفين) (opatha & hewapathirana,2019) و ترسيخ مفهوم الاستدامة كقيمة أساسية وهذا ما يعرف باسم "الأساس المنطقي التنظيمي للاستدامة " organizational rationale for " sustainability (ORS)" بأن تصبح القيم التنظيمية أقوى من المعتقدات الشخصية (Thomas ،Lamm ،Tosti Kharas,2017) ، ومن هذه الممارسات التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتعويضات الأخضر، تقييم الأداء الأخضر .

### التوظيف والاختيار الأخضر (GRS) Green Recruitment & Selection

امتثالاً لأهداف الاستدامة تسعى المنظمات ذات التوجه الأخضر إلى توظيف أفراد أكثر اهتماماً بحماية البيئة لكي يكونوا مستعدين للانخراط في أنشطة المنظمات الصديقة للبيئة (Guerci, Longoni, & Luzzini,2016)، ويطلق على هذا التوظيف "توظيف ذوي الياقات الخضراء"، (Renwick et al. ٢٠١٣) والذي يعني جذب قوة عاملة ماهرة ومؤهلة ومدربة ذات توجه بيئي، و يعني الاختيار الأخضر هؤلاء الموظفين المهرة الذين لديهم الحافز الكافي لإحداث التغيير والمساهمة في الإدارة البيئية (Tang et al., 2018). ولتطبيق ممارسات التوظيف والاختيار الأخضر، ويجب على المنظمات اتباع عددٍ من الآليات الفعالة، ومنها:

- ١- يجب أن تعكس التوصيفات الوظيفية ومواصفات الموظفين الأبعاد البيئية المتبعة داخل المنظمة وانعكاس ذلك على رؤية ورسالة المنظمة وخططها الإستراتيجية.
- ٢- أن تتبع المقابلة نصاً لاكتشاف المعرفة والقيم البيئية للمرشح، كدمج عوامل الشخصية، حيث تربط الدراسات السابقة بعض سمات الشخصية الخمس الكبرى (بما في ذلك الانفتاح والقبول والضمير) بالسلوك الأخضر (Jerónimo , 2020) (Henriques, Lacerda, Silva & Vieira , 2020)
- ٣- الملف الشخصي الأخضر للمتقدم للوظيفة لتحديد المهارات الرئيسة ودرجة ارتباطه وقيامه ببعض الممارسات البيئية (Ciocirlan,2017)

- ٤- أن تكون اجراءات الاختيار والتوظيف بلا أوراق (مما يقلل التكاليف ويقلل من التأثير على البيئة) ويوفر المزيد من المعلومات، مثل نشر الوظائف الشاغرة على موقع الشركة أو بوابات الوظائف عبر الإنترنت.
- ٥- تقديم جميع المراسلات وقبولها عبر الإنترنت كالسير الذاتية، وخطابات القبول، وما إلى ذلك.
- ٦- إجراء اختبارات التقييم، وإجراء المقابلات عبر الإنترنت أو مؤتمرات الفيديو.
- ٧- توفير المعلومات حول سياسات وإجراءات الإدارة البيئية التي تمارسها المنظمة عبر موقع الشركة على الويب (Bangwal & Tiwari,2015).

وفقاً لـ Deepika & Karpagam (٢٠١٦) أصبحت المزيد من المنظمات تدرك الآن أن بناء سمعة كصاحب عمل صديق للبيئة هو أحد أفضل الإستراتيجيات لجذب المواهب الجديدة بشكل متزايد، حيث يعد البحث عن المواهب مشكلة معقدة بالنسبة للمهنيين لجذب وتوظيف موظفين أكثر كفاءة، حيث كشفت الدراسة التي اعدھا معهد تشارترد البريطاني للأفراد والتطوير (CIPD) على The Chartered Institute of Personnel and Development الموظفين في إدارة الموارد البشرية، أن ٤٧% منهم يفضلون العمل في المنظمات ذات النهج الأخضر كما يري ٤٦% منهم أن إستراتيجية التوجه الأخضر للمنظمات يساعد في جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين (Renwick et al.,2013)، على المنوال نفسه أكد استطلاع أجراه صندوق الكربون البريطاني the British Carbon Trust أن معظم الموظفين (أكثر من ٧٥%) يفكرون في العمل لدى منظمة لديهم سياسة بيئية نشطة تعمل على تقليل انبعاثات الكربون (Arulrajah et al.,2015)، مما يعني زيادة قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الخارجية للتوظيف وخلق ميزة تنافسية (Mandip,2012) تضمن لها البقاء متقدمةً بخطوة في "الحرب من أجل المواهب" (Renwick et al.,2013). ومن أهم المميزات التي تتولد من التوظيف والاختيار الأخضر عبر شبكة الإنترنت- أيضاً- مشاركة معلومات كافية حول أنشطتها البيئية (Renwick et al.).

(٢٠١٣ م) مما يخلق توافقاً بين قيم الموظفين وأصحاب العمل واهتماماتهم بشأن الحفاظ على البيئة مما يزيد من تحفيز الموظفين ومشاركتهم (Mandip,2012).

### **التدريب والتطوير الأخضر (GTD): Green Training and Development**

تُظهر الأدبيات أن التدريب الأخضر يلعب دوراً رئيساً في تحقيق الأهداف البيئية (Ramus,2002) وتعزيز الأداء البيئي (Longoni,Golini &Cagliano,2014). فالتدريب والتطوير هو ممارسة تركز على تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم ومواقفهم، (Zoogah,2011). حيث يضيف التدريب قيمة لمهارات الموظفين، ويُعدُّ أهم طريقة للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم. لذلك تستثمر المنظمات الكثير من الوقت والمال لتدريب موظفيها على القضايا البيئية وتزويدهم بالمعرفة والمهارات للمساهمة في هذه القضايا (Jabbour , Santos &Nagano, 2010)، يقوم التدريب والتطوير الأخضر بتنقيف الموظفين حول قيمة الادارة البيئية EM، يُعرّف التدريب الأخضر بأنه سياسة بيئية تزود العاملين بالمعرفة والمهارات والمواقف اللازمة (Jabbour et al.2010)، فالتدريب الأخضر هو الإستراتيجية الأكثر فعالية لزيادة الوعي حول الإدارة البيئية (Yusoff , Nejati , Kee &Amran , 2018) وتدريبهم على أساليب العمل التي تحافظ على الطاقة، وتقلل من النفايات، وتنتشر الوعي البيئي داخل المنظمة، وتوفر الفرصة لإشراك الموظفين في حل المشكلات البيئية (Zoogah,2011)، حيث يوفر التدريب الأخضر أدوات للأفراد وفرق العمل ليصبحوا فعالين في الأنشطة الخضراء، ولكن يجب على المنظمة -أيضاً- وضعها موضع التنفيذ لضمان أن يكون لدى الموظفين منظور مستدام، فعلى سبيل المثال يمكن إتاحة جميع مواد الدورة التدريبية عبر الإنترنت، وبالتالي تقليل استهلاك الورق (Khurshid & Darzi,2016). يساعد التدريب والتطوير الأخضر في خلق الوعي البيئي بين القوى العاملة وتقليل الآثار البيئية السلبية للمنظمات من خلال عقد الندوات وورش عمل تشجع تطبيق الممارسات البيئية مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات، ودعم الجداول الزمنية المرنة والعمل عن بُعد، وتقليل السفر التجاري لمسافات طويلة (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011). عطفاً على ذلك يساهم التدريب الأخضر في شحذ مهارة الموظف للتعامل مع القضايا البيئية المختلفة، فقد

توصل (Ramus,2002) من خلال دراسة استقصائية للمديرين حول أفضل ممارسات الإدارة البيئية، أن التدريب والتعليم البيئي إلى جانب إنشاء ثقافة بيئية مواتية للموظفين يشعرونهم بالمسؤولية كونهم جزء من النتائج البيئية. من الضروري التأكيد على أن فعالية التدريب الأخضر تعتمد بشكل كبير على تحليل الحاجة الكافي، واستعداد المتدرب للتعلم، والالتزام بالتدريب الذي ينتقل إلى الممارسة الوظيفية (Jackson et al.,2011)، لذلك يجب أخذ كل ذلك في الاعتبار عند إعداد المحتوى التدريبي وتصميمه لكي لا تصبح حاجزاً يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف التدريب الأخضر ( Zibarras & Coan.,2015).

## المكافآت والتعويض الأخضر (GRC) & Green Rewards Compensation

تُعدّ المكافآت والتعويضات أحد عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء المهمة، فالمكافآت والحوافز هي الوسيلة التي يتم من خلالها تقدير الموظفين على أدائهم (Ahmed , 2015)، وهي تعتبر من أقوى الأدوات وأكثرها نفوذاً التي يتم من خلالها ربط مصالح الأفراد بمصالح المنظمة.

وفي سياق إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن افتراض المكافآت والتعويضات كأدوات محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات، لذلك يجب تصميم نظام المكافآت الخضراء لتحفيز وتشجيع السلوك والممارسات المؤيدة للبيئة (Govindarajulu & Daily,2004) من خلال تضمين المعايير الخضراء في التعويض على سبيل التطبيق العملي قامت شركة xerox بتقديم عددا من جوائز التميز في مجال البيئة على مستوى الشركة تقديراً لتطوير عبوات صديقة للبيئة، إعادة استخدام المواد والتعبئة وتسويق الورق المعاد تدويره لآلات التصوير ( Bhushan & Mackenzie,1994)، و كشفت دراسة أجراها (Gomez- & Berrone) (Mejia,2009) على أن ٤٦٩ شركة أمريكية تعمل في الصناعات عالية التلوث، وجدوا أن الشركات التي تتمتع بأداء صديق للبيئة تعطي حوافز ومكافآت لرؤسائها

وموظفيها أكثر من الشركات غير الصديقة للبيئة، بالإضافة إلى أن ٨٪ من المؤسسات البريطانية تقدم المكافآت الخضراء كأداة للإدارة البيئية (Phillips,2007)، والجدير بالذكر -أيضًا- تجربة جامعة الملك خالد بالمنطقة الجنوبية بالسعودية قامت بتقديم جوائز استثنائية للإبتكار الأخضر والحد من التلوث كاحد مبادرات الجامعة في نشر ثقافة الأخضر (جامعة الملك خالد، فبراير ٢٠٢٠). عطفًا لما سبق يقترح (Renwick et al.,2008) مجموعة من ممارسات إدارة المكافآت الخضراء سواء بطريقة مالية وغير مالية، مثل:

- ١- ربط نظام المكافآت بقيام الموظف بممارسات إيجابية صديقة للبيئة أو اكتساب المهارات الخضراء.
- ٢- استخدام مكافآت الإدارة البيئية المالية مثل (المكافآت المالية، الأقساط)
- ٣- استخدام مكافآت الإدارة البيئية غير المالية مثل (إجازات، السفر، الهدايا، الثناء اليومي)،
- ٤- تطبيق المكافآت الإيجابية في الإدارة البيئية (مثل التغذية الراجعة للموظف حول الاداء البيئي الإيجابي للموظف)

### تقييم الأداء الأخضر (GPA) Green performance appraisal

تقليديًا، تقوم المنظمات باختلاف أنشطتها بإدارة وتقييم الأداء بشكل منتظم من أجل المساعدة في مواءمة أداء الموظف الفردي مع الأداء التنظيمي الأمثل المتوقع من أجل ضمان سد فجوة الأداء بحيث يعمل الموظفون سواء في شكل فردي أو جماعي نحو تحقيق مستويات الأداء التنظيمي المحددة (Odeyale,2014)، تبعًا لمسار إدارة الموارد البشرية الخضراء يحدد تقييم الأداء الأخضر الأداء البيئي الأخضر للموظف، بالإضافة إلى استيفاء معايير الموثوقية، و الصلاحية، و الانصاف، واتقان الأداء (Jackson et al;, 2011) بالشكل الذي يؤثر على المسار الوظيفي للموظف (jabbour et al .,2011). لذلك يجب أن تتماشى معايير قياس أداء الموظف الأخضر للوظيفة بعناية مع معايير المنظمة للأداء البيئي، ويمكن تحقيق

ذلك من خلال تطبيق مجموعة من الآليات.. يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- ١- إنشاء نظم معلومات الإدارة البيئية (EMIS) والتدقيق البيئي، والهدف منه هو المراقبة الفعالة لمدى تطبيق المعايير البيئية والحد من التلوث، كيفية استخدام الموارد والطاقة.
- ٢- أن يتمشى الوصف الوظيفي مع المهام والأهداف الخضراء المراد تحقيقها.
- ٣- مناقشة أداء الموظفين وتقديم الملاحظات المطلوبة ليس فقط خلال الوقت المحدد للتقييم، بل على مدار العام. حيث تساعد هذه الممارسة الموظفين على تعزيز معارفهم، وقدراتهم ومهاراتهم. (Ahmad,2015)
- ٤- توازن أساليب إدارة الأداء بين الأهداف المالية للمنظمة والأهداف الاجتماعية والبيئية وخصوصا الشركات متعددة الجنسيات ذات المزايا التنافسية الفريدة المستمرة من خلال تمكين الموظفين ورفاهية الموظفين (Maley,2014).
- ٥- تحفيز العاملين وتشجيعهم على السلوكيات الخضراء وإعطائهم فرص للمشاركة في المبادرات الخضراء ومطالبتهم بتقديم أفكار وحلول إبتكارية تتوافق مع أهداف المنظمة الخضراء ويكون التقييم وفقا لمدى تحقق ذلك.

### السمعة التنظيمية:

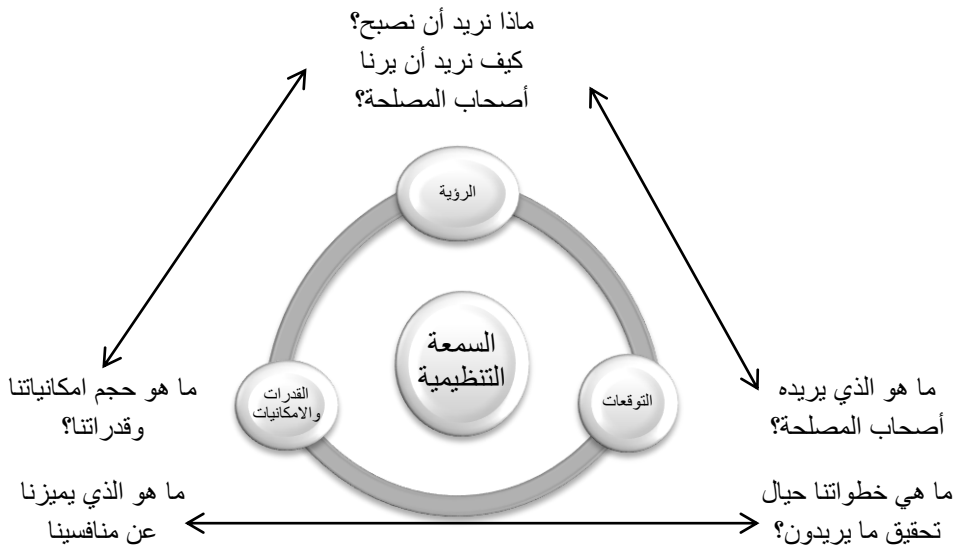
أصبحت السمعة التنظيمية جزءاً أساسياً و مهماً في حياة جميع المنظمات التي تسعى إلى البقاء، فهي نافذة بالغة الأهمية في ظل التغيرات العالمية العنيفة (ماضي و البشيتي، ٢٠٢٠)، ومن الجدير بالذكر أن سمعة المنظمات ليست مفهوماً حديثاً نسبياً، الا أن التركيز عليها مازال موضوع اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين الإداريين ( Andeoun & Ganiyu,2013 )، ونتيجة لهذا الاهتمام ظهرت العديد من التعاريف المختلفة والمتعددة التي تعكس إلى حد كبير التطور المفاهيمي لهذا المصطلح(السمعة التنظيمية )، فقد عرفها ( Fombrun & Van Riel, 1997) بأنها أصل غير ملموس "نادرة"، يصعب تقليده أو تكراره، معقد ومحدد ومتعدد الأبعاد، ويحتاج الكثير من الوقت لحدوثه، ولا تتناقص قيمته مع

الاستخدام. ويرى كلٌّ من (Barnett , Jermier & Fert, 2016) أن السمعة التنظيمية تعني الوعي والتقدير لصورة المنظمة في السوق وانطباعات وآراء عنها، وهي من الأصول غير الملموسة. وعرفها (سعود، حسين و سعود، ٢٠٢٠) بأنها الإدراك الحسي لإجراءات المنظمة في الماضي وأفاقها المستقبلية، والتي تصف الصورة الكلية للمنظمة مقارنةً بمنافسيها. بينما يرى (عزيز، ٢٠٢٠) أنها الوضع الاجتماعي للمنظمة، وهي الأصول غير الملموسة خلال فترة زمنية، ويظهر ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات كالثقة، الاحترام، الوعي اتجاه المنظمة، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن الجدير بالذكر أن السمعة التنظيمية تُرست من أكثر من منظور تأييدي، فهناك النظرية المؤسسية، والنظرية المالية، و النظرية الاقتصادية، ونظرية السلوك التنظيمي، إلا أن هناك ثلاث نظريات أكثر شيوعاً واستخداماً في السنوات الأخيرة بغض النظر إلى المنظر، وهم (نظرية الإشارات، نظرية الإستراتيجية، نظرية القيمة القائمة على الموارد، فوفقاً لنظرية الإشارة (Wang, Walker, 2010) Smith, Smith, يمكن اعتبار السمعة علامة إعلامية حول السلوك المحتمل للمؤسسة وجودة الأداء مما يزيد من ثقة الجمهور في منتجات وخدمات المنظمة، وثقة المستثمر في أداء المنظمة. حيث ترى هذه النظرية أن السمعة التنظيمية، هي: القدرة المحتملة والمتوقعة للمنظمة على تقديم نتائج قيمة لأصحاب المصلحة (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000). بينما النظرية الإستراتيجية، فتعتبر سمعة المنظمة رصيماً ذا قيمة كبيرة للمؤسسات عند محاولة التمييز وتحقيق ميزة تنافسية عن بقية المنظمات، وخلق حواجز محتملة أمام دخول المنافسين المحتملين. وينظر إلى السمعة التنظيمية بناءً على هذه النظرية بأنها مورد استراتيجي لبناء المصداقية والدعم بين مختلف أصحاب المصلحة (Melewar, 2003). أما نظرية القيمة القائمة على الموارد، فترى أن سمعة الشركة مورد غير ملموس قيم ومميز يساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية، حيث من الصعب تقليد هذه القيمة خصوصاً على الأجل القصير، حيث بناء سمعة جيدة يستغرق وقتاً لتطوير البنية



و علاقات أصحاب المصلحة المعقدة التي بنيت خلال هذا الوقت (Mahon,2002).  
وعطفاً لما سبق، يظهر شكل (١) الاطار المفاهيمي للسمعة التنظيمية (Feldman, ,2014 Bahamonde ,Bellido):



شكل (١): الاطار المفاهيمي للسمعة التنظيمية

### أبعاد السمعة التنظيمية:

تعددت آراء الباحثين في توضيح أبعاد السمعة التنظيمية وسردها، و يوضح الجدول التالي أبعاد السمعة التنظيمية تبعاً لاجتهادات رواد وباحثي هذا المجال (Özbağ & Çekmecelioğlu,2019،Petkevičienė,2019)

## جدول (١)

### أبعاد السمعة التنظيمية

ملاحظات	الأبعاد	عدد الأبعاد	اسم النموذج
تم تطويره عام ١٩٩٧م وطبق على ١٥٠٠ من الشركات الأكثر سمعة وإعجابًا في العالم	الإبداع، وجودة الإدارة، والاستثمار طويل الأجل، المسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية، جودة المنتجات والخدمات، الأداء المالي، وفعالية المنظمة على المستوي الدولي	٨	نموذج الشركات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم (WMAC)
هو نموذج تم اعتماده دوليًا بناءً على بحث دولي يهدف إلى تحليل معرفة السمعة التنظيمية وتطويرها حول العالم	الحكومة، المنتجات والخدمات، القيادة، الأداء، والابتكار، ومكان العمل، والمواطنة	٧	نموذج (2006) RepTrak:
	الإبداع، والمسؤولية والاجتماعية، وجودة الخدمات	٣	Sontaite & Kristensen, 2009
تم تطويره في إسبانيا في عام ١٩٩٩م	المسؤولية الاجتماعية، والإبداع، وجودة الخدمات، الأداء الاقتصادي والمالي، البعد العالمي والحضور الدولي.	٥	مقياس مراقب الأعمال من سمعة الشركات (MERC0)
ذلك المقياس الذي طوره Fombrun,et al ,2000	المنتجات والخدمات، التقدير العاطفي، الأداء المالي، المسؤولية الاجتماعية، الرؤية والقيادة، وبيئة مكان العمل.	٦	مقياس حاصل السمعة (RQ)
يستند هذا النموذج إلى دراسة تمت على ٥٠٠ شركة أمريكية كبرى	الإبداع، وجودة الإدارة، والاستثمار طويل الأجل، والمسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية، جودة المنتجات والخدمات، الأداء المالي.	٧	نموذج المنظمات الأكثر إثارة للإعجاب في الولايات المتحدة الأمريكية (AMAC)

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك أجماع من جميع آراء الباحثين والممارسين واجتهاداتهم على بعض الأبعاد التي تم تكرارها مثل (الإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، وجودة المنتجات والخدمات)، لذلك سيتم الاعتماد على بعدين منهما لارتباطهما بهدف الدراسة، وهما (الإبداع، والمسؤولية الاجتماعية).

### أهمية السمعة التنظيمية:

يمكن أن تخلق السمعة الجيدة العديد من الفوائد، مثل: تمكين الشركات من فرض أسعار مميزة، وتقليل تكاليف الشركة ودوران الموظفين، وجذب المتقدمين والمستثمرين والعملاء، وزيادة عمليات إعادة الشراء والاحتفاظ بالعملاء والربحية، وإنشاء حواجز تنافسية. ويُنتج -عمومًا- أن الموظفين يفضلون العمل في الشركات ذات السمعة الطيبة وبالتالي تستفيد الشركة من توظيف القوى العاملة المختصة والاحتفاظ بها بأجر أقل من المرجح أن تحقق الشركة ذات السمعة الطيبة ميزة تنافسية قوية، وتخلق حواجز تنافسية (Özbağ & Çekmecelioğlu, 2019).

في الآونة الأخيرة، تحدث (Fombrun, 2011) عن "اقتصاد السمعة" الجديد، حيث سيكون المجتمع مرتبطاً بشكل كبير من خلال الشبكات والمنظمات التي ستعمل في نظام بيئي له تأثير دائم من مجموعات المصالح الخاصة بهم. في هذا المخطط التحليلي، نظرًا لأن المعلومات لن يتم توزيعها بشكل متماثل بين الشبكات، تصبح "الثقة" و "العلاقات" أصولًا حيوية. وبالتالي، فإن وسائل الاتصال التقليدية وغير التقليدية، مثل: الشبكات الاجتماعية قد تؤثر وتعبئ كلا من السوق والمجتمع بتفسيرهما الخاص للأداء التنظيمي. هذه هي الطريقة التي تظهر بها علاقة دائرية بين المجتمع والمنظمات، حيث يعتمد دعم الأول للأخيرة على التصور الإيجابي الذي لديهم تجاه بعضهم بعض. وبالمثل، سيستفيد أداء المنظمة من الدعم الذي قد يولده بين مختلف أصحاب المصلحة (Feldman, Bahamonde & Bellido, 2014)، وتعطي السمعة التنظيمية-أيضًا- الثقة العالية أوقات الأزمات، وتسهم بشكل مباشر في توفير المناخ التنظيمي متميز يسهم في بلورة صحة المنظمة، وتعمل على زيادة رأس

المال وتجذب أفضل المواهب وزيادة الولاء (سعود وآخرون ٢٠٢٠)، يؤدي بناء سمعة تنظيمية جيدة إلى تحقيق التوافق الاجتماعي، وكسب ثقة أصحاب المصلحة وجذب الموظفين والصلابة وقت الازمة (ماضي و البشيتي، ٢٠٢٠). أكد كل من (Formbrun & Vanriel, 1997) أن خلق سمعة جيدة يجب أن يكون من أهم المتطلبات في قائمة نمو تطوير المنظمات، وإلا سيتم عزلها فيما بعد، فالسمعة الطيبة والقوية تزيد من قدرة المنظمات في تخطي الأزمات واحتمالات البقاء والاستمرار (Berg & Blomqvist, 2019)، ووفقا لدراسة (Mukherjee & He, 2008) فقد وضع نموذجًا لفحص تأثيرات السمعة على الميزة التنافسية من خلال الكشف على الصندوق الأسود لكيفية تشكيل هوية المنظمة، كما يراها ثلاثة من أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل الشركة وخارجها (كبار المديرين، الموظفين العملاء)، أظهرت النتائج أن السمعة لها عواقب ونتائج معرفية وتفسيرية وسلوكية تعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الاداء المتفوق والحفاظ عليها (Berg & Blomqvist, 2019)، بناءً على ما تم سرده والإشارة إليه، يمكن صياغة الفرض الرئيسي التالي:

- $H_1$ : تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصةً أثناء جائحة كوفيد-١٩  
ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي أربع فروض فرعية، هي:
- $H_{1.1}$ : يؤثر التوظيف والاختيار الأخضر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصةً أثناء جائحة كوفيد-١٩
- $H_{1.2}$ : يؤثر التدريب والتطوير الأخضر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصةً أثناء جائحة كوفيد-١٩
- $H_{1.3}$ : تؤثر المكافآت والتعويض الأخضر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصةً أثناء جائحة كوفيد-١٩

H<sub>1.4</sub>: يؤثر تقييم الأداء الأخضر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-19  
**سلوك المواطنة التنظيمية:**

يُعدُّ سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي أنتجها مؤخرًا الفكر الإداري المعاصر، وحظي باهتمام كبير من الباحثين والممارسين، ولا سيما وأن المنظمات تعيش في واقع متغير متسارع معقد، وفي ظل منافسة قوية في مختلف القطاعات، لذا كان لزامًا على المنظمات التي ترغب في البقاء والتميز في السوق (حسن، ٢٠١٨)، خصوصًا في فترات الأزمات الاستثنائية مثل أزمة كوفيد-18، أن تبحث عن سلوكيات متميزة تتجاوز فيها تلك الحالات الاستثنائية لتعزيز فعالية أداء المنظمات وتحسين سمعتها (حسن، ٢٠١٨)، قدم هذا المفهوم لأول مرة من قبل (Bateman & Smith, 1983) ونوقشت فيما بعد بشكل مفصل من قبل Orang 1997، الذي يُعدُّ رائد هذا الاتجاه (الديراوي، ٢٠١٩)، حيث قدم مراجعة موسعة لسلوك المواطنة التنظيمية حيث عرفه على أنه سلوك فردي تقديري، لا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر، ويؤدي في المجمل إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة. ووفقًا لـ Organ (١٩٩٧)، فإن هذا السلوك تقديري بمعنى أنه لا يتم فرضه على الموظفين، ولكنه شكل من أشكال السلوك ينبع من الاختيار الشخصي للعامل الفردي، وبالتالي، فإن عدم القيام به لا يعاقب عليه. عرف (ضبع & محمد، ٢٠١٩) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تلك التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موجود في التوصيف الوظيفي للفرد والموصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، أما (محمدي، ٢٠٢١) فقد عرفه بأنه "تلك السلوكيات النافعة لتنظيميا والتي لا يمكن تشجيعها أو تعزيزها على أساس التزامات الدور الرسمي، كما لا يمكن جذبها باستخدام المكافأة التي يشملها عقد العمل الرسمي"، بينما عرفه (دبون & صيتي، ٢٠١٨) بأنه ذلك الدور التطوعي والإيجابي من قبل الموظف اتجاه مؤسسته والتي تُعدُّ موطنًا له. ويرى (العطوي & الخاقاني، ٢٠١٧) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في هؤلاء الأفراد الذين يشاركون في الاداء التنظيمي بإيجابية، فمثلاً إذا أدى الموظف ما يوكل إليه من

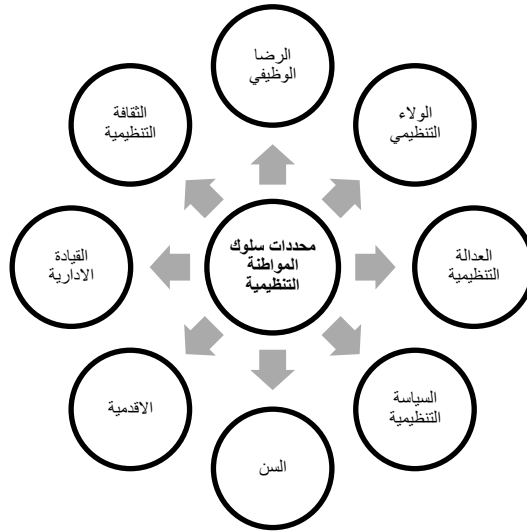
أعمال بشكل مقبول كمًا ونوعًا ويرفض أي عمل إضافي هنا يمكن اعتبار أن مستوي أدائه مقبولًا وجيدًا، بينما إذا تحمل الموظف طوعياً القيام بأعمال إضافية، والبقاء لساعات عمل متأخرة، ومساعدة الآخرين دون النظر إلى مقابل مادي أو مكافأة فهذا يعني بالضبط سلوك المواطنة التنظيمية. يزيد على ما سبق نظرية Katz الذي وضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوك هام لكافة المنظمات، حيث إنَّ المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي هي نظم هشّة سهلة الكسر (عمران، الساكت والهوني، ٢٠١٨)، على عكس الحال المنظمات التي تتيح لموظفيها الاسهام في الفعالية التنظيمية و الانخراط في سلوكيات أدوار إضافية دون تحديد رسمي مثل مساعدة زميل عمل جديد أو موظف لديه أعباء عمل ثقيلة، والحضور الطوعي والمشاركة بنشاط في الاجتماعات، والاهتمام بالتنمية الذاتية للتكيف مع التغيرات والتطورات والأزمات، وعدم الشكوى من المشاكل الصغيرة، فيكون لديهم قدرة عالية في إدارة المواقف غير المتوقع والتصرف بشكل ابتكاري متجدد ( Rauf 2015)، حيث من الصعب لأي منظمة أن تتنبأ بجميع الأحداث داخل عملياتها، أو أن تتنبأ بالتغيرات البيئية بشكل صحيح، أو أن تتحكم في التباين البشري تمامًا، لذلك فإن السلوك الغير مدرج في الوصف الوظيفي والمحدد مهم للغاية، والجدير بالاهتمام أن هذا السلوك قائم على في جوهره تعاوني ومتشابه لدرجة أنه يميل إلى أن يشبه السلوك المعتاد الذي لا ندركه، لذلك وضح (Katz & Khan ١٩٧٨) أن سلوك الموظف يمر بثلاث مراحل إلى ان يتبلور ويصل إلى مرحلة المواطنة.... وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (Podsakoff , MacKenzie , Paine & Bachrach , 2000):

١- الانضمام إلى المنظمة والبقاء فيها.

٢- تلبية أو تجاوز معايير الأداء التي تحددها الأدوار التنظيمية (الأداء الوظيفي).

٣- بشكل مبتكر وعفوي بالإضافة إلى الأدوار المحددة لأداء مثل هذه الإجراءات مثل التعاون مع الآخرين، وحماية المنظمة من الأذى، وتقديم اقتراحات للتحسين وتمثيل المنظمة بشكل إيجابي للأجانب (أداء دور إضافي) .

والجدير بالذكر أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس فعلاً واحداً بل مجموعة من الأفعال والتصرفات، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة لأخرى (Islam , Akter & Afroz, 2015 ; Bismala, 2019)؛ ضبع و محمد، ٢٠١٩) ويمكن سرد أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الشكل (٢) التالي:



شكل (٢) محددات سلوك المواطنة التنظيمية

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

لا يوجد إجماع من جانب العلماء والباحثين المهتمين بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حول تحدد الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أشارت الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعداً محتملاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرًا كبيرًا عن التدخل فيما بينه (محمداني، ٢٠٢١م)، ويوضح الجدول التالي أهم اجتهادات الباحثين في هذا المجال (Organ، Podsakoff، & MacKenzie، 2005)، (Durairaj & Thiruvenkadam, 2017).

## جدول (٢)

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

<p>١. الإيثار: يعبر عن مساعدة الآخرين طوعاً في مهمة محددة متعلقة بالعمل، مثل مساعدة زميل في العمل لديه عبء عمل ثقيل.</p> <p>٢. الكياسة: تتضمن سلوكيات تقديرية تهدف إلى منع المشكلات المتعلقة بالعمل، على سبيل المثال تقديم إشعار مسبق للزملاء عندما تقوم بتغيير شيء ما قد يؤثر عليهم.</p> <p>٣. الضمير: يشير إلى تجاوز الحد الأدنى لمتطلبات دور المنظمة، حيث ينطوي على الالتزام بالمواعيد و قواعد وأنظمة وإجراءات الشركة عندما لا يراقبه أحد.</p> <p>٤. الروح الرياضية: تعني استعداد الموظفين لتحمل المواقف التنظيمية الصعبة دون الشكوى والتضحية بمصالحهم الشخصية.</p> <p>٥. السلوك الحضاري: وتشير إلى مخاوف الموظفين العميقة والاهتمام النشط بوجود المنظمة، مثل تقديم اقتراحات خاصة للتطوير في الاجتماع.</p>	<p><b>Organ (1988)</b></p>
<p>١. سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد: ويشمل كلا من الإيثار والكياسة.</p> <p>٢. سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة: ويشمل وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري</p>	<p><b>Williams &amp; Anderson (1991)</b></p>
<p>١. الطاعة: تشير إلى احترام الهياكل والعمليات المنظمة.</p> <p>٢. الولاء: يتضمن تعزيز المجتمع وحمايته والمساهمة في بذل جهود إضافية من أجل الصالح العام.</p> <p>٣. المشاركة: تتضمن المساهمة في عملية الحكم الذاتي المجتمعي</p>	<p><b>Van Dyne, Graham &amp; Dienesch (1994)</b></p>
<p>١. سلوك المساعدة: ينطوي على مساعدة الآخرين طواعية في حل المشكلات المتعلقة بالعمل أو منع حدوثها.</p> <p>٢. الامتثال التنظيمي (الطاعة التنظيمية): وتشير إلى التفاني التنظيمي والالتزام الصارم لقواعد ولوائح وإجراءات المنظمة حتي وإن لم يراقبه أحد.</p> <p>٣. الروح الرياضية: الاستعداد لتحمل مضايقات العمل التي لا مفر منها وما يفرضها من عمل دون التذمر.</p> <p>٤. الولاء التنظيمي: يتكون من التعزيز المخلص ونشر النوايا الحسنة وحماية المنظمة، وبناء الأهداف التنظيمية ودعمها والدفاع عنها.</p>	<p><b>(podsakoff &amp; et al, 2000).</b></p>



<p>٥. المبادرة الفردية: الانخراط في السلوكيات المتعلقة بالمهمة على مستوى أبعد بكثير من الحد الأدنى المطلوب أو المستويات المتوقعة بشكل عام طواعيةً، والاستمرار بحماس إضافي وجهد لإنجاز العمل، والتطوع لتحمل مسؤوليات إضافية، وتشجيع الآخرين في المنظمة على فعل الشيء نفسه.</p> <p>٦. السلوك الحضاري: الأخلاق التي تمثل مشاركة الفرد في الأنشطة المتعلقة بالمنظمة</p> <p>٧. التطوير الذاتي: تحسين المعارف والمهارات والقدرات، ومواكبة أحدث التطورات في مجال تطوير الذات من أجل تحسين الفعالية التنظيمية</p>	
<p>١. المبادرة : تشير هذه السلوكيات إلى استعداد الفرد لتحمل مسؤوليات عمل إضافية مثل العمل الإضافي، والواجبات الإضافية، والتعاون مع زملائه العاملين.</p> <p>٢. مساعدة زملاء العمل: يشير هذا السلوك إلى مساعدة الآخرين في المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية أو المشاكل الشخصية.</p> <p>٣. الصوت: يشير هذا إلى رفع اقتراحات بناءة أو التحدث لمنع السلوك الضار بالمنظمة</p> <p>٤. المشاركة في الأنشطة الجماعية: يشير هذا السلوك إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة أو مجموعات خاصة من الموظفين.</p> <p>٥. التعلم الذاتي: يشير هذا السلوك إلى تحسين معرفة الفرد أو مهاراته من خلال التعلم الذاتي.</p> <p>٦. المشاركة في الرعاية الاجتماعية: يشير هذا السلوك إلى مشاركة الموظفين في أنشطة الرفاهية العامة أو طبيعة خدمة المجتمع.</p> <p>٧. الحفاظ على نظافة مكان العمل: يشير هذا إلى السلوك التقديري الذي يحافظ على نظافة مكان العمل</p> <p>٨. الانسجام الشخصي : ويشير هذا إلى السلوك التقديري من قبل الموظف لتجنب السعي وراء السلطة الشخصية وتحقيق مكاسب مع آثار ضارة على الآخرين في المنظمة.</p> <p>٩. حماية موارد الشركة: ويشير إلى السلوك التقديري من قبل الموظف لتجنب السلوكيات السلبية التي تسيء إلى سياسات الشركة ومواردها للاستخدام الشخصي.</p>	<p><b>Farh, Zhong, and Organ (2004)</b></p>

مما سبق يلاحظ أن هناك بعض الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين، وهناك أبعاد تحمل المعنى نفسه ولكن باختلاف المسمى، وبعضها الآخر أضاف أبعاداً

مختلفة، ولكن نجد أن الكثير منهم أجمعوا على خمسة أبعاد رئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية، هي: (الإيثار، والروح الرياضية، وهي الضمير، والكياسة، والسلوك الحضاري)، وهي الأبعاد نفسها التي ستعتمد عليها الباحثة في إعداد قائمة الاستقصاء واختبار الفروض والنتائج .

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات:

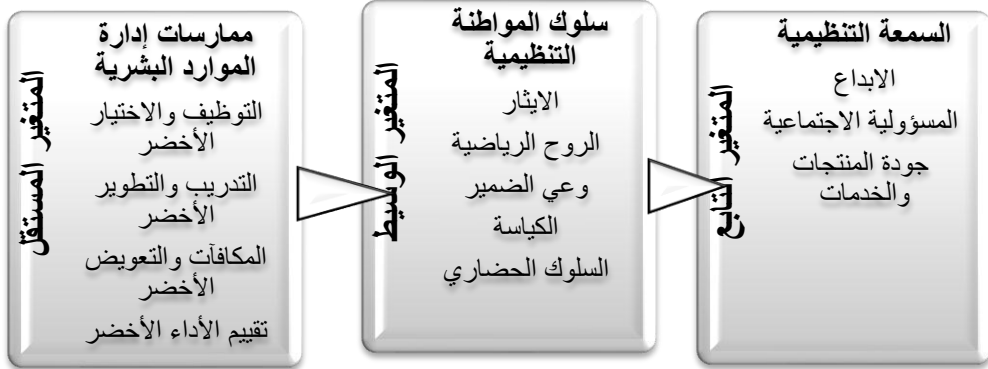
- ١- يؤثر هذا السلوك على إدارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع والابتكار تعزيز روح الولاء والانتماء، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي(العيسي، ٢٠١٩).
- ٢- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على زيادة الفعالية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وتقليل دوران العمل والتغيب (العطوي والخاقان، ٢٠١٧)
- ٣- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز الثقة والصدق والتعاون بين الأفراد داخل التنظيم، حيث إنَّه سلوك يقوم على رابطة التفاهم والتعاون وليس على علاقة تعاقدية مصلحة (محمداني، ٢٠٢١)
- ٤- لا يعزز سلوك المواطنة التنظيمية التكيف الفردي للموظفين المتطوعين فقط، بينما يؤدي إلى تحسن أداء الموظفين الباقين لما يقدمون لهم من مساعدات تحد من حدوث المشكلات (العطوي و الخاقان، ٢٠١٧) .
- ٥- تلعب سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين دورًا مهمًا في تحليل وفهم المواقف والسلوكيات الفردية في المنظمات (Yilmaz & Altinkurt,2012).
- ٦- تخفف سلوكيات المواطنة التنظيمية بعض أعباء المديرين الخاصة بمهام التنسيق والإشراف، وتقلل النزاعات الشخصية والجماعية، وتحسن تكامل المجموعات وتزيد من الاحتفاظ بالموظفين الذين يشعرون بالدعم ويتمتعون ببيئة عمل أفضل(Nunez, Marquez, Zayas & Lopez, 2020).

٧- يوصف سلوك المواطنة التنظيمية بـ(صديقاً تنظيمياً) لأنه يساعد ضمان التحول وتقبل التغيير والابتكار والتجديد (Ghavifekr & Adewale, 2019).

على غرار النتائج التي وضحتها الدراسات السابقة، وبناء على الدور الوسيط الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية بين العديد من المتغيرات والممارسات والنتائج التنظيمية، يمكن صياغة الفرض الثاني عطقاً على ما بنيت عليه الدراسات السابقة للفرض الرئيسي الأول، ... على النحو التالي:

H<sub>2</sub> يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-١٩

بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيرات البحث، تم اعداد نموذج مقترح للدراسة يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات، ويظهر ذلك في شكل (٣) التالي:



شكل (٣): النموذج الفرضي المقترح للدراسة

### منهج الدراسة:

يعتمد البحث على النموذج الاستنباطي الفرضي Hypothetical – Deductive Model والذي يعتمد على مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري الذي يتعلق بمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها؛ ويقوم بتحليلها، وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة

للمشكلة وصياغتها في شكل مجموعة من الفروض والتي يتم اختبارها باستخدام مقاييس إحصائية ورياضية، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى صحة أو عدم صحة الفروض (عبد الجابر، ١٩٩٠)

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا ومديري وموظفي إدارة الموارد البشرية داخل ثلاثة قطاعات مختلفة هم (القطاع الصحي، القطاع البترولي، القطاع التعليمي) داخل المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، حيث تم اختيار أربع مستشفيات، هي (مستشفى الحياة الوطني بالسعودية، ومستشفى السعودي الألماني بالسعودية، ومستشفى القصر العيني بمصر، ومستشفى السويس العام بمصر) لتمثل القطاع الطبي، وثلاث جامعات (جامعة الملك خالد بالسعودية، وجامعة جدة بالسعودية، وجامعة السويس بمصر) لتمثل القطاع الجامعي ثلاث شركات بترول (شركة النصر للبترول بمصر، وشركة بتروجيت للبترول بمصر، وشركة المعمل للبترول بمصر) لتمثيل القطاع البترولي. وقد وضعت الافتراضات التالية لتحديد حجم العينة:

- مستوى الثقة للنتائج (٩٥%).
- نسبة وجود الظواهر موضع الدراسة في العينة ٥٠% ونسبة عدم وجودها ٥٠%.
- نسبة الخطأ المسموح به في حدود  $(\pm 0.02)$  وتم حسابها بناء على القانون التالي:

$$0.02 = \sqrt{\frac{0.5 \times 0.5 (1 - \text{ق})}{\text{حجم العينة}}} \times 2$$

ونظرًا لكبير حجم مجتمع البحث وصعوبة حصر جميع أعداد المديرين في الإدارة العليا والموظفين والمديرين في إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات محل الدراسة، فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية حجمها (٧٠٠ مفردة) تم توزيعها على المنظمات موضوع الدراسة، إلا أن الردود كانت ٥٦٦ رد أي بنسبة ٨١% من إجمالي الاستبيانات الموزعة، ويوضح الجدول (٣) طبيعة توزيع عينة الدراسة وفقًا للمنظمات محل الدراسة يليه الجدول (٤) يعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...  
د/ فاطمة محمد مهدي حسن

### جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمنظمات محل الدراسة (N=٥٦٦)

النسبة من إجمالي العينة	موظفي إدارة الموارد البشرية	فئة المديرين	أجمالي توزيع الأعداد	خصائص المستجيبين
١٠٠%			٥٦٦	قطاع الأعمال
٣٠%	١٢٠	٥١	١٧١	القطاع الطبي
	٤٦	١٨		مستشفى الحياة الوطني
	١٩	٧		مستشفى السويس العام
	٣٠	١٥		المستشفى السعودي الألماني
	٣٢	١١		مستشفى القصر العيني
٤٠%	١٣٩	٨٧	٢٢٦	قطاع التعليم
	٨٠	٥٦		جامعة الملك خالد
	٢٩	١٠		جامعة جدة
	٣٠	٢١		جامعة السويس
٣٠%	١٠٥	٦٤	١٦٩	قطاع البترول
	٤٨	٢٨		شركة النصر للبترول
	٢٣	١٨		شركة بتروجيت
	٣٤	١٨		شركة المعمل للبترول

### جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (N=٥٦٦)

النسبة	التكرار	المتغير الديموغرافي
	٥٦٦	الجنس
٦٠%	٣٤٠	ذكور
٤٠%	٢٢٦	إناث
		سنوات الخبرة
٣٢%	١٨١	أقل من ١٠ سنوات
٦٨%	٣٨٥	١٠ سنوات فأكثر
		العمر
٢٩%	١٦٤	أقل من ٣٠ سنة
٧١%	٤٠٢	أكثر من ٣٠ سنة

## أدوات الدراسة:

تتضمن قائمة الاستقصاء أربعة أجزاء، يحتوي الجزء الأول منها على البيانات الديموغرافية للمستجيبين واشتملت على (الجنس، العمر، الخبرة)، بينما شملت الأجزاء الثلاثة الأخرى المتغيرات الثلاثة الخاصة بالبحث، وتتكون من ٤٩ عنصراً لتمثيل عبارات الاستقصاء تم انتقاؤهم بناء على الدراسات السابقة والاستعانة ببعض المقاييس العالمية المرتبطة بكل متغير لهذا المتغير المستقل، و تم توزيعهم على النحو التالي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويمثل المتغير المستقل والذي ينقسم بدوره إلى أربعة أبعاد فرعية (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافأة والتعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر)، تم إعداد ٢٤ عنصراً، تنقسم على ٦ عنصر للتوظيف والاختيار الأخضر، ٦ عنصراً للتدريب والتطوير الأخضر، ٦ عنصراً للمكافآت والتعويض الأخضر، ٦ عناصر لتقييم الأداء الأخضر، أما المتغير الوسيط وهو سلوك المواطنة التنظيمية الذي، فيحتوي على خمسة أبعاد فرعية ، فهي (الإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والكياسة، والسلوك الحضاري، تم تخصيص ١٠ عناصر لهم، وأخيراً المتغير التابع ويتمثل في السمعة التنظيمية ويتكون من ١٥ عنصراً موزعاً على بعدين فرعيين هم المسئولية الاجتماعية و الإبداع.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستعتمد الباحثة في التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية (Structural Equation Modeling Method (SEM باستخدام برنامج (Amos , v22)، بالإضافة إلى برنامج (SPSS(18 لاعداد التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis و معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis هو طريقة إحصائية تعمل على تلخيص العديد من المتغيرات لعدد أقل، يعرف بالعوامل (Factors) حيث تربط كل مجموعة من المتغيرات بعامل واحد فقط بواسطة دالة

حيث ترتبط المتغيرات في العامل ارتباطاً عالياً فيما بينها وضعيفاً مع الأخرى، والتحليل العاملي يهدف لاستخلاص مجموعة من العوامل ترتبط بالمتغيرات الأصلية على أن تفسر أكبر نسبة ممكنة من التباين للمتغيرات الأصلية أو تقليص عدد المتغيرات في عدة عوامل.

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) هو مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (قائمة الاستقصاء)، حيث تُعدُّ المصدقية والثبات من أهم المقاييس من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات .

فالمصدقية: هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه.

أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling Method (SEM): هو مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات، حيث إنه إطار تحليلي عام لأنماط متعددة من النماذج، مثل: نماذج تحليل المسار، وتحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي.

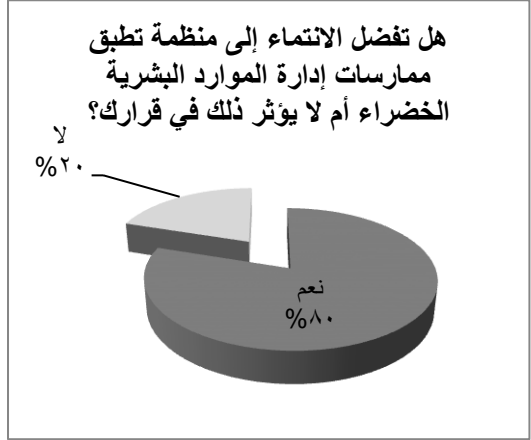
والهدف من استخدام برنامج النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية التي تم تجميعها عن طريق العينة المختارة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعم البيانات الميدانية النموذج النظري فإما إن يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها (المهدي، ٢٠٠٧) .

### تحليل البيانات الإحصائية:

قبل البدء في التحليل العاملي الاستكشافي وقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة، كان هناك مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة بصيغة (نعم أم لا) التي تخدم متطلبات الدراسة وكانت على النحو التالي:

#### شكل رقم (٤-أ) النتائج الأحصائية للبيانات الاولية

عند سؤال المستقسين هل تفضل الانتماء إلى منظمة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أم لا يؤثر ذلك في قرارك؟ كانت اجابتهم ٨٠% نعم أفضل الانتماء لهذا النوع من المنظمات و ٢٠% لا يؤثر ذلك في قرار انتمائهم، يتضح ذلك في الشكل رقم(٤-أ).



#### شكل رقم (٤-ب) النتائج الأحصائية للبيانات الاولية

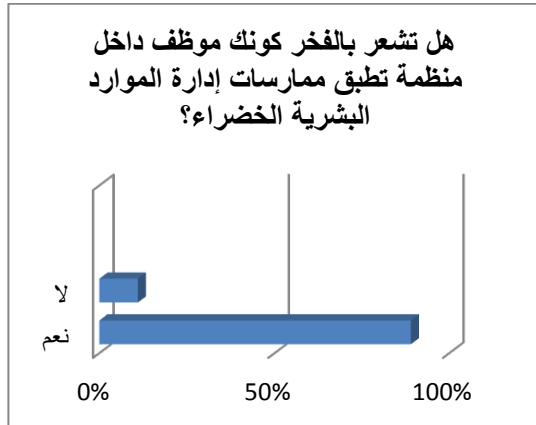
عند سؤال عينة الدراسة في حالة تعرضك لبعض المشكلات والصعوبات والعمل نتيجة لجائحة كوفيد-١٩، هل سيؤثر كون المنظمة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بقائك أو عدم بقائك؟، يظهر ذلك في الشكل(٤-ب)





### شكل رقم (٤- ج) النتائج الأحصائية للبيانات الأولية

عند سؤال عينة الدراسة هل تشعر بالفخر كونك موظف داخل منظمة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يظهر ذلك في الشكل (٤-ج)



### ٢- التحليل العاملي الاستكشافي:

في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل المكونات الرئيسية Principial Component Analysis والذي يهدف إلى استخلاص أقصى تباين ممكن مع استخدام أسلوب التدوير المتعامد بطريقة Varimax والذي يهدف إلى ضمان استقلالية العوامل عن بعضها ببعض وبالتالي تجنب مشكلة الارتباط المتعدد Multi Collinerity عند قيم  $Eigenvalue = 1.5$  لتحسين قوة العوامل. ووفقاً لـ (Hair, William, Barry, and Rolph (2010) ، يجب أن تكون التحميلات أكبر من 0.5، لتأكد من مدى صلاحية العوامل وموثوقية التحميلات المركبة (Yu et al (2020)، وبناء على ذلك، تم استخلاص 6 عوامل شملت 36 عنصراً وتم استبعاد 13 عنصراً ذو معامل تحميل أقل من 0.5 والتي فسرت 47% من إجمالي التباين، بعد ذلك تم إجراء اختبار Bartlett's sphericity و Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لقياس مدى كفاية العينات لتقييم العوامل وكانت 0.8، وهذا يُعدُّ مؤشراً جيد جداً، حيث يجب أن يتراوح مؤشر (KMO) ما بين الصفر و الواحد الصحيح، وأظهر اختبار Bartlett أن  $(P < 0.05)$  مما يدل على معنوية البيانات، ويوضح جدول (٥) التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

جدول (٥)

التحليل العملي الاستكشافي

التحليلات						العوامل ذو معامل أكثر من ٠.٥
1	2	3	4	5	6	
			.551			توجهت منظمتي بنشر الوظائف الشاغرة على موقع الشركة، أو بوابات الوظائف عبر الإنترنت، وإجراء اختبارات التقييم، وإجراء المقابلات وتقديم السير الذاتية وخطابات القبول للمتقدمي الوظائف عبر الإنترنت أو مؤتمرات الفيديو أثناء جائحة كوفيد-١٩.
	.635					تُعتبر منظمتي عن تفضيلها تجاه المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في مبادرات بيئية ولهم خلفية بيئية
	.577					وجود موظفين جدد وقدامة لهم توجهات بيئية يساعد ويسهل بشكل مباشر في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
	.570					توظيف أفراد ذو اهتمامات ووعي بيئي هو ميزة تنافسية لأي منظمة يساعدها في تحسين سمعتها أمام المجتمع وأصحاب المصلحة.
	.672					تؤكد منظمتي على ضرورة الاهتمام والتوعية بالقضايا البيئية عند إعداد رسائل التوظيف على موقعها الإلكتروني.
	.715					تتاح جميع محتويات وأدوات التدريب عبر المواقع والمنصات التدريبية الإلكترونية الخاصة بمنظمتي للحد من تكلفة الأوراق.
	.739					توفر منظمتي التدريب عبر الإنترنت لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة أو التكيف معها أثناء جائحة كوفيد-١٩ (مثل الحد من السفر لمسافات طويلة للأعمال وإعادة التدوير وتقليل استخدام الطاقة والموارد -وتقليل التكاليف كالحد من استخدام الأوراق

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...

د/ فاطمة محمد مهدي حسن

التحميلات						العوامل ذو معامل أكثر من ٠.٥
1	2	3	4	5	6	
.675						أسعى دائما في الحصول على التدريب المناسب الخاص بالوعي البيئي لأن ذلك يشعرني بالامتنان والفخر للانتماء لهذه المنظمة.
.٨45						يعتبر التدريب الأخضر أحد الأسباب الرئيسية لتطوير المهارات والمعارف البيئية
.590						تأخذ منظمتي بعين الاعتبار القضايا البيئية عند تحديد الاحتياجات التدريبية
	.603					يعتبر التدريب الأخضر من أهم المتطلبات التدريبية التي احتاج إليها خاصة اثناء جائحة كوفيد-١٩
			.560			تقدم شركتي حوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة (مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات وتوفير الطاقة واستهلاك الأوراق).
			.٨63			تعترف منظمتي بالإنجازات البيئية وتعتبر هذا جزء هام من المسؤولية الاجتماعية التي يقدمها الافراد، التي يجب مكافئتهم عليها والاعراب عن مدي تقدير المنظمة لتلك السلوكيات والممارسات.
			.694			تقدم منظمتي الثناء والمدح دائما للأفراد البيئيين عن غيرهم الذين ليس لديهم أي اهتمامات بيئية.
			.547			تساهم منظمتي بنشاط تطوعي في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع.
			.567			منظمتي معترف بها ولديها قيادة ممتازة ومبتكرة وتسعى للتغلب المستمر.
		.516				منظمتي ذات قيم نلتزم بالقوانين وتتسم بالشفافية وتحترم البيئة.

التحميلات						العوامل ذو معامل أكثر من ٠.٥
1	2	3	4	5	6	
		.742				تدعم منظمتي الأسباب الجيدة التي تفيد المجتمع والبيئة.
		.680				يتوفر لدى مديري البنك الشعور بالمسؤولية والالتزام الشخصي لاتخاذ إجراءات لوقف إهدار الموارد وحماية البيئة مما يساعد في تحسين سمعتها.
		.681				تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والموظفين داخل منظمتي.
		.677				للمستقبل تتضمن التوجه البيئي واضحة رؤية لديها منظمتي
		.578				يأخذ منظمتي بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين حول أنشطته وخدماته.
					.517	من العالي والتقدير الجيدة والنتائج بالنجاحات تتمتع منظمتي المجتمع. أطراف
					.614	تمتلك منظمتي المهارات اللازمة لإقناع المتعاملين معه من أجل تحقيق الأهداف.
						تطبق منظمتي القواعد والتعليمات لتتناسب مع متطلبات المبدعين.
						يُلقى التجديد والإبداع تشجيعاً من إدارة المنظمة.
	.882					أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة
	.540					أنا عن طيب خاطر أساعد الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل
					.760	أركز دائماً على الجانب الإيجابي، بدلاً من الخطأ.
				.761		أبقى على اطلاع حول مبادرات البيئية في المنظمة.
	.592					أنا أتطوع في المشاريع أو المساعي أو الأحداث التي تتناول الاهتمامات البيئية في مؤسستي.

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...

د/ فاطمة محمد مهدي حسن

التحميلات						العوامل ذو معامل أكثر من ٠.٥
1	2	3	4	5	6	
				.671		أقدم اقتراحات لزملائي حول طرق الحماية الفعالة للبيئة، حتى عندما لا تكون مسؤوليتي المباشرة.
				.667		تدرك منظمتي الابتكارات والاقتراحات للممارسات الخضراء وتضعها في عين الاعتبار عند تقييم الأداء.
				.579		توفر الإدارة التغذية الراجعة المنتظمة للموظفين عن مدي تحقيقهم أو عدم تحقيقهم للأهداف البيئية من أجل تحسين أدائهم المستقبلي.
				.530		تقييم الإدارة سلوكيات وممارسات الموظفين للإدارة البيئية وتدرج ذلك في مؤشرات الأداء.
<b>Eigenvalues</b>						<b>10.31</b>
<b>% of variance</b>						<b>46.91</b>
<b>Cumulative explained variance (%)</b>						<b>46.91</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>						<b>.851</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>						<b>1202</b>
<b>Df</b>						<b>1176</b>
<b>Sig</b>						<b>.000</b>

٣- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم اعتمادية المقاييس: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل Cronbach alpha حيث يتضح من جدول (٦) أن معاملات الثبات تتراوح بين 0.737 إلى 0.807، ووصل الثبات الكلي للمعاملات 0.799. و تم تقييم الصلاحية البنائية للمقاييس من خلال صحتها المتقاربة والتمييزية، تتمتع المعاملات بصلاحية متقاربة، حيث كان تحميل العوامل الفردية تتراوح من 0.517 إلى 0.882 ، جنباً إلى جنب مع مقياس الموثوقية المركب (SCR)

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...  
د/ فاطمة محمد مهدي حسن

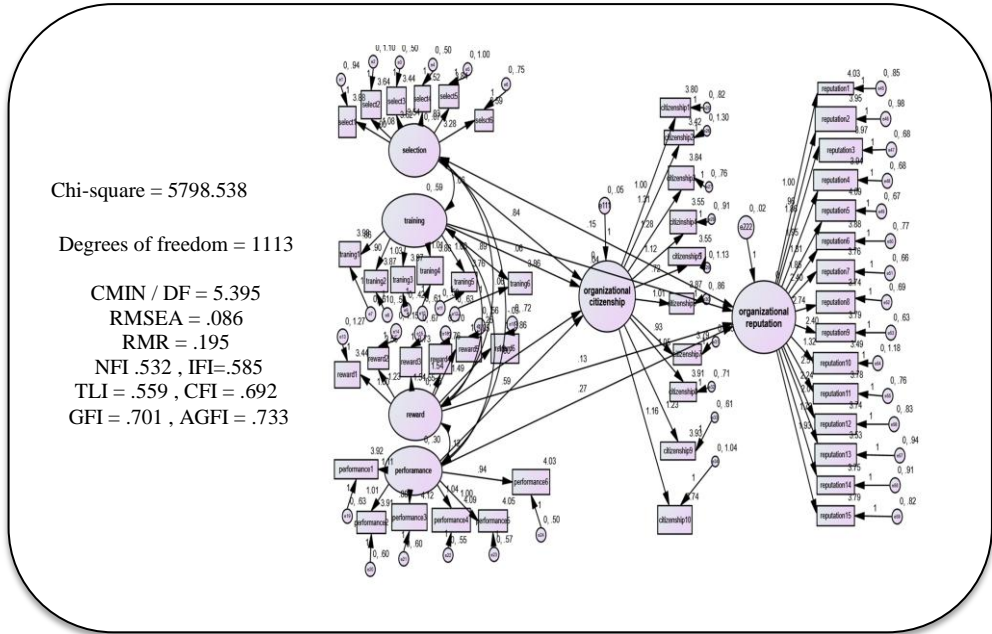
حيث كانت النتائج أكبر من ٠.٧٠، ومتوسط التباين المستخلص (AVE) في نطاق ٠.٥٠ وما فوق، ويتضح ذلك في الجدول (٦). مما يدل أن جميع المعاملات التي استخدمت في هذه الدراسة تفي بالمتطلبات، وجميع التركيبات البنائية في الدراسة لها صلاحية تقارب عالية.

### جدول (٦)

نتائج اختبار الصلاحية والثبات لأداة الدراسة:

المتغيرات	Cronbach's Alpha	ومتوسط التباين المستخلص (AVE)	مقياس الموثوقية المركب (SCR)
الاختيار والتوظيف الأخضر	.807	0.494	0.75
التدريب والتطوير الأخضر	.755	0.501	0.84
المكافآت والتعويض الأخضر	.737	0.50	0.69
تقييم الأداء الأخضر	.802	0.504	0.756
سلوك المواطنة التنظيمية	.753	0.510	0.742
السمعة التنظيمية	.747	0.68	0.72
الاجمالي	.806		

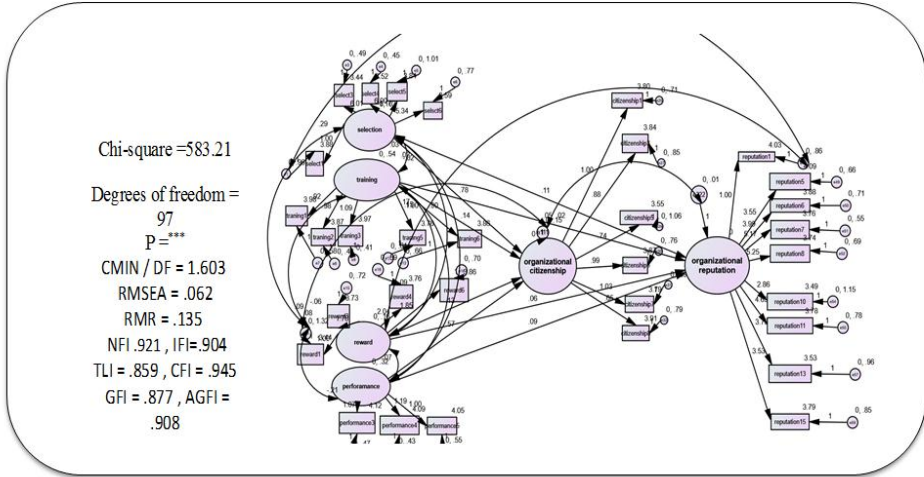
٤- التحليل العاملي التوكيدي: يهدف هذا التحليل إلى قياس الصدق البنائي للنموذج النظري المقترح المفسر للعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، والتي تم وضعها في ضوء نظرية البحث ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، ويظهر ذلك في شكل (٥)



شكل (٥) النموذج البنائي المقترح للدراسة وفقاً للتحليل العاملي التوكيدي (CFA)

يتضح من بيانات الشكل السابق - أن نموذج البناء غير مطابق للبيانات - حيث إن معظم إحصاءات المطابقة لم تقع في المدى المقبول مما يشير إلى عدم مطابقة النموذج للبيانات. وبناء عليه يجب تعديل هذا النموذج حتى يحقق حسن المطابقة. وذلك من خلال مراجعة وحذف أكثر متغيرات المشاهدة التي ثبت ضعف ثباتها أو عدم ارتباطها أو تشعبها على نموذج البناء الذي تنتمي إليه. ليصبح النموذج العام

لِلدراسة الشكل كما يلي (٦):



شكل (٦) النموذج البنائي المعدل للدراسة

يتضح من بيانات الشكل أعلاه أن جميع مؤشرات نموذج البناء المعدل revised جيدة وملائمة، حيث جاءت قيمة كلاً غير دالة مما يعني انه لا توجد فروق بين البيانات الميدانية، بالإضافة إلى أن جميع إحصاءات المطابقة الخاصة به في المدى المقبول، مما يشير إلى أنه جودة النموذج المقترح في تفسير بيانات الدراسة.

#### ٤ - اختبار فروض الدراسة

في هذه الجزء سيتم مناقشة نتائج فروض الدراسة على النحو التالي:

نتائج الفرض الأول: والذي ينص على "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-١٩"، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي إلى أربع فروض فرعية، سيتم توضيحها بشكل تفصيلي بناء على البيانات الواردة في جدول (٧) على النحو التالي:

الفرض الفرعي الأول: وينص على "يؤثر التوظيف والاختيار الأخضر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-١٩"، تم



قبول الفرض، حيث أثبتت النتائج أن هناك تأثيراً طردياً ومعنوياً بين التوظيف والاختيار الأخضر والسمعة التنظيمية، و بالنظر إلى النتائج نجد أن  $Estimate = 0.073$ . بإشارة موجبة مما يعني أن هناك علاقة إيجابية فعند زيادة قيمة المتغير المستقل بقيمة ١.٠٠ يزداد المتغير التابع بمقدار ٤٥٨. والعكس صحيح، و نجد  $C.R = 2.743$  مما تدل على وجود تأثير وعلاقة بينهما، حيث تزيد القيمة عن ١.٩٦ بالإضافة إلى أن هذه العلاقة معنوية لان  $P ***$

الفرض الفرعي الثاني: تم قبول هذا الفرض الذي ينص على " يؤثر التدريب والتطوير الأخضر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-١٩"، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير طردي وإيجابي معنوي بين التدريب والتطوير الأخضر و السمعة التنظيمية، فجاءت النتائج كالتالي ( $Estimate = 0.073, C.R = 2.743, P ***$ )

يلي ذلك الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على " تؤثر المكافآت والتعويض الأخضر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-١٩"، تم قبول هذا الفرض وذلك بناء على النتائج التالي التي أكدت وجود تأثير إيجابي طردي بين المكافآت والتعويض الأخضر و السمعة التنظيمية (  $Estimate = 0.204, C.R = 2.466, P = 0.14$  ) (إلا ان العلاقة بينهم غير معنوية، حيث  $P > 0.05$ ).

الفرض الفرعي الرابع وهو "يؤثر تقييم الأداء الأخضر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على تحسين السمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-١٩"، تم رفض هذا الفرض، حيث كشفت النتائج عدم وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين تقييم الأداء الأخضر والسمعة التنظيمية، حيث بالنظر إلى النتائج نجد أن  $Estimate = 0.059$ . بإشارة سالبة، كما نجد أن  $C.R = 1.249$ ، بالإضافة إلى أن هذه العلاقة غير معنوية لأن  $p = 0.24$ .

نتائج الفرض الرئيسي الثاني: والذي ينص على "يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خاصة أثناء جائحة كوفيد-١٩"، لمعرفة مدى صحة أو عدم صحة هذا الفرض يتم الاستعانة بتحليل Standardized Direct Effects و Standardized Indirect Effects لمعرفة مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية، حيث من خلال هذا التحليل يتم احتساب العلاقة بين العوامل . فنجد في البيانات الموجودة في جدول (٧) أن قيمة العلاقة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في حالة عدم تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كانت بالتوالي بين المكافآت والتعويض الأخضر والسمعة التنظيمية 0.332، يليها التدريب والتطوير الأخضر 0.088، ثم التوظيف الأخضر 0.069 و أخيراً تقييم الأداء الأخضر 0.084. بينما نجد أن جميع القيم زادت في حالة توسط سلوك المواطنة التنظيمية بينهما فنجد أن القيم أصبحت عالتوالي (0.465، 0.245، 0.73، 0.199)، مما يتضح لنا من البيانات الإحصائية أن العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية مع وجود سلوك المواطنة التنظيمية أقوى وأكثر تأثيراً من العلاقة مباشرة وبالتالي يُعدُّ سلوكاً المواطنة التنظيمية متغير وسيط ذي تأثير إيجابي ومعنوي، وبناء على ذلك تم قبول الفرض الثاني.

#### جدول (٧)

التأثيرات المباشرة وغير مباشرة في حالة توسط سلوك المواطنة التنظيمية.

Standardized Direct Effects في حالة عدم وجود المتغير الوسيط	reward	traning	selection	performance	Organizational reputation	Organizational citizenship
organizational_reputation	.332	.088	.069	.084	.000	.000
Standardized Indirect Effects في حالة وجود المتغير الوسيط	reward	traning	selection	performance	Organizational reputation	Organizational citizenship
organizational_reputation	.465	.245	.073	.199	.000	.000

## مناقشة النتائج والتوصيات:

في سياق نظرية فرصة تحفيز القدرة ونظرية الهوية الاجتماعية Amrutha & (Geetha,2020)، يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تلعب دوراً استراتيجياً في إنشاء وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال المستدامة في جميع أنحاء المنظمة مما يساعد في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وتطوير القدرات وإظهار الإبداع وتحسين الصورة العامة للمنظمة أمام أصحاب المصلحة (Paillé et al., 2014)، كما أن المنظمات الصديقة للبيئة تحقق ميزة تنافسية أكبر من غيرها، حيث إن لديها موظفين يتمتعون بأداء وقيم ومبادئ أعلى، التزام تنظيمي أكبر، ورضا وظيفي أوسع، بالإضافة إلى شعور الموظفين بالفخر للانتماء إلى منظمات صديقة للبيئة، وهذا ما أيدته الدراسة الحالية بناء على ما توصلت له من نتائج إحصائية أكدت على أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية .

واستناداً إلى ما سبق، أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً بين كلٍّ من التوظيف والاختيار الأخضر وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائزة كوفيد-19، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التباعد الاجتماعي أو الجسدي وعدم تشجيع التجمعات البشرية واتخاذ الإجراءات الاحترازية هي أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لمنع انتشار الفيروس خصوصاً في بيئة العمل، هنا يظهر دور التوظيف والاختيار الأخضر في مساعدة المنظمات لتطبيق هذه الإجراءات، فتبعا لممارسات التوظيف الأخضر والتي تتمثل في (نشر الوظائف الشاغرة على موقع الشركة، أو بوابات الوظائف عبر الإنترنت، إجراء اختبارات التقييم عبر الإنترنت، وإجراء المقابلات عبر الإنترنت أو مؤتمرات الفيديو، وتوفير المعلومات حول سياسات وإجراءات الإدارة البيئية عبر موقع الشركة على الويب، تقديم السير الذاتية وخطابات القبول وجميع المراسلات وقبولها عبر الإنترنت) مما يقلل من وجود التجمعات. من زاوية أكثر إيجابية، قد ينتج عن حدوث الأزمات تولد فرص توظيفية تستطيع المنظمات ان تغتنمها نتيجة تسريح عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة (Vase,2010)، مما يتيح لهذه المنظمات اتباع ممارسات التوظيف والاختيار

الأخضر واتباع وتطبيق السياسات والاجراءات الخضراء، وترسيخ القيم والثقافة الخضراء داخل الموظفين الجدد.

علاوة على ذلك، كشفت النتائج الإحصائية على وجود تأثير إيجابي بين التدريب والتطوير الأخضر وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-١٩، حيث يساعد التدريب والتطوير الأخضر توليد الكفاءة والمعرفة الخضراء بين الموظفين (Daily, Bishop; Daily & Huang, 2001)، و مشاركة الأفراد ونشر المعرفة البيئية والتعلم في جميع أنحاء المنظمة (Yu, Chavez, Feng, 2020). كما يساعد التدريب الأخضر في إنشاء موظفين بيئيين (Nishii et al., 2008) يفهمون القيم الخضراء لمنظمتهم، ويلتزمون بالمسؤولية الاجتماعية (Rayner & Morgan, 2018)، مما يعزز من صحة الموظفين وسلامتهم، والإنصاف، والعافية والرفاهية من منظور الموظف (Jamali Dirani & Harwood, 2015)، وتعزيز الأداء الإنتاجي التنظيمي، والحد من الآثار الضارة على البيئة، و ضمان علاقة جيدة بين المنظمات وأصحاب المصلحة، وخفض التكلفة دون فقدان أفضل المواهب (Yusoff et al., 2018)، (Daily and Huang, 2001)؛ (Yin et al., 2019)، (Jain, 2009).

من جانب آخر أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين المكافآت والتعويض الأخضر وتحسين السمعة التنظيمية، حيث كشفت مراجعة ١٧٤ مقالة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية قام بها (Amrutha & Geetha, 2020) أن المكافآت والتعويض الأخضر يلعب دورًا حاسمًا في تشجيع الموظفين نحو التوجه الأخضر.

على خلاف ما سبق كشفت النتائج عدم وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين تقييم الأداء الأخضر، وتحسين السمعة التنظيمية، مما أثر أسئلة حول أسباب عدم المعنوية والتأثير بينهما، فمن المرجح أن يكون السبب في ذلك طبيعة الوضع الراهن أثناء جائحة كوفيد-١٩، وحجم الضغوط النفسية والتغيرات التي طرأت على طبيعة الأعمال وطرق التقييم. وتأكيدًا لوجهة النظر هذه، فقد أشار (Wliken, 2020) إلى تجنب أو

الحد من التقييمات قد يبدو أمرًا مفيدًا أثناء الأزمات؛ لأن الأفراد قد يتعرضوا لعدم العدالة والانصاف، كما أن المديرين سيواجهون العديد من فقدان البيانات، والامساك بزمام الأمور مما يجعلهم في بعض الأحيان يتخذون قرارات خاطئة قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل زيادة دوران العمل. على النقيض نجد أن بعض الدراسات أكدت على أهمية تقييم الأداء الأخضر، حيث إنه يساعد في تنمية الكفاءات السلوكية والفنية التالية: العمل الجماعي، والتعاون، والتنوع، والابتكار، والإشراف البيئي. مثل هذه الكفاءات ستعزز القيم الأساسية للمنظمات (Liebowitz,2010).

وفي السياق ذاته أكدت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يزيد من قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، مما جعل العلاقة بينهما أكثر إيجابية. وهذا يشير إلى أن سلوك المواطنة يجعل الأفراد داخل المنظمات أكثر استعدادًا للتغيير نحو التوجه الأخضر في الممارسات التنظيمية من أجل تحسين سمعة منظماتهم باختلاف طبيعة النشاط، حيث طبقت هذه الدراسة على ثلاث قطاعات مختلفة هي القطاع الصحي والبترولي والجامعي، كما أن النتائج جميعها أكدت على اهتمام ورغبة الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية نحو التوجه لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن هذه الممارسات تشعرهم بالاعتزاز والولاء لمنظماتهم. وقد أيد ذلك أكثر من دراسة (Grolleau et ؛ Brekke & Nyborg,2008; Guerci et al.,2016) حيث يرون أن الموظفين الذين لديهم فرصة لإحداث تأثير بيئي مباشر من خلال وظائفهم لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بأولئك الذين لا يفعلون ذلك، كما أن العديد من المرشحين المحتملين يبحثون عن وظائف لها تأثير مجتمعي ويفضلون العمل مع شركات ذات توجه بيئي تقدم وظائف صديقة للبيئة. وفيما يخص على تأثير هذا المتغير الوسيط أثناء جائحة كوفيد-19، فمن المعروف في أوقات الأزمات تتعرض المنظمات إلى فقد عدد من موظفيها الرئيسيين إما بفصلهم أو أنهم يقررون ترك المنظمة بسبب الذعر إلى ينتابهم (Vardarlier.2016) مما قد يؤثر على أداء المنظمات من حيث الجودة أو كمية الإنتاج بالإضافة إلى فقدان المواهب التي كانت تعمل لديها، هنا يلعب سلوك المواطنة التنظيمية دورا رئيسا في

إبقاء هذه المواهب، فالموظفون الذين يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية يمثلون الفرصة الذهبية لأي منظمة أثناء حدوث الأزمات فالمورد البشري هو أكبر مساهمة في تحقيق الأهداف وتخطي الأزمات (Ghalavi & Nastiezaie, 2020). ويعزز أيضاً سلوك المواطنة التنظيمية من تكييف الأفراد مع التغيرات والتوجهات الجدية التي تتبعها المنظمة، بل يتعدى الأمر إلى بذل المزيد من الجهد طواعية من أجل نشر القيم والممارسات التنظيمية مثل ومشاركة الموظفين في برامج حماية البيئة التي تشجع شعار التقليل، وإعادة الاستخدام، وإعادة التدوير مما يساعد بشكل كبير في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية د داخل المنظمات.

استناداً لما سبق، قامت الباحثة باعداد نموذج مقترح لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المنظمات، ويظهر ذلك في شكل (٧) التالي.



شكل (٧) : نموذج مقترح لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المنظمات

## توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ... ومنها:

- ضرورة أن تولي المنظمات اهتمامًا كبيرًا للقضايا البيئية وأن تؤمن بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي أنسب طريقة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) أصبحت استراتيجية عمل رئيسة للمنظمات المهمة، حيث تلعب أقسام الموارد البشرية دورًا نشطًا في التحول نحو بيئة نظيفة داخل المكتب. مثل (مكتب بلا أوراق: من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تحويل المستندات الورقية إلى الكترونية، تقليل تكاليف طباعة ونسخ وتخزين الأوراق، الحفاظ على الطاقة، إعادة التدوير والتخلص من النفايات .
- أهمية التوعية بالمبادئ التوجيهية للموظفين، وذلك من خلال تدريب وتطوير القوى العاملة الحالية باعتبارها محركات رئيسة لنقل مهارات ومعارف جديدة بين الموظفين القديمة والجدد. وأن تنتقل باستمرار أهدافها البيئية
- يجب على المنظمات تبني ثقافة خضراء تعمل على ترسيخ القيم والمواقف والسلوكيات التي ترسخ مفاهيم الاستدامة.
- ضرورة قيام المنظمات بدمج الممارسات البيئية في استراتيجيات أعمالها من خلال:

- الالتزام الكامل بالمعايير البيئية.
- ترسيخ الثقافة البيئية واعتبارها جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.
- نشر وتوعية الموظفين بضرورة الممارسات الخضراء، وأنها السبيل للاستدامة وتحسين السمعة التنظيمية وربط ذلك بالتقييم المستمر.
- يجب أن يعمل القادة كنماذج يحتذى بها لتحقيق تأثير بيئي حقيقي.
- الاهتمام بالتدريب والتطوير فيما يتعلق بالبيئة لجميع الموظفين

- مشاركة الموظفين في وضع الخطط والسياسات والمبادرات البيئية.
- يجب أن تلعب النقابات العمالية والمؤسسات المجتمعية دوراً رئيساً في شعور المنظمات بتنفيذ واتخاذ المبادرات الخضراء وتشجيعها على أهمية النهج الأخضر.
- تؤكد الباحثة أن العنصر الأساسي لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الإيمان الداخلي القوي للأفراد بأهمية التوجه الأخضر في جميع الممارسات التي تخلق ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل التلوث وتكوين صورة إيجابية للمنظمات تسهم في تحسين السمعة التنظيمية.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- الديراوي، أيمن حسن (٢٠١٩). المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصر متغير وسيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(٩): ٤٣-٦٦. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A220419>
- العطوي، مهند حميد؛ الخاقاني ، صرغام محمد (٢٠١٧). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية لأراء عينة من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٤) : ٣٠٥-٣٢٥ .
- العيسى، غزيل سعد (٢٠١٩). الدافعية الذاتية كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ١٦: ١-١٥ .
- المهدي، ياسر فتحي (٢٠٠٧). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية. مجلة التربية والتنمية، ١٥(٤٠) : ٩-٤١. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18669.90089>
- حسن، مروان صباح (٢٠١٨). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسياسيل ، مجلة الدنانير، ١٤: ٣١٦-٣٤٩ .
- دبون، عبد القادر؛ صيتي، عبد اللطيف (٢٠١٨). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن – حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، مجلة رقاد ، ٤(٣)، ٢٩١-٣١٢.
- ريم، عمام (٢٠١٩). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المؤسسات الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، ٥(٢): ٥٧٦-٥٨٩.
- عبد الجابر، إبراهيم (١٩٩٠). " نحو استخدام مناهج بديلة في بحوث الإدارة والمحاسبة "، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة – جامعة طنطا، العدد الأول، الملحق الثاني: ٣٤ .
- عزيز، عادل (٢٠٢٠). دور تقنيات ذكاء الأعمال في تحسين سمعة المنظمة دراسة استطلاعية بقطاع الاتصالات الخاص / محافظة نينوى نموذجاً، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢٩): ١٥٦-١٧٣ .
- سعود، ربيع ياسين؛ حسين، مروان صباح؛ سعود، زيد ياسين (٢٠٢٠). التسويق الوردني وتأثيره على السمعة التنظيمية) بحث تطبيقي في شركة فلورمار للتجميل، مجلة الدنانير، ١٨: ٣٦٤-٣٦٦

- ماضي، خليل أسماعيل؛ البشيتي، سها عمر (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨(٤) : ٤٧-٢٠ .
- ضبع، مريم؛ محمد، بن كحيل (٢٠١٩). قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١(٣): ٢٤-١٥ .
- عمران، حسن عبد السلام؛ بلقاسم، محمد محمد؛ الهوني، فتحية محمد (٢٠١٨). دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد – جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٩: ٢٧٦- ٢٨٠ .
- محمداي، حسام الدين عبد العزيز(٢٠٢١). أثر التمكين النفس ي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيم- دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٢): ٣٢- ٥٠. [DOI: https://doi.org/10.26389/AJSRP.S311020](https://doi.org/10.26389/AJSRP.S311020).

### ثانياً : المراجع الأجنبية

- Abdul Rauf, F. H. (2015). Organizational Performance: Organizational Citizenship Behavior, Its Forms, Conceptualizations and Antecedents, Edition: 1st, South Eastern University of Sri Lanka, Sri Lanka, <https://www.researchgate.net/publication/305790136>.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. Cogent Bus. Manag, 2: 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Amrutha, V.N.,& Geetha ,S.N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability, Journal of Cleaner Production: 247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- 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. J. Clean. Prod., 256: 1-13. <https://doi.org/10.3390/su13031044>

- Arulrajah ,A .A. , Opatha, H.H.D.N.P., & Hewapathirana, R.A.(2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management Vol.5, No.1, DOI: <http://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM: A way to greening the environment. IOSR Journal of Business and Management, 17(12) : 45–53. DOI: [10.9790/487X-171214553](https://doi.org/10.9790/487X-171214553)
- Berg ,J.A & Blomqvist ,S (2019).Managing Corporate Reputation Management Challenges to Communicate the Corporate Identity in a SME ,UMEA School of business,economics and statistics .
- Bismala , L.(2019). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior:A Literature Review. ICEMAB, , Medan, Indonesia DOI: [10.4108/eai.8-10-2018.2288740](https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288740)
- Brekke, K.A., Nyborg, K. (2008). Attracting responsible employees: green production as labour market screening. Resour. Energy Econ. 30 (4) : 509-526. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2008.05.001>.
- Ciocirlan, C. E. (2017). Environmental workplace behaviors: Definition matters. Organization & Environment, 30(1) : 51–70. <https://doi.org/10.1177/1086026615628036>
- Daily, B.F., &Huang, S.C.( 2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. Int. J. Oper. Prod. Manag. 21 (12) : 1539-1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed

- toward the environment. *Business & Society*, 48(2) : 243–256.  
<https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- Daily, B.F., Bishop, J.W., Massoud, J.A.(2012). The role of training and empowerment in environmental performance: a study of the Mexican maquiladora industry. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 32 (5) : 631-647. <https://doi.org/10.1108/01443571211226524>.
  - Deepika, R., & Karpagam, V. (2016). A study on green HRM practices in an organization. *International Journal of Applied Research*, 2(8) : 426-429.  
<https://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue8/PartG/2-7-81-426.pdf>
  - Feldman, P.M., Bahamonde , R.A ., & Bellido, I.V.(2014). A New Approach For Measuring Corporate Reputation , *Revista de Administração de Empresas* ,54 (1) : 53-66 **DOI:** <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140102>
  - Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and stock prices: The environmental awareness of shareholders. *Academy of Management Journal*, 56(3) : 758–781.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0744>
  - Fombrun, C. (2011). Reputations, roller coasters, and wild rides on wall street. Cartel sesión presented at Primera Conferencia Latinoamericana de Reputación Corporativa. Cartagena, Colombia. Octubre.
  - Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255.
  - Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2) : 5-13.

- Ghavifekr, S., & Adewale, A.S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia , Higher Education Evaluation and Development ,13 (2) : 65-81 [DOI 10.1108/HEED-08-2019-0040](https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0040)
- Glavas, A., Senge, P., & Cooperrider, D. L. (2010). Building a Green City on a Blue Lake-A model for building a local sustainable economy. People & Strategy, 33: 26–33.
- Gondauri, D., Mikautadze, E., & Batiashvili, M. (2020). Research on COVID-19 virus spreading statistics based on the examples of the cases from different counties. Electronic Journal of General Medicine, 17(4). <https://doi.org/10.29333/ejgm/7869>.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. Industrial Management & Data Systems, 104(4) : 364–372. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570410530775>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change – towards a 'strong' HR management system. The International Journal of Human Resource Management :25(13), <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., 2010. Multivariate Data Analysis, seventh ed. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.

- Islam, M.S , Akter , S.,& Afroz , F.(2015). Factor Affecting Organizational Citizenship Behaviour of Corporate Sector in Bangladesh. *European Journal of Business and Management* , 7(31) :7-17
- Jabbour, C.J.C.( 2011) How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training* , 43: 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- 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: 1049–1089. <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25: 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M., Harwood, I.A., 2015. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Bus. Ethics Eur. Rev.* 24 (2) : 125-143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>.
- Jeronimo, H.M, Henriques,P.L, de Lacerda,T.C, da Silva, F.P & Pedro Rino Vieira,P.R.(2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research* ,112 : 413–421
- Khurshid, R., & Darzi, M. A. (2016). Go green with green human resource management practices. *International Journal of Research in*

Commerce & Management, 7(1) : 19–21.

- Liebowitz J.( 2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. Journal of sustainable development,3,50-57. DOI:[10.5539/jsd.v3n4p50](https://doi.org/10.5539/jsd.v3n4p50)
- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. International Journal of Production Economics, 147:147–160. DOI: [10.1016/j.ijpe.2013.09.009](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.009)
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. Business & Society, 41 (4) : 415-445.
- Maley, J. (2014). Sustainability: the missing element in performance management. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 6 (3) : 190-205. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0040>.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, 1: 244–252. [www.isca.in](http://www.isca.in) > [38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com-03.pdf](https://www.isca.in/38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com-03.pdf)
- Masri, H.A.& Jaaron, A.A.(2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. J. Clean. Prod, 143: 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. Journal of Marketing Communications, 9 (4) : 195-220.
- Mohammad ,N .,Bibi, Z., Karim ,J.,& Durrani,D .(2020).International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies. 11 (6) : 1-10

[DOI: 10.14456/ITJEMAST.2020.105](https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.105)

- Muller-Carmem, M., Jackson, S., Jabbour, C.J.C. & Renwick, D. (2010). Green human resource management, Zeitschrift für Personalforschung, 24(1) [http://dx.doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2011\\_02\\_Jackson](http://dx.doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson)
- Nishii, L., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personal Psychology, 61 (3) : 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nunez, R., Marquez, E., Zayas, M., & Lopez, E. (2020) Relationship between organizational citizenship and commitment in Puerto Rico banks. International Journal of Sociology and Social Policy, 40 (7/8) : 643-658 [DOI 10.1108/IJSSP-02-2020-0028](https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2020-0028)
- Odeyale, S. O. (2014). Performance Appraisal for Green/Environmental Friendliness of a Supply Chain Department. Journal of Industrial Engineering and Management, 7(5) : 1316-1333. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1057>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. (2014), Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections, International Business Research, 7, (8) :101-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Opatha, H.H.D.N.P., & Hewapathirana, R.A. (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. International Journal of Arts and Commerce, 8(5) : 1-10.
- Gönül Kaya Özbağ, G., & Çekmecelioğlu, H.G. (2018). Examining The Effects of Dimensions of Corporate Reputation on Firm Performance. : 14th ISMC and 8th ICLTIBM: 270-280



[DOI: 10.15405/epsbs.2019.01.02.24](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.24)

- Petkevičienė , M. Š. (2019) . Dimensions and Attributes Building Corporate Reputation Of Rural Businesses. Research for Rural Development, 2 :175-182
- Podsakoff ,P.M., MacKenzie ,S.B., Paine, J.B .,& Bachrach , D.G .(200).Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research , Journal of Management 2000, 26( 3) : 513–563
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. Journal of World Business, 37(2), 151–164. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3)
- Rayner, J.,& Morgan, D. (2018).An empirical study of ‘green’ workplace behaviours: Ability, motivation and opportunity. Asia Pacific Journal of Human Resources, 56: 56–78. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12151>
- Renwick, D.W.S. Redman, T. ,& 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>.
- Renwick, W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1) : 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Smith, K. T, Smith, M., & Wang, K. (2010). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? Journal of Strategic Marketing, 18 (3) : 201-221.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018) Green

human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56: 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>

- Thiruvankadam, T., & Durairaj, I. Y. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions And Dimensions, *GE-International Journal of Management Research*, 5( 5) : 46-55 <https://www.researchgate.net/publication/331399532>
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>.
- Vasa, H. (2010). The Impact of Economic Crisis on HRM Practices in Estonia. *Marketing Management*.
- Victor, D. G. (2001). The collapse of the Kyoto Protocol and the struggle to slow global warming. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wagner, M. (2013). ‘Green’ human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation, *Journal of Business Ethics*, 114 (3) : 443-456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>.
- Yılmaz ,K., Altinkurt, Y. (2012). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Trust And Organizational Citizenship Behaviors In Secondary Schools In Turkey, *Advances in Educational Administration*, 13: 223–248 [doi:10.1108/S1479-3660\(2012\)0000013014](https://doi.org/10.1108/S1479-3660(2012)0000013014)
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2019). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy Environment*.

<https://doi.org/10.3390/su12083228>

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>
- Yuen, K. S., Ye, Z. W., Fung, S. Y., Chan, C. P., & Jin, D. Y. (2020). SARS-CoV-2 and COVID-19: The most important research questions. Cell and Bioscience, 10(1) : 1-5. <https://doi.org/10.1186/s13578-020-00404-4>.
- Yusoff , Y.M.; Nejati, M.; Kee, D.M.H.; Amran, A. (2018).Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. Global business Review,21(3) : 663-680 .<https://doi.org/10.1177/0972150918779294>.
- Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. German human resource management, 25: 117- 139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>

## قائمة استقصاء

السيدة / السيد الفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ..،

أقوم بإعداد دراسة علمية عن " الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد- ١٩ "، ويتوقف إتمام هذه الدراسة علي مدي تكرمكم ومساهمتمكم في التعاون معي من خلال الرد علي الأسئلة الواردة بهذا الاستقصاء المتعلق بالدراسة المذكورة ، وأود أن أشير و أؤكد إلي سعادتمكم بأن الإجابات التي ستدلون بها سيكون استخدامها قاصرا علي الاستخدام العلمي فقط ، وستعامل بسرية تامة.

### المصطلحات الإجرائية

**إدارة الموارد البشرية الخضراء:** دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع سياسات وأهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت والتعويض وتقييم الاداء بشكل اكثر حساسية واهتمام بالقضايا البيئية ومبادئ الاستدامة.

**التوظيف والاختيار الأخضر:** جذب قوة عاملة ماهرة ومؤهلة ومدربة ذات توجه بيئي، و يعني الاختيار الأخضر هؤلاء الموظفين المهرة الذين لديهم الحافز الكافي لإحداث التغيير والمساهمة في الإدارة البيئية

**التدريب والتطوير الأخضر:** تدريب و تثقيف وتطوير معارف ومهارات الموظفين حول قيمة الادارة البيئية

**المكافآت والتعويض الأخضر :** تخصيص جزء من المكافآت سواء كانت مادية أو غير مادية لتحفيز وتشجيع السلوك والممارسات المؤيدة للبيئة

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...  
د/ فاطمة محمد مهدي حسن

---

**تقييم الأداء الأخضر:** تضمين الممارسات والأداء البيئي الأخضر للموظف في تقييم وقياس أدائه

**سلوك المواطنة التنظيمية:** بأنه ذلك الدور التطوعي والإيجابي من قبل الموظف اتجاه مؤسسته والتي تُعدُّ موطناً له، فهي تصرفات إيجابية الزائدة عما هو موجود في التوصيف ويشمل خمس أبعاد هم الايثار ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ، الكياسة ، السلوك الحضاري .

**السمعة التنظيمية :** قيمة المنظمة في نظر جميع أصحاب المصلحة ، كالثقة، الاحترام، الوعي اتجاه المنظمة، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية ، وتتضمن هذه الدراسة بعدان للسمعة التنظيمية وهما الإبداع، والمسؤولية الاجتماعية وتفضلوا بقبول وافر الشكر والاحترام والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة

فاطمة محمد مهدي حسن

### القسم الأول : البيانات الأولية

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

العمر :

أقل من ٣٠ سنة ( ) أكثر من ٣٠ سنة ( )

سنوات الخبرة

أقل من ١٠ سنوات ( ) ١٠ سنوات فأكثر ( )

المنصب

نعم ( ) لدي منصب إداري (كعميد، وكيل، رئيس قسم، مدير إدارة.. الخ

لا ( ) ليس لدي منصب إداري

هل تفضل الانتماء إلى منظمة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أم لا  
يؤثر ذلك في قرارك؟

نعم ( ) لا ( )

في حالة تعرضك لبعض المشكلات والصعوبات في العمل نتيجة لجائحة كوفيد-١٩ ،  
هل سيؤثر كون المنظمة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطبق  
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي بقائك أو عدم بقائك؟

نعم ( ) لا ( )

هل تشعر بالفخر كونك موظف داخل منظمة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية  
الخضراء؟

نعم ( ) لا ( )

## المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
١	<b>التوظيف والاختيار الأخضر</b> تقوم منظمتي بنشر الوظائف الشاغرة على موقع الشركة، أو بوابات الوظائف عبر الإنترنت، و إجراء اختبارات التقييم، وإجراء المقابلات وتقديم السير الذاتية وخطابات القبول لمتقدمي الوظائف عبر الإنترنت أو مؤتمرات الفيديو أثناء جائحة كوفيد-١٩.					
٢	تُعبر منظمتي عن تفضيلها تجاه المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في مبادرات بيئية ولهم خلفية بيئية					
٣	وجود موظفين جدد وقدامة لهم توجهات بيئية يساعد ويسهل بشكل مباشر في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.					
٤	توظيف أفراد ذو اهتمامات ووعي بيئي هو ميزة تنافسية لأي منظمة يساعدها في تحسين سمعتها أمام المجتمع وأصحاب المصلحة.					
٥	يعكس وصف ومتطلبات الوظيفة اهتمام المنظمة بالمعايير البيئية.					
٦	تؤكد منظمتي علي ضرورة الاهتمام والتوعية بالقضايا البيئية عند إعداد رسائل التوظيف علي موقعها الالكتروني.					
٧	<b>التدريب والتطوير الأخضر</b> تتاح جميع محتويات وأدوات التدريب عبر المواقع والمنصات التدريبية الالكترونية الخاصة بمنظمتي للحد من تكلفة الأوراق.					
٨	توفر منظمتي التدريب عبر الانترنت لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة أو التكيف معها أثناء					

					جائحة كوفيد-١٩ (مثل الحد من السفر لمسافات طويلة للأعمال وإعادة التدوير وتقليل استخدام الطاقة والموارد -وتقليل التكاليف كالحد من استخدام الأوراق).
				٩	أسعى دائما في الحصول علي التدريب المناسب الخاص بالوعي البيئي لأن ذلك يشعرني بالامتنان والفخر للانتماء لهذه المنظمة.
				١٠	يعتبر التدريب الأخضر أحد الأسباب الرئيسية لتطوير المهارات والمعارف البيئية
				١١	تأخذ منظمتي بعين الاعتبار القضايا البيئية عند تحديد الاحتياجات التدريبية
				١٢	يعتبر التدريب الأخضر من أهم المتطلبات التدريبية التي احتاج اليها خاصة اثناء جائحة كوفيد-١٩
				١٣	<b>المكافآت والتعويض الأخضر</b> تقدم منظمتي حوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة (مثل إعادة التدوير وإدارة النفايات وتوفير الطاقة واستهلاك الأوراق).
				١٤	نتلقى جوائز التميز الفردي والجماعي لأداء بيئي أفضل.
				١٥	تعترف منظمتي بالإنجازات البيئية وتعتبر هذا جزء هام من المسؤولية الاجتماعية التي يقدمها الافراد ، التي يجب مكافاتهم عليها والاعراب عن مدي تقدير المنظمة لتلك السلوكيات والممارسات.
				١٦	تقدم منظمتي الثناء والمدح دائما للأفراد البيئيين عن غيرهم الذين ليس لديهم أي اهتمامات بيئية .
				١٧	تشجيع منظمتي الموظفين على طرح أفكار جديدة حول توفير الطاقة وحماية البيئة وتطبيق الممارسات البيئية .
				١٨	تولي منظمتي اهتماما بتقديم التغذية الراجعة حول الاداء البيئي الإيجابي للموظف.
				١٩	<b>تقييم الأداء الأخضر</b> تضمن معايير قياس الأداء البيئي ضمن معايير التقييم



الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...

د/ فاطمة محمد مهدي حسن

				أمر هام في تشجيع الموظفين في تطبيق ممارسات الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية الخضراء .	
				يتماشى الوصف الوظيفي مع المهام والأهداف الخضراء المراد تقييمها.	٢٠
				تلتزم منظمتي بنظام داخلي يساعد في تحقيق الأهداف البيئية التي تم وضعها من أجل الحفاظ علي بيئة تنظيمية مستدامة.	٢١
				تدرك منظمتي الابتكارات والاقتراحات للممارسات الخضراء وتضعها في عين الاعتبار عند تقييم الأداء .	٢٢
				توفر الإدارة التغذية الراجعة المنتظمة للموظفين عن مدي تحقيقهم أو عدم تحقيقهم للأهداف البيئية من أجل تحسين أدائهم المستقبلي.	٢٣
				تقيم الإدارة سلوكيات وممارسات الموظفين للإدارة البيئية وتدرج ذلك في مؤشرات الأداء.	٢٤

### المحور الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق مطلقا	غير موافق
١	<u>الإيثار</u> أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة					
٢	أنا عن طيب خاطر أساعد الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل					
٣	<u>الروح الرياضية</u> لا أضيع أوقات كثيرة من الوقت في الشكوى من الأمور التافهة.					
٤	أركز دائما علي الجانب الإيجابي ، بدلاً من الخطأ					
٥	<u>وعي الضمير</u> أبقى على اطلاع حول مبادرات البيئية في المنظمة.					
٦	أنا أتطوع في المشاريع أو المساعي أو الأحداث التي تتناول الاهتمامات البيئية في مؤسستي.					

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...

د/ فاطمة محمد مهدي حسن

٧	<b>القياس</b>	أقدم اقتراحات لزملائي حول طرق الحماية الفعالة للبيئة ، حتى عندما لا تكون مسؤوليتي المباشرة.				
٨		أمنح وقتي بشكل عفوي لمساعدة زملائي في أخذ البيئة بعين الاعتبار في أفعالهم في العمل.				
٩	<b>السلوك الحضاري</b>	أقوم طواعية بتنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في أنشطتي اليومية في العمل				
١٠		ألتزم بقواعد ولوائح المنظمة، و أحضر اجتماعات ومناسبات ليست إلزامية ، لكنها تعتبر مهمة بالنسبة لي لأنها تساعد في تكوين صورة جيدة للمنظمة				

### المحور الثالث : السمعة التنظيمية

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق مطلقا	غير موافق
١	<b>المسؤولية الاجتماعية</b> تساهم منظمتي بنشاط تطوعي في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع.					
٢	منظمتي معترف بها ولديها قيادة ممتازة ومبتكرة وتسعى للتغلب المستمر.					
٣	منظمتي ذات قيم تلتزم بالقوانين وتتسم بالشفافية وتحترم البيئة.					
٤	تدعم منظمتي الأسباب الجيدة التي تفيد المجتمع والبيئة.					
٥	يتوفر لدى مديري منظمتي الشعور بالمسؤولية والالتزام الشخصي لاتخاذ إجراءات لوقف إهدار الموارد وحماية البيئة مما يساعد في تحسين سمعتها.					
٦	تعبر المسؤولية الاجتماعية عن السلوكيات والقيم الشخصية لمديري الأقسام والموظفين داخل منظمتي .					
٧	منظمتي لديها رؤية واضحة للمستقبل تتضمن التوجه البيئي					

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية ...

د/ فاطمة محمد مهدي حسن

					ياخذ منظمتي بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين حول أنشطته وخدماته.	٨
					<b>الإبداع</b> تتمتع منظمتي بالنجاحات والنتائج الجيدة والتقدير العالي من اطراف المجتمع .	٩
					تمتلك منظمتي سياسات تشجع على التطور الوظيفي	١٠
					تخلق منظمتي بيئة إيجابية تساعد علي تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين	١١
					تسعى منظمتي للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	١٢
					تمتلك منظمتي المهارات اللازمة لإقناع المتعاملين معه من أجل تحقيق الأهداف.	١٣
					تطبق منظمتي القواعد والتعليمات لتناسب مع متطلبات المبدعين.	١٤
					يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً من إدارة المنظمة.	١٥