

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/ عبد اللوش محمد

إعداد الطالبتين:

بومهن فاطمة

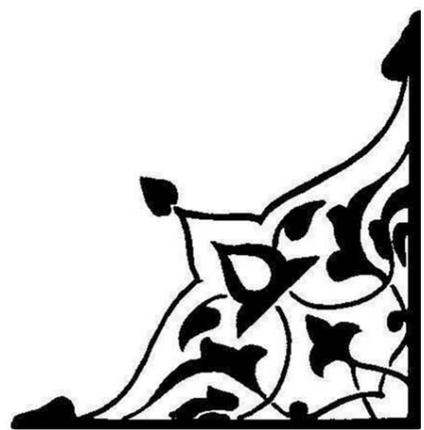
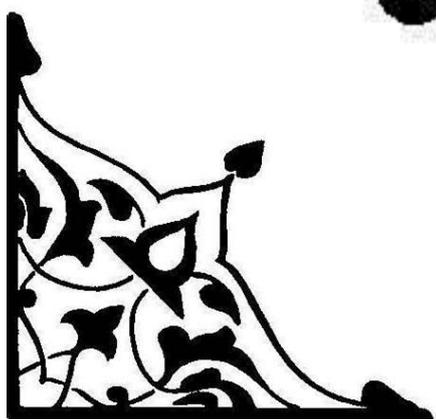
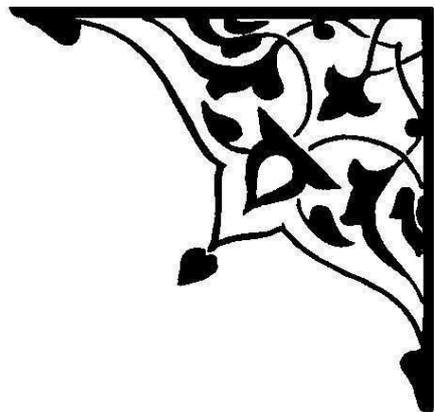
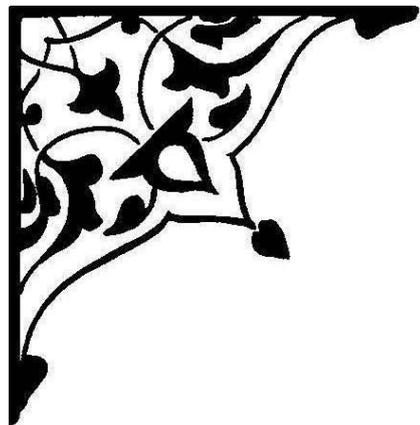
مولاهم زينب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	حنان بوفروم
ممتحنا	جامعة جيجل	شفيق شاطر
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	محمد عبد اللوش

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر الله

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فها هي ثمار علمنا قد أينعت وحن وقت قطافها.

هذه كلماتنا المبعثرة نهمس بها في أذن كل من سيفتح هذه المذكرة لينهل معها ما يشاء ويشتهي وينقد ما يرفض وبيتغي.

هي أيضا كلمات شكر إلى كل من حثنا وغرس فينا الأمل والإرادة إلى كل من الأستاذ المشرف " عبد اللوش محمد "، وجميع الأساتذة و إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد ونسأل الله أن يجعلنا ممن يكثر ذكره فينال فضله وحفظه، وأن يغمر قلوبنا بصحبته.

الإهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى أقرب الناس من قلبي، وأولاهم بحبي من
وسعتني رحمته صغيرة وأسعدتني صحبتها كبيرة

إلى أبي العزيز أدام الله صحته ورعاه

إلى أمي الغالية حفظها الله وشفأها

إلى من قاسموني المصاعب وقسوة الأيام من شاركوني الرؤى
والأحلام، فرسمت براءة طفولتي معهم، ولم أتصور الدنيا بعيدة عنهم
أخواتي الغاليات

إلى أخي العزيز وزوجته

إلى أختي وزوجها وابنهما

حبيبتي أفنان

إلى سندي في الحياة زوجي الحبيب أحمد

إلى عائلتي الثانية كل العائلة من كبيرها إلى صغيرها

إلى كل زميلاتي وزملائي في الدراسة من الابتدائي حتى الجامعة

إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق نحو النجاح والإبداع من
شاركنتني هذا الإبداع زميلاتي بشري

فطيمة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

من بسمتها غايتي ومن تحت أقدامها جنتي أمي - سعيدة - حفظك الله

إلى الذي رباني على الأخلاق الحسنة وغمزني بالعطف و الحنان أبي -

ناصر - حفظك الله

إلى من كبرت و ترعرت معهم إخوتي: سارة* ريمة* عبد الحميد*

سيليا* العيد* نسرين* إسحاق رعاكم الله إلى الكتاكيت الصغار: فايز*

ريتا* شهاب الدين* ريجان* محمد

إلى كل من أحببتهم وصادقتهم طيلة السنوات الخمس و كنا سندا

وعونا لبعضنا البعض في السراء و الضراء و صديقاتي

فاطمة* آسيا* جوجو* إلهام* إيمان.

بشرى

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
I	الإهداء
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
VIII	ملخص الدراسة باللغة العربية
IX	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية الخضراء	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: أساسيات إدارة الموارد البشرية الخضراء
12	المطلب الأول: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية الخضراء
12	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
14	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
15	المطلب الرابع: متطلبات خلق إدارة الموارد البشرية الخضراء
18	المبحث الثاني: ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والعوامل التي تحقق نجاحها
18	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
23	المطلب الثاني: العوامل التي تحقق نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء
24	المطلب الثالث: معوقات وتحديات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
27	خلاصة
تمهيد	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
30	المطلب الأول: نشأة و تطور سلوك المواطنة التنظيمية
31	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
35	المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
36	المطلب الرابع: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

39	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الثاني: مداخل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
47	المطلب الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية و كيفية تنميتها
50	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية
51	خلاصة
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
54	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته- وحدة جيجل
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
57	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: منهج و حدود الدراسة
58	المطلب الثاني: طريقة ونوع أداة الدراسة
60	المطلب الثالث: اختيار أداة الدراسة
69	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
72	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات عينة الدراسة ومناقشتها
87	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
94	خلاصة
96	خاتمة
101	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	01
43	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	02
60	مقياس ليكرت Likert الخماسي	03
61	الصدق الداخلي لعبارات بعد التوظيف الأخضر	04
62	الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر	05
63	الصدق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء الأخضر	06
63	الصدق الداخلي لعبارات بعد التعويضات والمكافآت الخضراء	07
64	الصدق الداخلي لعبارات بعد حفظ الطاقة	08
65	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار	09
65	الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير	10
66	الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية	11
66	الصدق الداخلي لعبارات البعد الكياسة	12
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري	13
67	الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	14
68	مقياس ألفا كرونباخ	15
68	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	16
70	فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها	17
70	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون pearson	18
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	19
73	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	20
73	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	21
74	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	22
74	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	23
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الموارد البشرية الخضراء	24
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التوظيف الأخضر	25
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب والتطوير الأخضر	26
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء الأخضر	27
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعويضات المكافآت الخضراء	28
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد حفظ الطاقة	29
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	30
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإيثار	31

قائمة الجداول

83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الضمير	32
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الروح الرياضية	33
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الكياسة	34
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي السلوك الحضاري	35
87	معامل التواء والتقاطع	36
88	معامل التضخم التباين المسموح	37
89	نتائج تحليل الخطي متعدد الاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	38
90	اختبار الفروق بين متوسطين فئتين ذكور و إناث حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء	39
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسات الموارد البشرية الخضراء اختلاف متغير العمر	40
92	نتائج اختبار تحلي التباين الأحادي بدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسات الموارد البشرية الخضراء اختلاف المتغير المؤهل العلمي	41
92	نتائج اختبار تحلي التباين الأحادي بدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسات الموارد البشرية الخضراء اختلاف المسمى الوظيفي	42
93	نتائج اختبار تحلي التباين الأحادي بدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسات الموارد البشرية الخضراء اختلاف الخبرة	43

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
17	متطلبات خلق إدارة الموارد البشرية الخضراء	02
18	المدخلات الخضراء للعاملين وأدائه العامل الأخضر للوظيفة	03
23	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تم تناولها	04
38	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	05
40	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	06
42	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	07
47	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	08
50	نموذج مقترح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية	09
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته- وحدة جيجل	10

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان بعد التحكيم	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
الصدق الداخلي و العبارات وأبعاد بالدرجة الكلية للبعد والمحور اللذين تنتمي إليه	03
معامل ثبات ألفا كرونباخ	04
عرض نتائج متغيرات عينة الدراسة	05
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	06
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	07

ملخص الدراسة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (توظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الاداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته-وحدة جيجل-، و افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات إدارية الموارد البشرية الخضراء و سلوك المواطنة التنظيمية و أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) وقد استخدمت استمارة استبانة لجمع بيانات الدراسة الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (131) عامل وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية، وكان حجمها (70) عامل، كما بلغ عدد استمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (55) استمارة، و قد أشارت الدراسة أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت منخفضة على المستوى الإجمالي بالنسبة لكل بعد من الأبعاد على حدة، كما كشفت النتائج عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول بعض المتغيرات الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كما كشفت النتائج أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت متوسطة على المستوى الإجمالي بالنسبة لكل بعد من الأبعاد على حدة، و أيضا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و مستوى ممارسات العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، و تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال زيادة الوعي بكيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، سلوك المواطنة التنظيمية، الإيثار، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير.

Summary

This study aimed to test the impact of green human resources management practices (Green Employment, Green Training and Development, Green Performance Assessment, Green Compensation and Rewards, Energy Conservation) The study assumed that there was a statistically significant relationship between green human resources management practices and organizational citizenship behaviour and a statistically significant relationship between green human resources management practices and organizational citizenship dimensions. (altruism, civility, sportsmanship, conscience awareness, civilized behaviour) A questionnaire has been used to collect the preliminary study data needed to achieve the study's objectives and test its hypotheses, and the size of the study community has reached (131) factor, the random sample method was followed, its size (70) factor, and the number of recovered forms valid for statistical analysis (55) The study indicated that the reality of green human resources management practices was low at the overall level for each dimension individually, The results also revealed statistically significant differences between workers' perception of some variables of green human resources management practices. The results also revealed that the level of exercise of organizational citizenship behaviours was average at the overall level for each dimension individually and also the lack of a statistically significant relationship between green human resources management practices and the level of workers' practices of organizational citizenship behaviour, A set of recommendations was reached to enhance the level of organizational citizenship behaviour by raising awareness of how green human resources management practices can be applied.

Keywords: green human resources management practices, organizational citizenship behaviour, altruism, sportsmanship, civility, civilized behaviour, conscience.

مقدمة

مقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في المنظمات، كما أنها أكثر الإدارات التي تتأثر بالتغيرات البيئية، فمع تزايد عدد السكان عالميا وخاصة في الدول النامية أدى إلى الضغط على كافة الموارد البيئية والطبيعية وزيادة انبعاث الكربون ودرجة الحرارة، وظهور مشكلة تغير المناخ والآثار الضارة الناتجة عن التلوث الصناعي وموارد النفايات وآثارها السلبية على كل من الموارد الطبيعية والبشرية وعلى كافة المجتمعات.

حيث قامت المنظمات على مستوى العالم في تبني فلسفات الإدارية الخضراء تحمي الموارد الطبيعية والمجتمع لتكون متميزة لتحقيق غاية الحفاظ على البيئة، من هنا جاءت الإدارة الموارد البشرية الخضراء التي تعرف على أنها صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءات أفضل وتكلفة أقل ومستويات مشاركة عالية للعمال، كما تساعد الشركات على إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون فقدان أفضل المواهب لديهم وإدراك أهمية الممارسات الخضراء بدعمها كشريك استراتيجي.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مجالا حديثا في مجال البحوث التنظيمية على الرغم من أنها قد تبدو ثانوية الأهمية عندما تأخذ بشكل فوري، إلا أنها تميل لأن يكون لها تأثير مضاعف على الأداء البيئي، كما يعتبر أيضا أحد السلوكيات التي تمارس في بيئة العمل المؤثرة في السلوك الإنساني والأثر البالغ على نجاح العمل من عدمه، فيعكس وظيفة اجتماعية يقع على عاتقها تخطيط مسار عمل المؤسسة.

ولتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وآثارها في سلوك المواطنة التنظيمية قمنا بإجراء هذا البحث في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-، باعتبارها من المؤسسات الأكثر تأثيرا على البيئة وذلك نظرا للنشاط الذي تمارسه، حيث تعمل هذه المؤسسة على إيجاد طريقة للتقليل من أضرار البيئة وتحقيق الاستدامة دون التأثير على سلوك العمال فيها، من خلال إيجاد طريقة تطبيق بها ممارسات الإدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك عن طريق التدريب وتوعية العمال من أجل تحقيق الوعي البيئي.

2 - مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي

- هل تؤثر ممارسات إدارية الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي أسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالموارد البشرية الخضراء؟ وفيما تتمثل أهم ممارستها؟

- ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية؟

- ما هي أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟

- ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؟

- ما مدى التزام العمال بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- بسلوك المواطنة التنظيمية؟

- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؟
- هل توجد فروق نظرة العاملين اتجاه واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-، ترجع لمتغيرات الديموغرافية التنظيمية؟

3- أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين على النحو التالي:

- من الجانب النظري

جمع أهم ما كتب نظريا حول المتغيرين للدراسة من خلال الاعتماد على مختلف المراجع والأبحاث والكتب والدوريات، وجمع أهم ما كتب حول متغيري الدراسة وخاصة متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتباره متغير حديث مع قلة المراجع التي تناولته في الدراسة والتحليل خاصة باللغة العربية.

- من الجانب العلمي

تتبع أهمية هذه الدراسة في الجانب العلمي من خلال نتائج وتوصيات التي تستخلص إليها والتي في حالة أخذ بها من طرف المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحسين واقع المتغيرين.

4- أهداف الدراسة

- يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على موضوع الموارد البشرية الخضراء باعتباره من المواضيع الحديثة ومرتبطة مع سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق التعامل بين المتغيرين باعتبارهم يهتمون بالجانب البيئي؛
- إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الإجابة عن إشكالية الدراسة عن طريق الدراسة الميدانية؛
- تعريف على الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل -؛
- تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في الوعي البيئي في المؤسسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بها.

5- أسباب اختيار الموضوع

تقسم دوافع اختيار الموضوع إلى قسمين:

أسباب ذاتية

- الرغبة الشخصية كونه يندرج ضمن التخصص الذي ندرس فيه؛
- جاذبية الموضوع كونه يهتم بالبيئة.

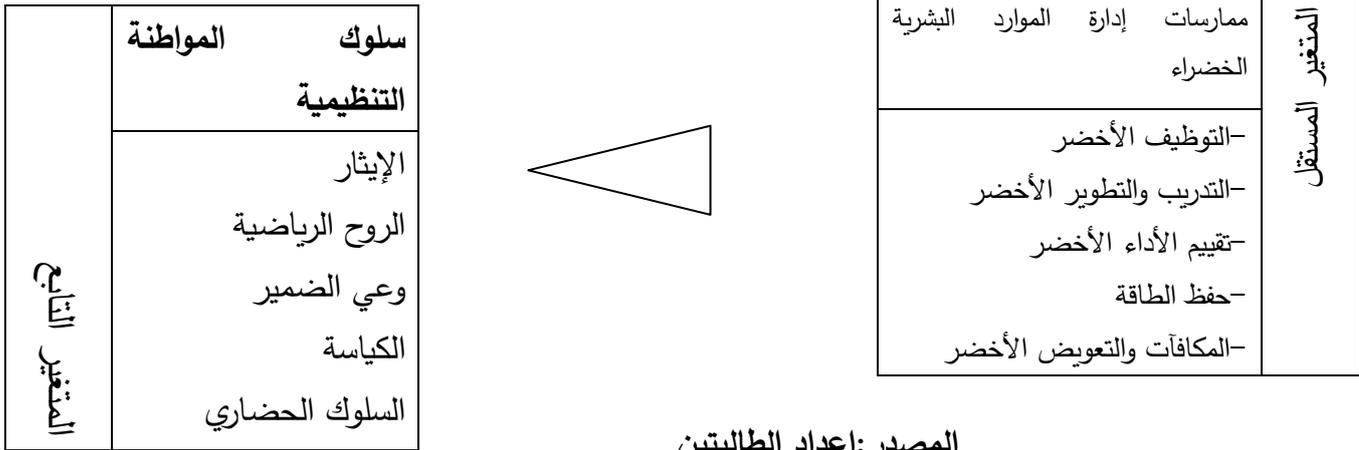
أسباب موضوعية

- حاجة مسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس وما هو معاش في الواقع؛
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع؛
- الرغبة بالتعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع؛

-الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي وإفادة المهتمين بهذا الموضوع؛
كون موضوع الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الحديثة التي لاقَت اهتمام الكثير من الباحثين.

6 -نموذج الدراسة

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في إطار أثر ممارسات إدارية الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية وهو ممثل في الشكل التالي:
الشكل رقم (1): نموذج الدراسة:



7-فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

الفرضيات الفرعية

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) للتوظيف الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) للتدريب والتطوير الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتقييم الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتعويضات والمكافآت الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لحفظ الطاقة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته –وحدة جيجل- تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية. الفرضيات الفرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته –وحدة جيجل- تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته –وحدة جيجل- تعزى لمتغير العمر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته –وحدة جيجل- تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته –وحدة جيجل- تعزى لمتغير الخبرة.

8- مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية الخضراء:** هي مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على البيئة، بتحديد اتجاهات ومساهمة الشركة في حماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها.
- **الممارسات الخضراء:** تشمل الممارسات الخضراء للموارد البشرية جميع ممارساتها التقليدية مع تحديث سياساتها بما يتعلق بإدارة البيئة، فيصبح هو التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر والتعويضات الخضراء، بمعنى دمج إدارة البيئة بأهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **التدريب والتطوير الأخضر:** يتضمن اكتساب العاملين المهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ مبادرات الإدارة الخضراء واكتساب العاملين المهارات والقدرات على مواجهة التقدم التقني والإداري والابتكارات البيئية المتسارعة.
- **تقييم الأداء الأخضر:** يعد قياس الأداء الأخضر للموظف للوظيفة أحد الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذه الممارسة لا تستطيع أي منظمة ضمان الأداء البيئي الواقعي على المدى الطويل يجب أن يتم تقييم الأداء الأخضر للموظف بشكل منفصل أو كجزء من نظام تقييم الأداء في المنظمة.
- **التعويضات والمكافآت الخضراء:** افتراض المكافآت والتعويضات كأداة محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات وفقا لنهج استراتيجي للمكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة التي يشرع بها موظفوها.
- **حفظ الطاقة:** هو تصرف يتطلب إلى حفظ الكمية المستخدمة من الطاقة بكل أشكالها، غايتها المحافظة على البيئة والتوفير في المصاريف استعمال الوقود، ورفع واجب الفرد والمجتمع بما يخص البيئة من خلال الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة أقل.
- **التوظيف الأخضر:** هو عملية استقطاب كفاءات جديدة على دراية بالعملية المستدامة والأنظمة الصديقة للبيئة وحماية البيئة المستدامة، ويضمن التوظيف الأخضر أن الكفاءات الجديدة على دراية بالممارسات الخضراء لأنه عند المنافسة على استقطاب الموظفين الأكثر إبداعا وكفاءة يؤدي إلى جودة التوظيف.

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هي سلوكيات العاملين التقديرية، والغير معترف بها صراحة من قبل نظام المكافأة الرسمي في المنظمة وبالمجمل تعزز الفاعلية التنظيمية.
- **الإيثار:** يعبر عن مساعدة الآخرين طوعاً في مهمة محددة متعلقة بالعمل مثل مساعدة زميل في العمل لديه عبئ عمل ثقيل.
- **الروح الرياضية:** تعكس قدرة الموظف على الحفاظ على حالة معنوية مرتفعة حتى في حالة مواجهة القرارات السلبية أو الظروف المحبطة في العمل مثال ذلك امتناع الموظف عن الشكوى والندم خلال الأوقات الصعبة.
- **السلوك الحضاري:** هو قيام الموظف ببعض الأعمال التي تسهم في تطور المنظمة، وتضمن تحقيق أهدافها وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها.
- **وعي الضمير:** يعكس الضمير المهني للموظف ومدى استعداده لضمان تحقيق أهداف الفريق، والمبادرة بهدف تطوير طرق جديدة لأداء العمل حتى في حالة عدم وجود ذلك.
- **الكياسة (المجاملة):** هي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير أي سلوك يصدر عنه على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين.

• 9 - الدراسات السابقة

- متعلقة بالممارسات إدارة الموارد البشرية:

*دراسة محمد فليح حمزة (2021) بعنوان " تحقيق الاستدامة البيئية على وقف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" هدفت هذه الدراسة الى التطبيق في القطاع الصحي المتمثل بمدينة الإمامين الكاظمين الطبية بسبب غياب الثقافة الخاصة بالتوجهات الخضراء لدى المدراء والعاملين فيها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الاستبانة كأداة رئيسية بجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة، الوثائق والملاحظة، تم الاعتماد على عينة مكونة من (136) موظف وموظفة من العاملين في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية واستخدم برنامج Spss لإجراء المعالجة الإحصائية، وقد أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج أبرزها تبني مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، وهذا يساعد على تحقيق الاستدامة البيئية.¹

* دراسة إيناس أحمد اسماعيل (2021) "دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر".

هدفت هذه الدراسة إلى دمج أهداف واستراتيجيات البيئة في الأهداف التنموية الإستراتيجية الشاملة للمنظمة للوصول إلى قطاع فعال لإدارة البيئة لتحقيق مزايا مختلفة تنفيذ المنظمة. وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها: أنه لا

¹ - محمد فليح حمزة، تحقيق الاستدامة البيئية على وقف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 63، 2021م.

يوجد دور كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات تخص مجال التطبيق والدراسات المستقبلية.¹

*دراسة علاء ميشير الحداد (2020) بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص السوري وقد تم اعتماد عينة (103) من العاملين في شركات القطاع الخاص السوري، وتم استخدام في تحليل البيانات برنامج Spss لدراسة معنوية النموذج المقترح، تم التوصل إلى نتائج منها أن أداء الموارد البشرية الخضراء يؤثر من خلال بعد التوظيف الأخضر دون باقي الأبعاد بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية وحثهم ليكونوا أكثر إبداعاً وكفاءة وفعالية.²

*دراسة حامد جودت أصرف (2021) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم الاعتماد على عينة (152) مفردة تم استجابة (120) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية مما أثبت صحة الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثاني ووجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيد الدراسة 76.3%.³

الدراسات التي تناولت موضوع السلوك المواطن التنظيمية

* دراسة عنوة محمد نادر (2013) بعنوان " أثر الضغوط الوظيفية على المواطن التنظيمية - دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري - " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل، ومستوى ممارسات العاملين لسلوك المواطن التنظيمية في المشافي العامة لساحل السوري، ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسات العاملين لتلك السلوكيات، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من (370) عاملاً من إشرافيين وتنفيذيين، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن العاملين

¹ - إيناس أحمد اسماعيل، " دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، مصر، 19/06/2021م.

² - علاء ميشير الحداد، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020م.

³ - حامد جودت أصرف، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، الإمارات، مجلد 07، العدد 12، جوان 2021م.

يعانون من ضغوط في العمل كمصادر مختلفة كما أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن كان المصدر غموض الدور هو الأكثر تأثيراً على ممارسات تلك السلوكيات.¹

*دراسة خيش صلاح الدين، حافة الأزهرى، شيخي الهاشمي (2018) بعنوان " دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (93) مستجيب من الموظفين والعاملين بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج منها أن الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية سائدان بدرجة عالية وسط الموظفين بالمؤسسة، وهناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.²

* دراسة شلابي وليد (2016) بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. استعمل الباحث استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق أداة البحث على عينة حجمها (218) وقد تم التوصل إلى نتائج أبرزها: توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.³

*دراسة رائدة هاني محمود العرايضة (2012) بعنوان "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلماً ومعلمة، تكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم التوصل إلى نتائج من بينها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.⁴

-دراسات متعلقة بالمتغيرين:

*دراسة عمار فتحي موسى اسماعيل، محمد فوزي أمين البردان، بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تنظيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية- دراسة تطبيقية -" اهتمت هذه الدراسة بصفة أساسية بتوصيب ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كما تم التوصل إلى

¹ - عنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية- دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري،- رسالة ماجستير في ادارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2013م.

² - خبيش صلاح الدين وآخرون، دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018م.

³ - شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الغدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016م.

⁴ - رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الاردن، 2012م.

تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة قوامها (243) مفردة من مستوى الإدارة العليا والإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية بمجموعة متنوعة من الشركات الصناعية بمدينة السادات في أربع قطاعات متنوعة، وظهرت النتائج أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت منخفضة على المستوى الإجمالي، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول بعض اختلاف الخصائص الديموغرافية وأيضاً على مستوى ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت متوسطة على المستوى الإجمالي.¹

* دراسة فاطمة محمد مهدي حسن (2021) بعنوان " الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد 19- دراسة تحليلية- " هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقياس مدة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لمتغير وسيط بينها وبين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد19، تم اختيار عينة بحجم 800 مفردة إلا أن نسبة الردود كانت 80% أي بحجم 566 مفردة تم الاعتماد على النموذج 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 والتدريب والتطوير الأخضر والمكافآت والتعويض الأخضر، كما أكدت الدراسة على الدور الوسيط الإيجابي الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خصوصاً خلال الجائحة.²

10- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة وفق تسلسلي زمني من الأقدم إلى الأحدث، منها ما تضمن أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمن المتغيرين معاً، كما أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة الذكر في عدة جوانب، فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار تأثيره بمختلف المتغيرات المستقلة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إضافة إلى ذلك تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة كما أن دراستنا متمثلة في " أثر ممارسات إدارية الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل- " اختلفت مع الدراسات السابقة في تحديد أبعادها الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة) والخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، كما اختلفت من حيث المؤسسة التي أجريت فيها

¹ - فتحى موسى إسماعيل، محمد فوزي أمين البردان ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تنظيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية- دراسة تطبيقية - (د ن)، (دب)، (دت).

² - فاطمة محمد مهدي حسن ، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد 19- دراسة تحليلية-، مجلد12، العدد3، جامعة السويس، مصر، 2021م.

الدراسة أما من حيث الزمان فإن دراستنا أجريت في سنة 2022 بينما أغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة.

11- صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات ما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بالمتغيرين معاً.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء باستثناء بعض الأطروحات.
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تتوفر على متغيرات الموضوع.
- ضيق الوقت المخصص للبحث.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

الخضراء

تمهيد

إن الحفاظ على البيئة الخضراء يعد من المواضيع الهامة ،خاصة حالات التلوث البيئي،والحرائق الكثيرة التي نشهدها حالياً،وقلة الغطاء النباتي الأخضر،إضافة إلى الأوبئة المنتشرة حالياً،وبهذا تحاول المؤسسات تلبية احتياجات المجتمع الانساني من سلع وخدمات بالاستغلال الأمثل للموارد البيئية.

تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة بتحديد اتجاهات ومساهمات في حماية الموارد الطبيعية،بمعنى تتبنى سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا البيئة، لذلك يجب على كل عامل أن يكون أكثر وعياً بتقليل الممارسات أو الأنشطة التي تسبب التلوث البيئي.

عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فالمؤسسة تساعد على اتخاذ طرق بديلة بخفض التكاليف دون فقدان أفضل المواهب،كما تعمل على تعزيز توفير الطاقة وتقليل الآثار الضارة،وبالتالي التحول إلى بيئة خضراء، ومن هذا المنطق حظي الموضوع باهتمام المؤسسات واعتباره نظاماً فعالاً لتحقيق التنمية المستدامة مبني على استخدام نظام إدارة البيئة.

سيتم في هذا الفصل عرض أهم العناصر بالموارد البشرية الخضراء من حيث المفهوم، النشأة والتطور والممارسات..الخ

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء الكلمة الأكثر انتشاراً في عالم الأعمال، مما أدى إلى زيادة أهميته وتقدمه مع مرور الوقت وبهدف معرفة محتواها وأهم الموضوعات ذات العلاقة، في هذا المبحث سنتناول نشأة وتطور الموارد البشرية الخضراء، تعريفها وأهميتها كما نتطرق لمتطلباتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية الخضراء

إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً مهماً في المؤسسات الصديقة للبيئة، غرضها تعزيز وحفظ البيئة الخضراء.

مست التطورات العلمية الموارد البشرية الخضراء، فقدت شهدت خلال تسعينات القرن الماضي توافق الآراء بالإجماع على ضرورة واقعية إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم، وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج عن الملوثات المختلفة منها: النفايات الصناعية التي كانت تستنزف الموارد الطبيعية، إذ تم الإعلان من قبل Magan Ctrta عن البيئة البشرية في المؤتمر الأول للأمم المتحدة الذي انعقد في يونيو 1972 في ستولكهوم لتحسين البيئة.

في سنة 1990 تكاثفت الدراسات المتعلقة بالتوجه الأخضر في المنظمات نتيجة التوسع في البيئة وفق معيار (ISO 14001) نتيجة لذلك ظهرت العديد من الدراسات التي شجعت حاجة المنظمات⁽¹⁾ لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل: التدريب والأداء والتقييم والمكافأة لتنفيذ العمل الأخضر، وقد تم عرض الأخير قبل Wehemeyer سنة (1996) في كتاب "تحضير الناس الموارد البشرية والإدارة البيئية" التي تبين الحاجة إلى دعم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات.

وفي سنة 2000 تبنت المنظمات إستراتيجيات تساهم في تعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي تحقق التوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال التجارية، والحفاظ عليها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. سنة 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية والبيئية وصياغته بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل Ren Wick 2008 و Jaek Son 2011 كان له أول بحث في الموارد البشرية الخضراء بشكل مفصل حول الممارسات⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث مع العديد من المفاهيم التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة.

الفرع الأول: تعريف المصطلح الأخضر

عرف Oseford Dictionary الأخضر بأنه يعني أن تكون صديق للبيئة و يرجع اللون الأخضر لتنامي العشب والنباتات والأشجار، أي أن الأخضر يرجع إلى شيء متصل بالبيئة الطبيعية.

(1) محمد فليح حمزة، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، _ العدد 63، بغداد، العراق، 2021، ص 80.

وقد عرف كل من Abdulla Raban ot rers 2015 أن لإدارة الخضراء تعني اشتراك الإدارة في القضايا البيئية والعمل على توفير أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة والعمل على تعزيز الاستدامة البيئية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تناولت العديد من الدراسات مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية، حيث يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة أصدقاء للبيئة وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة والمساهمة في الاستدامة البيئية، عرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: مستوى تحضير ممارسات إدارة الموارد البشرية⁽²⁾.

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها دمج كلا من عناصر الموارد البشرية بالقواعد الأساسية للعامل الأخضر من خلال التنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق الحماية والاستدامة البيئية⁽³⁾.

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الذي يربط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية، كما عرفت بأنها ممارسات تؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم⁽⁴⁾.

يعرف برنامج الأمم المتحدة بيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء التي ينتج عنها تحسن رفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، وتقلل المخاطر البيئية وتحسن استخدام الموارد النادرة وتزيد كفاءة استخدامها وتشجع الاستثمار في إعادة بناء المهارات⁽⁵⁾.

إدارة الموارد البشرية الخضراء هي سياسات لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد مع عمليات تخطيط الأعمال وتعزيز الدعم البيئي، واستخدام المنتجات والأساليب التي لا تؤثر سلباً على البيئة، وتشمل سياسات وممارسات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها النقدية من خلال العلامات التجارية البيئية، وحماية البيئة من أي آثار سلبية قد تتسبب فيها السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات⁽⁶⁾.

(1) بسنت عادل رمضان الزينادي، إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016.

(2) زينب اسماعيل الغرابي: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبتكار الأخضر، دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في (مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 3، مصر، 2021، ص 321.

(3) أحمد عبد المنعم وآخرون، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز جدارة العاملين بشركة جودافون مصر، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، مصر. 2021، ص 365.

(4) محمد سلامة شديد السيسي، الإدارة الخضراء للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالإدارات التعليمية، مجلة العلوم البيئية، العدد 45، معهد الدراسات والبحوث، مصر، القاهرة، 2019، ص 346.

(5) حامد جودت أصرف، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(6) سناء جاد الله الشيخ الطاهر وآخرون، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 9، السودان، 2019، ص 07.

- فمن وجهة نظر عدد من الباحثين الموارد البشرية الخضراء مجموعة متميزة ومتراصة من النشاطات والوظائف الموجهة نحو استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية كما يساهم بشكل فعال في خلق رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (1).

- من خلال التعاريف السابقة تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء ممارسات بيئية وسلوكيات تهدف إلى تشجيع المبادرات الخضراء من خلال تدريب العمال، كإتاحة الحفاظ على السلامة العامة بزيادة وعيهم ، وزيادة الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء

من التعاريف السابقة تتمثل خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمؤسسة؛

- عملية منتظمة ومستمرة لرصد منح ومكافحة الملوثات البيئية للمؤسسة؛

- تبني المنظمة لسياسات صديقة للبيئة؛

- التركيز على الموارد الطبيعية المحدودة والحفاظ عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

- إشراك العاملين في المبادرات الخضراء.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، وتساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تنفيذ الممارسات الخضراء للمورد البشري، حيث تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

- توفر إدارة الموارد البشرية مجموعة من النشاطات الخضراء التي تساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة؛

- توفير ميزة تنافسية للمؤسسة من الصناعة وكذلك في السوق؛

- تطوير بيئة التعلم الأخضر في المؤسسة (2)؛

- تساهم الممارسات الخضراء بالمورد البشري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة؛

- تساعد في توليد فرص عمل للمؤسسة (3)؛

- تساعد في الاحتفاظ بالعاملين وتقلل من دوران العمل؛

- تقلل الخسائر في استعمال الموارد البشرية؛

(1) عبد الناصر علك حافظ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية بإعتماد تطبيقات الموارد البشرية الخضراء (دراسة حالة في مستشفى

اليرموك التعليمي)، مجلة العزى، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، بغداد، 2018، ص 736.

(2) صالح مهدي الحسناوي، الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي بحث استطلاعي تحليلي لعينة

من أساتذة كلية الزراعة، مجلة أهل البيت، العدد 25، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، دون سنة، ص 456.

(3) سناء جاد الله الشيخ الطاهر، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية، الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي

السوداني، أطروحة لنيل الدكتوراه، جامعة السودان، السودان، 2019، ص 42.

- ترفع من معنويات العمال⁽¹⁾؛
- تساعد المؤسسة في تحقيق الأرباح؛
- تجذب المواهب والمعارف والمهارات؛
- تجنب الضرائب والرسوم المفروضة لدى السلطات على المؤسسات والأنشطة الضارة بالبيئة والمجتمع⁽²⁾؛
- تساهم الممارسات الخضراء للمورد البشري في تخفيض تكاليف المنظمة؛
- تساهم في الابتكارات البيئية والحد من التلوث؛
- تساهم في توازن بيئة العمل؛
- تحقيق المرونة في أداء العمليات؛
- خلق بيئة عمل صحيحة⁽³⁾؛
- الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية؛
- تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يستقطب اليد العاملة المؤهلة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تطوير رغبة الموظفين والتزامهم بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء⁽⁴⁾.

مما سبق إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن القيام بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل العاملين والاحتفاظ بهم، والتي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل التلوث بحفظ الملفات الإلكترونية ومشاركة الوظائف وعقد المؤتمرات عن بعد والمقابلات الافتراضية، والعمل عن بعد، التوظيف والتدريب عبر الإنترنت والمساحات المكتبية الموفرة للطاقة... الخ.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء

من أجل تحقيق الأهداف البيئية التنظيمية، التحضير يتوجب تحديد متطلبات الموارد البشرية الخضراء التي تتركز في أربع فئات رئيسية كالآتي:

الفئة الأولى: الكفاءات الخضراء

يجب على الموظف امتلاك كمية كافية من المعرفة والمهارات فيما يتعلق بالتحضير والتي بدونها

(1) برهان حمد أدهان، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية (دراسة في شركة غاز الشمال العراقية)، أطروحة لنيل الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، منشورة، 2021، ص 40.

(2) كوسر محمد أبا بكر، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الإستراتيجية؛ مجلة أفكار الإقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 126، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2020، ص 372.

(3) بصير خلف خرعل، ممارسات الموارد البشرية الخضراء GRHM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من رؤوس الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 03، المعهد التقني الحويجة، الموصل، العراق، 2019، ص 277.

(4) محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل (دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان)، رسالة ماجستير، عمان، 2017، ص 16.

3جيلاني هبيدة، عجالى هوارية، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، شهادة ماستر، المركز الجامعي أفلو، الاغواط، الجزائر، 2017، ص 13.

لا يمكن نعت الموظف بالأخضر، مما يتطلب دورا نشطا للإدارة البيئية بالمنظمة بداية من تطوير⁽¹⁾ تكنولوجيات أنظف، أسلم بيئيا وفقا لاستراتيجيتها المتبعة والمنعكسة على إدارة الموارد البشرية لديها تاليا، من خلال ضرورة توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء البيئي التنظيمي والمتجلي في استعمال الموارد الطبيعية (المواد، الطاقة والمياه) بكفاءة لإنتاج سلع وخدمات تضيف جودة على أسلوب الحياة، تنظم المشاريع... الخ.

الفئة الثانية: الموقف الأخضر

ينبغي على الموظف أن يكون له موقف سليم صحيح من التحضير وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجوانب التالية:

***الجانب المعرفي (المعتقدات حول التحضير):** هو ذلك الإحساس المتنامي بالفهم والإدراك والتدخل المقصود بكل ما يتعلق بالتحول نحو الأخضر. التحضير ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التوجيه والنوعية وبذل الجهود والمشاركة في حل المشكلات البيئية.

***الجانب العاطفي:** يقصد به ذلك الشعور الإيجابي الذي يدفع الأفراد نحو التحضير.

***الجانب السلوكي:** يتطلب قدرا كافيا من حسن التصرف في المواقف المبتدلة (التصرف الإيجابي)، وتعلم كيف يجب أن يفكر العاملون اتجاه المشكلات المختلفة، بغية الوصول إلى الحلول السليمة، أي أن جميع العاملين في المؤسسة تقع عليهم مسؤولية المحافظة على البيئة والمشاركة الإيجابية في الأنشطة الداعمة لتنميتها، فالهدف من بناء علاقة وثيقة بين المؤسسة والبيئة هو الانتقال من الانشغال المستمر بمعالجة الأزمات الطارئة إلى منع حدوث هذه الأزمات من خلال الوعي والخطط المستقبلية الهادفة.

الفئة الثالثة: السلوك الأخضر

يشير مفهوم هذا السلوك إلى ثلاث أبعاد رئيسية:

***سلوك المواطنة التنظيمية الأخضر:** ويتم تعريفه على أنه: "مشاركة الموظف في إجراءات إيجابية تهدف إلى مساعدة المنظمة ككل لتحقيق التحضير وهي تتمثل في المقام الأول، الإجراءات الخضراء الطوعية، من أمثلة هذه الإجراءات:

- ✓ استخدام كلا وجهي الورقة عند كتابة أو طباعة أو نسخ الصور (مما يقلل من الكهرباء ويحافظ على مورد الأشجار..)
- ✓ الذهاب للعمل عن طريق المشي أو الحافلة كلما كان ممكنا (مما يقلل من استهلاك الوقود وتلوث الهواء)؛
- ✓ استخدام الضوء الطبيعي عند العمل (مما يقتصد الكهرباء)؛
- ✓ وضع النباتات في مقصورات لتعمل على امتصاص التلوث؛
- ✓ إيقاف تشغيل مكيفات الهواء قبل وقت الانتهاء من العمل اليومي.

(1) جيلالي جبهيدة، عجالي هوارية، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة التنظيمية، شهادة ماستر، المركز الجامعي أفلو، الأغواط، الجزائر، 2017، ص 13.

• **سلوك المواطنة الخضراء الشخصية:** تعرف بأنها مدى مشاركة الموظف في إجراءات إيجابية غير متضمنة في متطلبات وظيفته الرسمية، كمبادرة طوعية مقدمة من قبله تهدف إلى مساعدة عاملين آخرين في مستوى مماثل ليصبح أداء عملهم أخضرًا.

• **السلوك الرسمي الأخضر:** يعرف بأنه المدى الذي ينخرط فيه العامل في الواجبات الرسمية المكلف بها فيما يتعلق بممارسات التحضير، بمعنى أن مشاركته في هذا التوجه ليست طوعية وإنما مطلب رسمي يتوجب عليه الالتزام به، وهو ما يفيد بأن الأداء البيئي على المستوى التنظيمي مستحيل التحقق دون المساهمة السلوكية للعاملين الأفراد.

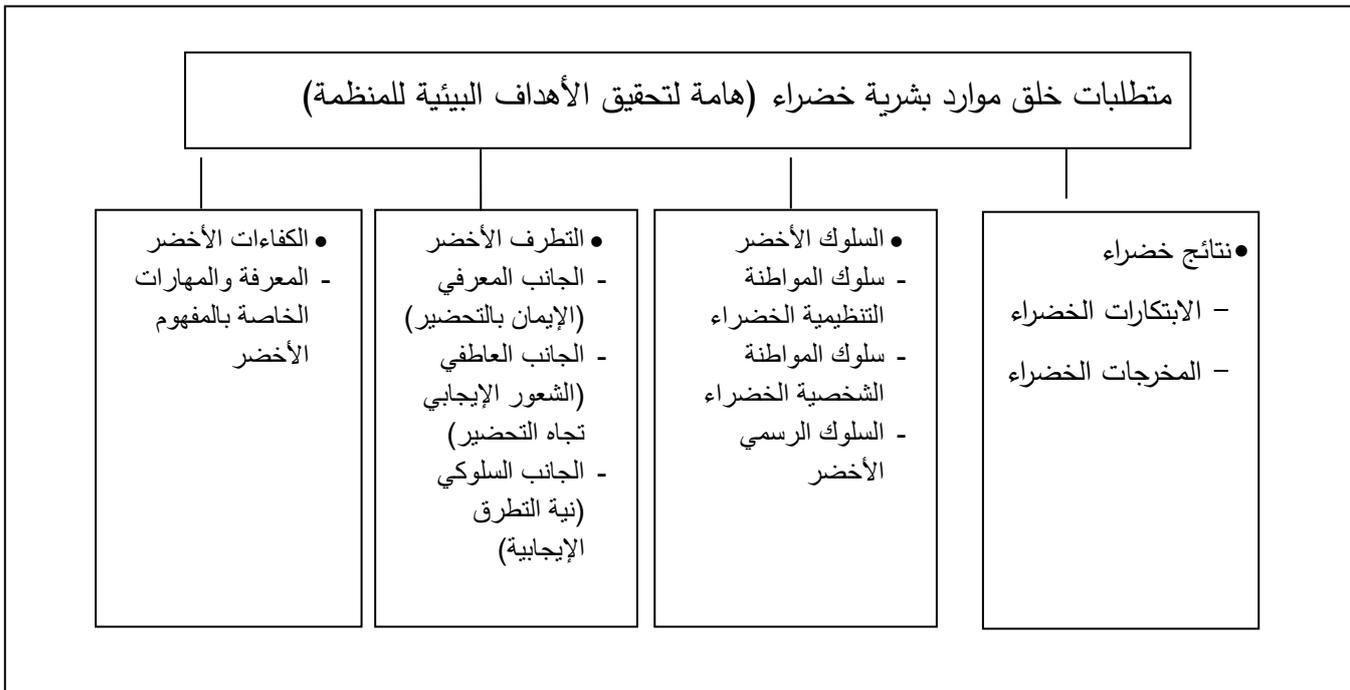
الفئة الرابعة: النتائج الخضراء

هي عبارة عن النتيجة أو المخرجات الصديقة للبيئة، تعرف بأنها "المدى الذي يحقق فيه العامل نتائج خضراء"، للنتائج الخضراء بعدان:

- **الابتكارات الخضراء:** المبادرات البيئية الجديدة، الحلول الجديدة للحد من النفايات، الحد من التلوث.
- **النواتج الخضراء:** عدد ساعات العمل مع الضوء الطبيعي أو الحد الأدنى لعدد المصابيح الكهربائية (التقليل من استهلاك الكهرباء) ترشيد من استخدام المدخلات، درجة إنجاز أهداف محددة للأداء البيئي..الخ⁽¹⁾

الشكل التالي يبين متطلبات الموارد البشرية الخضراء ذات الصلة مع الأبعاد.

الشكل (02): متطلبات خلق إدارة موارد بشرية خضراء

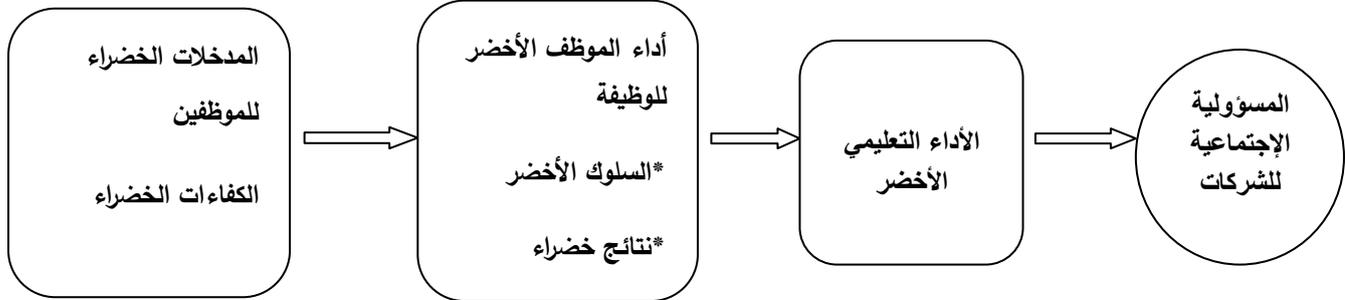


المصدر: إعداد الطالبتين.

(1) المرجع نفسه، ص 14-15.

هذا وينظر إلى الكفاءات الخضراء والتصرف الأخضر على أنها مدخلات للموظف الأخضر، والسلوك الأخضر، والنتائج الخضراء ينظر إليها على أنها أداة أخضر للعامل، مما يساهم في الأداء التنظيمي الأخضر الذي يلي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى حد كبير، وهو ما يتضح في الشكل التالي: (1)

الشكل (03): المدخلات الخضراء للعاملين وأداء العامل الأخضر للوظيفة



مصدر: إيناس أحمد إسماعيل، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة

المبحث الثاني: ممارسات الموارد البشرية الخضراء والعوامل التي تحقق نجاحها تمهيد

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم ممارسات وأبعاد الموارد البشرية الخضراء، وكذلك إلى مختلف العوامل التي من شأنها تحقق نجاحها أو تعيق ذلك عند تطبيق المؤسسة لممارسة الموارد البشرية الخضراء.

المطلب الأول: ممارسات الموارد البشرية الخضراء

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إحدى الأنشطة الأساسية للمؤسسة التي تدعم إدارة البيئة والموارد البشرية، وتزيد من قدرتها على معرفة المتغيرات البيئية والأسواق التنافسية، التي تناولها العديد من الباحثين، وتختلف الآراء حول تحديد هذه الممارسات أي وجود اختلاف بين الكتاب والباحثين في تحديد ممارسات الموارد البشرية الخضراء حيث نذكر البعض منها في الجدول التالي:

جدول رقم (01) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
Jackson and others (2011)	(التدريب والتطوير الأخضر، التوظيف، الاختيار، إدارة الأداء، تقييم المكافآت).
Popli(2014)	التدريب والتطوير الأخضر ، تقييم الأداء
Ahmad(2015)	(الاستقطاب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، علاقات العاملين الخضراء)
Rimi(2016)	(الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر تقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء).
Sunita(2017)	(الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب البيئي، المكافآت، فرق

(1) إيناس أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 540.

Chanderjeet (2017)	العمل الخضراء، والثقافة البيئية الخضراء، مشاركة الموظفين (الخضراء).
السكرانة(2017)	(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة)
Kanapla (2018)	(التوظيف، إدارة الأداء، التدريب والتطوير، علاقات الموظفين، الأجور والمكافآت).
Moeen(2018)	(التحليل الوظيفي الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافأة الخضراء، إدارة الانضباط الأخضر).
Shah (2019)	(التوظيف الأخضر، الاستقطاب، الاختيار، التعيين التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء، علاقات العمل الخضراء)
Bazyte(2019)	(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، لتعويض والحوافز الخضراء ،علاقات العمل الخضراء).

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول السابق تم تحديد الوظائف الأكثر شيوعا في الدراسات السابقة المتمثلة في: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة، التعويضات والمكافآت الخضراء. ويمكن شرحها كالتالي:

* **التوظيف الأخضر:** وسيلة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدامة، واختيار عمال لديهم تجارب متعلقة بالبيئة، بحث المؤسسة عن التوظيف الأخضر فهو أكثر استباقية وأقل تكلفة من خلال دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف⁽¹⁾.

* يتم التوظيف الأخضر في المؤسسات وفق معايير بيئية عن طريق الإعلان الإلكتروني عبر شبكة الانترنت كما تميزت من سرعة كبيرة تكلفة قليلة⁽²⁾.

التوظيف الأخضر من شأنه جذب عاملين حيث هناك جزأين، تتبعها المؤسسة في اختيار العمال المناسبين للعمل وتتمثل في :

(1) جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38، كلية إدارة الأعمال، 2019.

(2) عمارة سمير، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء الإبداعي دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد2، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، سكيكدة، 2021، ص426.

- استخدام طرق توظيف صديقة للبيئة مثل الأدوات عبر الانترنت والاستخدام المحدود للورق في وقت التوظيف الأخضر؛

- قياس المواقف الخضراء في الاختيار مع مراعاة الأشخاص الذين يقدرون الممارسات الخضراء ويتبعون الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مع إعادة التدوير، وتقليل الطباعة، والحفاظ على الطاقة⁽¹⁾.

* التدريب والتطوير الأخضر

هو مجموعة من الأنشطة التي تحفز العاملين على تعلم المهارات لحماية البيئة، ويساعد على إحداث تغيرات إيجابية للمواقف البيئية للعاملين ويزيد من قدراتهم على التكيف مع التغيير وتطوير المواقف الاستباقية اتجاه البيئة⁽²⁾.

ينطلق التصوير والتدريب الأخضر في إدارة الموارد البشرية من تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لتحليل والتصميم الوظيفي تزامنا مع التعيينات الجيدة، حيث تعرف بالأنشطة البيئية والاجتماعية التي تمارسها المؤسسة وتسعى إلى تطويرها ابتداءا بالعاملين والمختصين بالشؤون البيئية والاجتماعية وانتهاء بالمديرين⁽³⁾.

يساهم التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة بالإضافة إلى تحليل العمليات والوظائف الخضراء وتقييم ومستوى السلوك الآخر لدى العاملين والقياديين يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد قائمة العاملين الذين هم بحاجة إلى تلك البرامج المساعدة على إحداث التغير المطلوب في سلوكهم المحققة لأهداف الخضراء⁽⁴⁾

يأتي دور وأهمية برامج التدريب والتطوير الأخضر في انه يعمل على:

- تطوير المعارف والمهارات والأنشطة المطلوبة من الموارد البشرية داخل المنظمات وذلك لتنفيذ برامج الإدارة البيئية.

- تعليم العاملين كيفية الحد من النفايات والآثار السلبية الخطيرة على البيئة ومشاركتهم في حل المشاكل.

- الحصول على المعرفة الخضراء في مجال الإدارة في لبيئة لمنظماتهم مثل: (ورش العمل).

⁽¹⁾ رنا خليل التعمري، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الأعمال ، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة لنيل درجة الماجيستر، جامعة الإسرء، عمان ، الأردن، 2021، ص29.

⁽²⁾ لينا عمران اسماعيل، ممارسات الموارد البشرية الخضراء و تأثيرها على الأداء المستدام، دراسة ميدانية في الهيئة العام للمسح الجيولوجي العراقية، مجلة دنانير، العدد22، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، بدون سنة، ص503.

⁽³⁾ أيمن حسن علي، ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد1، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة ، مدينة السادات، مصر، 2022، ص234.

⁽⁴⁾ : أحمد بلايلي يحضيه سملالي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى الإقتصادية، العدد02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص121.

- تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالخبرات المطلوبة ومعرفة أهمية الإدارة الخضراء ومسؤوليتهم الخضراء بالاعتبارها أساسا في تدرجهم الوظيفي والتنمية المهنية.

- تدريب متكامل لتكوين مشاركة العاملين ورفع روحهم المعنوية في الإدارة البيئية.⁽¹⁾

- **تقييم الأداء الأخضر:** هو النشاط الذي يسعى العاملون من خلاله إلى تعزيز أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بدمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء، وإجراء العمليات المقارنة بينها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية ومنها نظام المعلومات الخضراء، الحوادث والمسؤوليات البيئية.⁽²⁾

يعد تقييم الأداء الأخضر بمثابة الحارس للإدارة البيئية من أي ضرر لأنها تؤذي دورا مهما في فاعلية الإدارة الخضراء للمؤسسة، ولنجاحه يجب تطوير مؤشرات الأداء لكافة مجالات المخاطر البيئية التي تواجه المؤسسة⁽³⁾.

كما لديه تحديات تتمثل في كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية، ويمكن أن تتجح نظم الأداء الخضراء إذا ما بدأت الشركة يربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي، مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، وهناك جانب مهم في ادوار المديرين في إدارة الأداء، وتقييمه وفق النهج الأخضر وهو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء، تدرج كأهداف للسنة القادمة⁽⁴⁾.

- **حفظ الطاقة:** توفير الطاقة يمثل سلوك يقضي إلى توفير الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة، وتوفير في مصاريف استهلاك الوقود ورفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات اتجاه البيئة، ويشمل أيضا تشجيعهم على برمجة أجهزة الكمبيوتر لدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها أو استخدام المصابيح الموفرة للطاقة، أو المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على النوافذ في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب، إيقاف أجهزة التكيف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل، وتقليل انبعاثات الكربون من سيارات النقل.⁽⁵⁾

(1) : علي عبد السلام عبد الدائم، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في دوام وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51، كلية العلوم الإسلامية، العراق، 2019، ص 548

(2): المعتز بالله البرنس محمد خليفة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة العملية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد 02، جامعة دمياط، مصر، 2021، ص 632.

(3) : جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، دور وظائف الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة الأراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهالي، مجلة العموم الإنسانية لجامعة زاخو، العدد 01، الكلية التقنية الإدارية كركديستان، العراق، 2020 ، ص 134.

(4): بيان حمدي "الحاج صبري" ازغير، الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة خليل، فلسطين، منشورة، 2019، ص 28.

(5) : محمد عبد العزيز أحمد، ورنيا إبراهيم أبو العينين، ممارسات الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 01، المعهد العالي للسياحة والفنادق، مدينة السادات، مصر، 2021، ص 02.

يشير المحترفون بالموارد البشرية أن أفضل الممارسات لدى المؤسسات هي تشجيع العاملين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظا على البيئة، وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين، والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر لدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها، فهي محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة، قامت المكاتب في أنحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من أثر (1).

ومن هنا يمكن تعريف الطاقة على أنها القدرة على القيام بعمل ماء فمهما كان العمل فكريا أو عضليا يتطلب لإنجازه كمية ملائمة من الطاقة، وتطورت مصادر الطاقة مع تطور وسائل العمل التي ابتكرها الإنسان للسد احتياجاته المختلفة (المادية والمعنوية) على مدى تاريخه الطويل (2).

- **التعويضات والكفاءات الخضراء:** من عمليات إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها مكافحة العاملين على أدائهم، وتمثل الأسلوب الأقوى الذي يربط مصلحة الفرد بالمؤسسة، كما تؤثر بشكل كبير على اهتمام العاملين في العمل وتحفيزهم على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة وتعتبر من الأدوات التي تدعم الأنشطة البيئية في المؤسسة (3).

لهما دور كبير في دعم نظم الإدارة البيئية في المؤسسة، ودور هام في تطوير المنتجات والابتكارات التي لها أثر بيئية اقل، ويمكن للمؤسسة ممارسة الكفاءات بطريقتين هما، المكفاءات المالية، والمكفاءات الغير مالية من أجل مكفاءات العاملين على أدائهم البيئي الجيد (4).

يعد التعويض الأخضر من العناصر الرئيسية التي تحافظ وتجذب وتحفز العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فالمؤسسات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء عاملها تكون أكثر ميلا إلى إتباع الممارسات الخضراء، وقد يرتفع التزام العاملين ببرنامج الإدارة الخضراء عندما يقدم له تعويضا نتيجة لقيامه بالممارسات واكتساب مهارات خضراء جديدة (5).

(1): علاء ميشل الحداد، مرجع سابق، ص27.

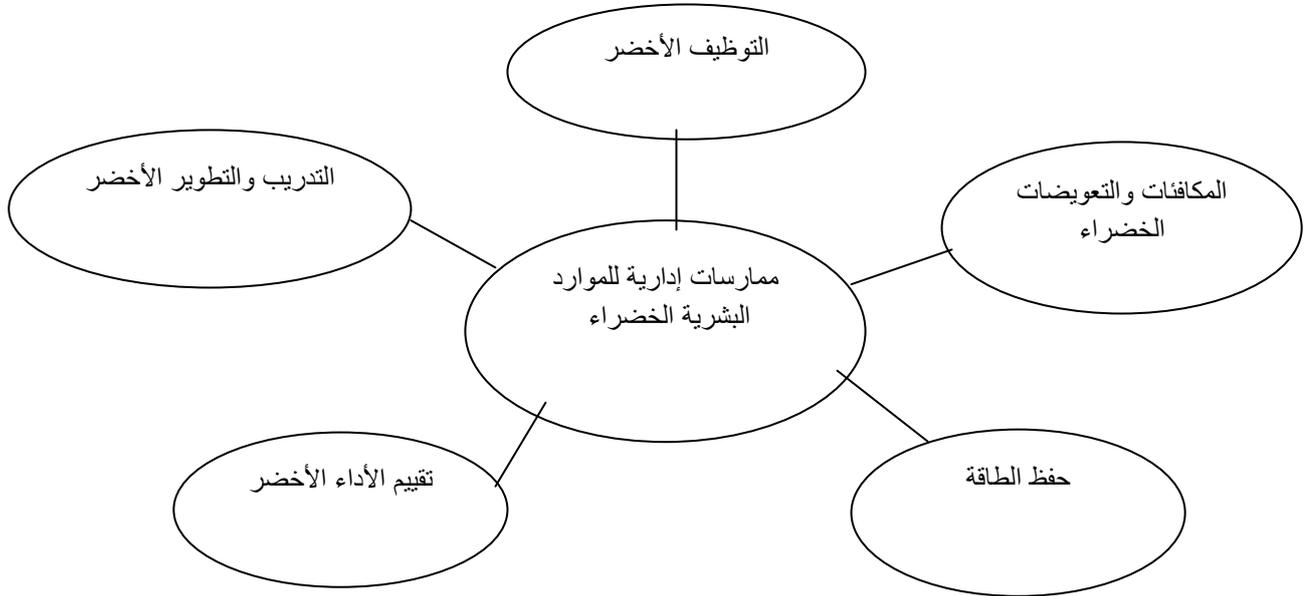
(2) : نفس المرجع، ص27.

(3) : الحموري إيهاب وآخرون، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة الفلسطينية، لنيل الماجستير ، جامعة بوليتكنيك، فلسطين 2019، ص24.

(4) : عمار فتحي موسى إسماعيل، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية، المجلة الصناعية والخدماتية، المؤتمر الدولي الثالث، إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، مصر، من 1-3 أكتوبر، 2019، ص9.

(5) : محمد حسين علي حسين، مكية كريدي بنیان، ممارسات استراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية دراسة تحليلية في ديوان الزراعة بغداد، مجلة العلوم الإحصائية، كلية إدارة الاقتصاد، بغداد، العراق، 2021، ص26.

الشكل رقم(04): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتم تناولها.



المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الثاني:العوامل التي تحقق نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء⁽¹⁾

إن تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تضمن للمنظمة الحد من الآثار السلبية المؤثرة على البيئة، وتعزيز التأثير الإيجابي لتحسين البيئة، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة عن غيرها.

وهناك عوامل لضمان النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ومنها:

- 1- دعم الإدارة العليا والتعلم المتبادل بين الإدارات لتسيير أنشطة السلوكيات الخضراء بين العاملين؛
- 2- ترسيخ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن أهداف المخطط الإستراتيجي للمنظمات؛
- 3- تمكين العاملين الأخضر: من خلال إشراك العاملين في المبادرات البيئية وتشجيعهم على تقديم حلول إبتكارية لمواجهة القضايا البيئية من أجل تحسين نظام أداء الإدارة البيئية، ويتحقق ذلك من خلال خمسة مقاييس وهي: تقديم الأنشطة الخضراء، رؤية واضحة خضراء، قنوات الإتصال المختلفة، مناخ التعليم الأخضر، والمشاركة المهمة الخضراء.

4- تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع العاملين أكثر على قضايا الإستدامة البيئية؛

5- تبني الصحة والسلامة البيئية المهنية الخضراء بالحفاظ على البيئة؛

6- مقاييس الثقافة التنظيمية الخضراء و التي تعكس التزام أو رغبة المنظمة أن تكون صديقة البيئة؛

(1):مصطفى ماهو محمد الجمل، إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الإستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا، جامعة طنطا، مدينة طنطا،

- 7- وضع معايير لجذب العاملين الخضر الذين لديهم وعي أخضر عند الاستقطاب والاختيار الأخضر القدرة على تلبية احتياجات الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة سواء الحالية أو المستقبلية؛
 - 8- رفع الروح المعنوية للعاملين وللمنظمة بنفس الوقت؛
 - 10 -زيادة وعي العاملين والتزامهم بقضايا الإستدامة البيئية؛
 - 11 -تجنب وتقليل الأمراض الصحية للعاملين والتي تحدث بسبب التلوث؛
 - 12 -تقليل المخاطر والأضرار التي تحدث في بيئة العمل؛
 - 13 -ضمان بقاء العنصر البشري والمنظمات التجارية لفترة طويلة من الزمن؛
 - 14 -توصيف الوظائف الخاصة ب"ذوي الياقات الخضراء" والمتطلبات الواجب توافرها فيهم بمجال المعرفة والإدارة البيئية وقيم ومعتقدات الاستدامة البيئية؛
 - 15 -تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في المؤسسات؛
 - 16 -صيانة وأمن العاملين والمؤسسة ككل؛
 - 17 -تطوير الأداء العام للمنظمة والاهتمام ببيئة العمل وتطويرها وتحسينها؛
 - 18 -ضمان مكان عمل أخضر للجميع والحد من التوتر والأمراض الناجمة عن بيئة العمل الخطرة وتشمل (الإضاءة-التهوية-درجة الحرارة-أنظمة إنذار للحريق)؛
 - 19 - الحصول على شهادة (ISO 14001) وخلق الصورة الذهنية للمنظمة أنها تسعى إلى تحسين وإدارة الموارد بفاعلية أكثر وبطريقة تمكن من التوافق مع متطلبات الإدارة البيئية لتستطيع السيطرة على منتجاتها وخدماتها وعملياتها لتتماشى مع البيئة ولتحسين الأداء البيئي والحفاظ عليها.
- ومن فوائد الحصول على شهادة (ISO 14001) ما يلي:
- أ- المساعدة في تحسين الإدارة البيئية للحد من إهدار الموارد الطبيعية؛
 - ب-المساعدة بكفاءة وفعالية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية؛
 - ج-الالتزام بالمتطلبات القانونية اتجاه القضايا البيئية مما يزيد من فرص الحصول على عملاء جدد؛
 - د-تصبح المنظمة صديقة البيئة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: معوقات وتحديات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

لممارسات الموارد البشرية الخضراء تحديات ومعوقات نوجهها عند تطبيقها ونتطرق لها في هذا المطلب

الفرع الأول: معوقات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محاط بمجموعة من المعوقات تتجلى بالاتي:⁽²⁾

1- الإدارة البيئية الداخلية: هي القضايا البشرية والتنظيمية مثل نقص المعرفة والمهارات، قلة دعم الإدارة

العليا، ضعف الوعي والثقافة الخضراء؛

(1) نفس المرجع، ص50

(2) محمد حسين علي حسين، مرجع سابق الذكر، ص25، ص26.

- 2- **الشراء الأخضر:** وتتمثل بأسباب عدم مشاركة سلسلة التجهيزات في المبادرات البيئية ومنها ضعف إدراك مديري سلسلة التجهيزات للفوائد الاقتصادية للمبادرات، فضلا عن الحاجة إلى تحسينات في الأداء البيئي لغرض زيادة التفاعل فيها بين المشتريات والوظائف البيئية والوظائف الأخرى؛
- 3- **التعامل مع الزبائن:** وتتحصر في (توعية الزبائن، دعم الزبائن، الشراكة مع الزبائن)؛
- 4- **التصميم الإيكولوجي:** ويقصد به علاقة الكائنات الحية فيما بينها وعلاقتها مع بيئتها، وهذا ينطبق على السلوك البشري في التعامل مع بعضهم من جهة ومع البيئة من جهة أخرى، ومنها (ضعف تعاون الإداريات التعقيد التنظيمي...) (1).

الفرع الثاني: تحديات تطبيقات إدارة الموارد البشرية الخضراء

- رغم التوجه الواسع من قبل منظمات الأعمال نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أن عملية التطبيق توجهها بعض التحديات ومنها ما يتصل بالمؤسسة، إذ أن الوصول إلى متطلبات الموارد البشرية الخضراء يتطلب أن تتوفر لدى المؤسسة توجهات وسلوكيات خضراء لتحصل على نتائج خضراء، ويمكن إدراج هذه الصعوبات التي واجهتها الموارد البشرية الخضراء عند القيام بتطبيق ممارستها فيما يلي:
- صعوبة تغير سلوك العاملين في فترة زمنية قصيرة؛
 - ليس كل عامل لديه دوافع على قدم المساواة للمشاركة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة؛
 - تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة برمتها هي عملية عالقة ومرهقة؛
 - أنه يتطلب استثمارات عالية في المرحلة الأولية ومعدل العائد بسيط نسبيا؛
 - مصادر توظيف العاملين الخضراء مع نوعية المواهب مهمة صعبة؛
 - من الصعب قياس فعالية ممارسة الموارد البشرية الخضراء في سلوك العاملين؛
 - يواجه اختصاصيو الموارد البشرية مشاكل يتوقع منها أن توفر الهياكل الخضراء الأساسية، والعمليات الخضراء، والأدوات الخضراء، والتفكير الأخضر لصنع أفضل اختيار وتطوير القادة الخضراء في المستقبل للمؤسسة (2)
 - من حيث التكلفة يمكن أن تكون كلفة تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء مرتفعة؛
 - صعوبة الحصول أحيانا على دعم صانع القرار بشأن الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الخضراء
 - المعرفة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء غير متوفرة وربما تكتنفها صعوبات وكثير من الشركات لا تريد أن تضيق الوقت في الخوض فيها ؛

(1) نفس المرجع، ص 26

(2) سناء جاد الله الشيخ الطاهر، أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة وفعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مرجع سبق ذكره ، ص 114.

(3) غني دحمان تاي الزبيدي، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيقي متطلبات المواطنة البيئية (بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 62

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقف عند الحدود التنظيمية الخضراء بل تتعداها إلى كيفية تغير توجهات العاملين إذ أن اعتناق ثقافة العمل الخضراء تحتاج كسر تقاليد العمل التي اعتادوا عليها ووقت وصبر.⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه 63.

خلاصة:

الموارد البشرية الخضراء هو استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تسهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة البيئة. ويتضح خلال هذا الفصل الذي تم دراسته أنها تعد بفوائد محتمل على كل من المؤسسة والعاملين بها فتلعب دور حيوي في تجهيز وتدريب العاملين، مما يساعد على التواصل إلى قدر كبير من الأهمية على جميع مستويات العاملين والمؤسسة والبيئة وتوفير عمل خالية من التلوث أثناء تأدية مهام عملهم عبر تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

فإن تنفيذ إجراءات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وفعالية التكاليف والاحتفاظ بالعاملين، فإن الأداء البيئي الأفضل يرتبط بتحسين نتائج الأداء، وتحقيق مزايا نتيجة إدخال الموارد البشرية الخضراء في العمل، كتحفيض الأثر البيئي للشركة مما يحسن من صورة المؤسسة لدى الجمهور ويحسن الإنتاجية.

وسنتطرق في الفصل الثاني دراسة المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية بالأبعاد المحددة سابقا في منهجية البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة

التنظيمية

تمهيد:

ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها لا يقتصر على أداء الهام الرسمية فقط بل يتعدى إلى قيامه بأداء مهام غير رسمية تعتبر سلوكيات تطوعية، وهذا ما يعرف بسلوك لمواطنة التنظيمية والتي أشار إليه أغلب الباحثين في دراستهم بالسلوك التنظيمي.

فسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصر التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتحقيق أهداف المؤسسة لدى على المؤسسة العمل على توفير مناخ ملائم يمكن للعاملين بمختلف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، واستغلالها استغلالاً أمثل.

سيتم في هذا الفصل عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من حيث النشأة، المفهوم، الأبعاد، المحددات، مع عرض العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: ماهية حول سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في إثبات السلوك التنظيمي، فهو يعتمد على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمؤسسة، وسوف سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة سلوك المواطنة التنظيمية ك مطلب أول، أما المطلب الثاني مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، المطلب الثالث أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيرا المطلب الرابع، محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية

إن أول من بحث في سلوك المواطنة التنظيمية هو (bernard chester.1938) حيث تناولت الفعالية التنظيمية الوظائف الشخصية والاتصالية وعلاقات العاملين وكيف أنها تربط بفاعلية المنظمة بصورة عامة، كما أكد على أهمية استعداد الأفراد للذهاب إلى أبعد مما هو مطلوب منهم، وأول من لامس قضية سلوك المواطنة التنظيمية KATZ حيث اعتبر أنه لكي تحقق المنظمات الناجحة في الوظائف التنظيمية فهذا يتطلب من العاملين سلوك ضروري وهو المشاركة في الأعمال التطوعية والإبداعية التي تتجاوز الالتزامات، ووصف المؤسسات التي تعتمد على السلوك الرسمي الموصوف بأنها نظام اجتماعي هش للغاية، حيث ميز بين أداء الدور المطلوب والسلوكيات العفوية والإبداعية ووصفه بأنه يتكون من سلوكيات العاملين التقديرية، والغير معترف بها صراحة من قبل نظام المكافئة الرسمي في المؤسسة، وبالمجمل تعزز الفاعلية التنظيمية وفي الإطار ذاته كان Organ أول من كون سلوك المواطنة التنظيمية، بناء على مفهوم chester bernard في الاستعداد للتعاون، وقد أطلقت عليه تسميات عديدة كالسلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي، سلوك الدور الإضافي، متلازمة الجندي الكفء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، العفوية التنظيمية.⁽¹⁾

وقد حاول أورجان وزملائه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها رؤوسهم دون أن يطالبوهم بأدائها سوءا من خلال السلطة، أو بتقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب، حيث تابع سميث وأورجان ونير (1983) دراسة باتمان وأورجان من خلال اختيار أبعاد سلوك المواطنة.

وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليها الإيثار (سلوكيات ، المساعدة بين الزملاء) والبعد الثاني الطاعة العامة (الإنجاز وفق للضمير أو إتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب).

(1) : خليل محمد محرز، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقات بين تطوير المسار الوظيفي والسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مسيحية في المصارف الحكومية السورية)، رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، العراق ، 2016، ص10.

وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة بالمؤسسات المختلفة وتأسيس على ذلك نشر أوجان كتابه الشهير عن سلوك المواطنة التنظيمية (1988)، وفي هذا الكتاب وصف أوجان ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة بالإضافة إلى البعدين الدين تم تقديمها عام 1983 أي سلوك الإيثار والطاعة العامة، ويشار إليهما أيضا باسم سلوك المساعدة يقظة الضمير، وهذه الأبعاد الثلاثة الأخرى هي سلوكيات الروح الرياضية، وسلوك الكياسة والسلوك الحضاري.

وقد دار جدل كبير في الأدبيات حول هذه الأبعاد الخمسة واختصره بودسكوف وآخرون (podsakoff.1997) من خلال التحليل العالمي إلى ثلاثة أبعاد كبرى هي: سلوك المساعدة وسلوك الحضاري، وسلوك الروح الرياضية، في حين حصرها ويليامز وأندرسون (williams & anderson 1991) في فئتين كبيرتين، وذلك طبقا للهدف من ممارسة تلك السلوكيات وهما: سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد المؤسسة ككل، وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد أفراد معينين، وأشار إلى أن كلا البعدين يمكن تمييزه بصورة دالة عن سلوكيات الدور الرسمي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

في هذا الجانب سنقوم بتعريف سلوك المواطنة التنظيمية وأهم خصائصها.

الفرع الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: السلوك: هو عبارة عن استجابات تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات⁽²⁾

هو مصدر سمي به الفعل أو ورد الفعل لغرض شيء أو عفوية، ويكون عادة مرتبطا بالبيئة، ويمكن السلوك أن يكون واعيا أو غير واعيا، طوعي أو غير طوعي.⁽³⁾

ثانياً: تعريف المواطنة

(1): ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، إعداد إدارة الشؤون المصرية، دار الكتب المصرية، الطبعة 1 القاهرة، مصر، 2012، ص245..

(2) : محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2015، ص11.

(3) : العبدروس أغادير سالم، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، طبعة 1، الحيزة، مصر ، 2015، ص31.

ويتمثل تعريف المواطنة في ما يلي:

- 1- المواطنة لغة: منسوب إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي قام، وأوطنه أتخذة وطنا، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه.
- 2- اصطلاحا: شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، ومن تم فإن المواطنة هي جدار الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.⁽¹⁾
- 3- تعريف المواطنة: يعد تعريف المواطنة من أهم المفاهيم السوسيولوجية والسياسية تعقيدا على الرغم من أهميته لفهم وتحليل العديد من المشكلات والظواهر السياسية والاجتماعية والثقافية لأي مجتمع.⁽²⁾

ثالثا: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت تعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية بتعدد آراء المفكرين والباحثين بتالي سوف نعرض أهم تعاريف سلوك المواطنة التنظيمية.

- سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوك غير محدد ويرتبط بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمؤسسات يجب أن نترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التعرف والإبتكاري من قبل الأفراد، أي أن المواطنة التنظيمية سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي، ولا ترتبط بنظام مكافأة رسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمؤسسة.⁽³⁾

هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يتدرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المؤسسة والهادف الى تعزيز أدائها وزيادة فاعليتها وكفاءتها، فالمواطنة التنظيمية تعكس عمليات توحيد الأهداف الشخصية والتنظيمية، بحيث يفضل الفرد المصلحة العامة على مصلحة الذاتية وذلك من خلال حرصه على التعاون ومساعدة الآخرين، والتزامه المهني وولائه للمؤسسة.⁽⁴⁾

(1) : شلابي وليد، مرجع سابق، ص60.

(2) : راضية بوزيان، التربية والمواطنة الواقع والمشكلات، مركز الكاتب الأكاديمي، جامعة الطارف، الجزائر، بدون سنة، ص24.

(3) : علي السيد بنداري زهران، العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على دوان العام للمحافظة الشرقية)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد14، جامعة الأزهر، 2015، ص722.

(4) : أمينة فهوجي وآخرون، تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية، مجلة اقتصادية شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة بومرداس، الجزائر، 24 جوان 2021، ص380.

اي انه أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك في جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.⁽¹⁾

كما يعتبر سلوك اختياري يؤذيه عضو في المؤسسة بصورة اختيارية أو تطوعية تتجاوز الدور الرسمي، ويحدث أثر إيجابيا يخدم المؤسسة ويزيد قدراتها على الأداء التنظيمي.⁽²⁾

هو سلوك زائد عن المهام الرسمية ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية كما يعتبر سلوك تطوعي يقوم به الفرد لإحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله، كما أنه سلوكا إيجابيا مفيد للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.⁽³⁾

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية ويشمل على إحياءات وإشارات تعاونية وبناءة لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة المكافآت والجزاءات الرئيسية في المؤسسة.⁽⁴⁾

من خلال التعاريف السابقة التي تناولها فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي لا توجد فيه مكافأة أو حوافز مادي كما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة كفاءات وتحقيق التفاعل بين أعضاء التنظيم.

(1) : هدى أمين عليوي، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية في مصر الرشيد والرافدين)، العدد 56، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، 2020، ص449.

(2) : أنيس صفر الخصاونة، مينة سليمان الوناس شهري، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الولاء الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من جهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس مفتوحة الأبحاث والدراسات، المجلد02، العدد 41، جامعة القدس، فلسطين 2017، ص19.

(3) : محمد أبو عماد، مقال كلاود في مهمة لصناعة محتوى عربي تثقيفي هادف يرقى بالوعي العربي، جامعة الملك عبد العزيز، 21 سبتمبر 2019، ص05.

(4) : محمد فوزي، أمين البردان، أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين(دراسة تطبيقية)، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة مدينة السادلت، مصر، دون سنة نشر، ص3.

الفرع الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

تكمن خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:⁽¹⁾

سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوك اختياري تطوعي غير ملزم للفرد حيث انه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.

- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن الأفعال وليس فعلا واحدا؛

- إن الممارسة للسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير؛

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها ومن الصعب أيضا تتضمنها أنظمة للقيم الأداء الرسمية؛

- تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جديد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعاون مع الأفراد وذلك يعود لكونها تتعدى الحدود المطلوبة وفق للدور الرسمي ولا يمكن القيام بدور المحاسبة عند القيام بهذه السلوكيات؛

- هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الوجبات والأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الوجبات والأعباء الوظيفية الأساسية؛

- إن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرصة تنافسية في المؤسسة؛

- إن المؤسسات تحرس على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم كونه سلوكا تطوعيا؛

(1) : حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية (دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، العلوم الإجتماعية، التخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد حيدر بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص119-121.

- ان قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المؤسسة والالتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافنا الكلية وخططها الإستراتيجية⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابا على عدة جوانب في المؤسسة مما يساهم إجمالاً فعالية ونجاح المؤسسة في البيئة التنافسية التي شهدتها المؤسسات المعاصرة حيث هناك آثار إيجابية لسلوك على كل من الفرد والمجموعة والمؤسسة كالتالي:⁽²⁾

أ- أهمية على مستوى الفرد

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً؛
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي؛
- يحسن من قدرة المديرين والعاملين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص الوقت أكثر للتخطيط الفعال وحل المشكلات.

ب- أهمية على مستوى المؤسسة

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل؛
- يساهم على تماسك النظام الإجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل؛
- يساعد في تليل من الصراعات بين الأفراد.

ج- أهمية على مستوى المؤسسة

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على المستوى المؤسسة؛
- يقلل الحاجة على تخفيض جزء من موارد المؤسسة في وظائف الانضباط والصيانة داخلها؛

(1) : خالد سليمان أحمد مومني، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 18، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، سنة 2016، ص 233.

(2) : عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية ، على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016، ص 36.

- يحسن من ظروف النفسية والتنظيمية داخل المؤسسة؛
- يعمل على الحد من التباين في أداء المؤسسة ويؤدي إلى استقرارها؛
- يعزز على الحد من التباين في أداء المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة (1)

المطلب الرابع: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

تعدد وتختلف محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لما أشار إليه كتاب ادارة ويمكننا إبراز مجموعة من التصنيفات:

أولاً: الرضا الوظيفي: يتمثل في مجموعة من المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد اتجاه متغيرات مادية ومعنوية مرتبطة بالعمل، مثل الإنجاز والاعتراف والتقدير بين الزملاء، كما أن الرضا الوظيفي يتمثل في ذلك التطابق الذي يكون بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة إشباعها.²

ثانياً: الولاء التنظيمي: وهو الشعور بالود تجاه الآخرين وحماية مصالح المؤسسة ودعمها أمام الغير ضد تهديدات البيئة الخارجية، والمساهمة في بناء سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة والسعي للحفاظ على أصول المؤسسة من خلال حسن استخدامها.⁽³⁾

ثالثاً: العدالة التنظيمية: التي تعكس مدى إحساس العاملين بالعدالة في مؤسساتهم، وما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس العاملين بها، قد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس العاملين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بالعدالة والإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية

(1): المرجع نفسه، ص36.

(2): كريس مسعود، دابيرة عبد الحفيظ: أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو، مثال الجزائر)

مجلة جامعة القدس للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 08، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص90

(3): المرجع نفسه، ص90.

،ولا شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون إنعكاستها المباشرة على القيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستعملون التوجه والإرشاد منهم.⁽¹⁾

خامسا: الأقدمية: إن مدة خدمة العامل بالمؤسسة دور كبير في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن العامل الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمؤسسة، وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدرة على تحديد ادواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.⁽³⁾

سادسا: السن: إن لعمر العامل تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسطية فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر العامل يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

سابعا: الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام العامل في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في مؤسسته ودون توقعه الحصول على أي مردود ومقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن العامل الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميلا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.⁽²⁾

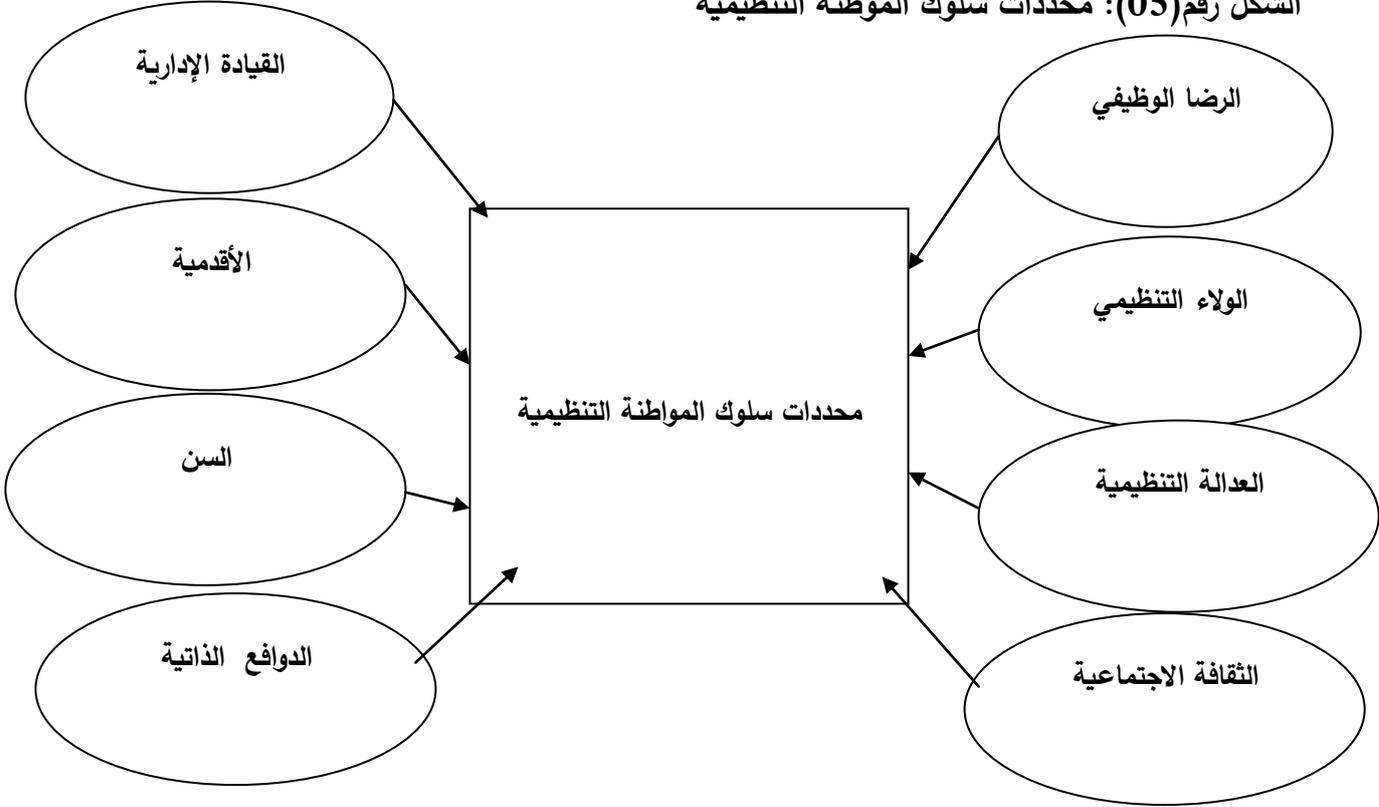
(1) : دعاء إبراهيم عبد الهادي الرصامنه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الردين، رسالة ماجستير، جامعة البلقان التطبيقية 2014/06/23، ص39.

(3): حمزة معمري، زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص49.

(2) :مرجع نفسه، ص49.

ثامنا: الثقافة التنظيمية: تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة اتجاه العاملين والطريقة التي بها تنجز المهام.⁽¹⁾

الشكل رقم(05): محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

(1) : ضاحي حمدان محمد أحمد، ممارسات الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية (دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا)، مجلة كلية الخدمات الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد20، جامعة الغيوم، مدينة قنا، مصر، بدون تاريخ، ص.360.

المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

نتناول في هذا المبحث أهم أنماط ومداخل وإبعاد وسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم، التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:⁽¹⁾

أولاً: النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة العمل لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، وتوجيه العمال الجدد ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى ولو كان غير مطلوب منه، إذ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليس من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

ثانياً: النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الأخر عنه فيسعى لمساعدته.

ثالثاً: النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المؤسسة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المرجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدكم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المؤسسة.

رابعاً: النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم وكذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحاً وتميزاً، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

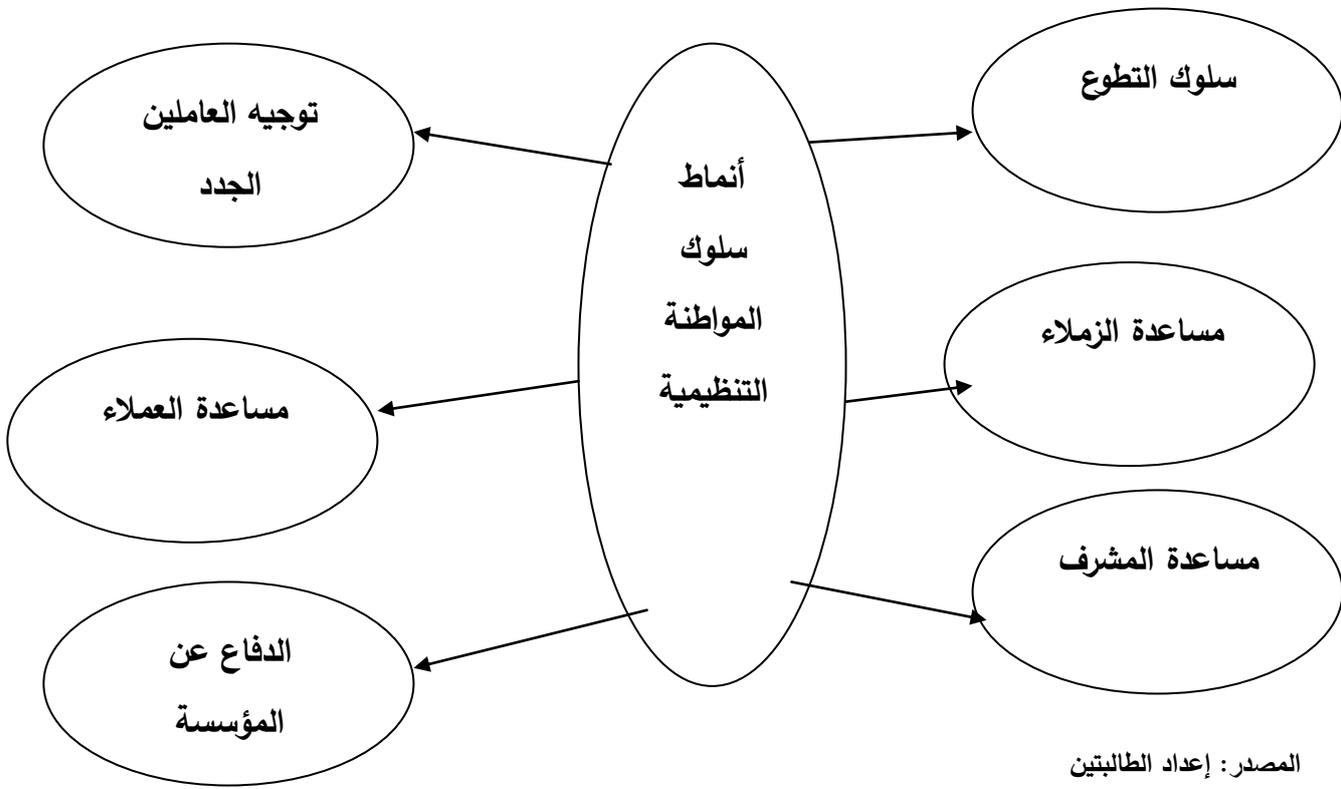
خامساً: النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المؤسسة: يشمل هذا النمط إقبال العمال على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو

(1) : عبد السلام شايع القحطامي، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، الرياض، سنة 2016، ص44.43.

التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

سادسا: النمط المتعلق بتقديم المؤسسة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابيتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين⁽¹⁾.

الشكل رقم(06): يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المطلب الثاني:مداخل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى مداخل سلوك المواطنة التنظيمية وأهم أبعادها

(1) : المرجع نفسه، ص44.

الفرع الأول: مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسين هما (1):

المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبق لهذا المدخل ينصر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

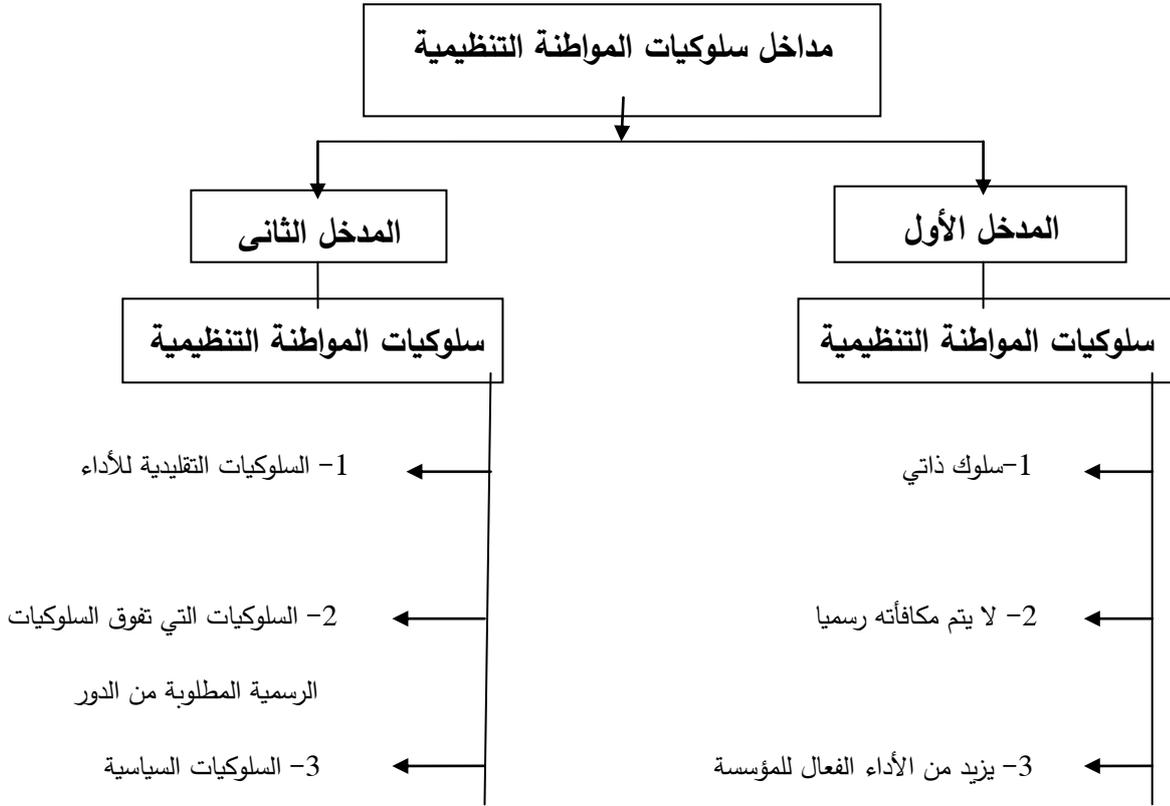
المدخل الثاني: يقوم على التراث الفكري لبحوث المواطنة التنظيمية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كلي السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع.

وطبق لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على 3 أنواع من السلوكيات وهي كالآتي:

- أ- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور Traditionalt im- role job performance .
- ب- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور Extra- role behaviors .
- ج- السلوكيات السياسية political behaviors .

(1): أميرة محمد رفعت حواس، آخر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير جامعة القاهرة، 2003، ص21، 20.

الشكل رقم (07): مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعة حواس، أثر التزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير جامعة القاهرة، 2003، ص 20

الفرع الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

حظي هذا المفهوم الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ سعى كل منهم إلى تحديد أبعاد ومؤشراته، حيث اعتمد على نموذج ثنائي الأبعاد والبعض الآخر على نموذج خماسي الأبعاد وطرح الآخرون نموذج دون سبقه لأبعاد وذلك حسب وجهة نظر كل باحث.

الجدول رقم(02): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الأبعاد المبحوثة	إسم الباحث
1- الإيثار 2- الطاعة (الإمتثال العام)	SIMTH.ORGAN.AND MEAR1983
1- البعد الفردي (مساعدة زملاء العمل) . 2- البعد المنظمي (تقسيم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل)	WILLIMAS1988
1- الإيثار الإلتزام العام. 3- الروح الرياضية.4- الكرم.5- السلوك الحضاري.	ORGQAN 1988
الإيثار 2- الإلتزام العام.	WILLIMAS AND ANDERSON 1991
1- الإيثار - الوعي.3- المجاملة.4- الروح الرياضية.5- المشاركة.	NIEHOFF 1992
1- الإيثار 2- الوعي.3- الروح الرياضية.4- السلوك الحضاري.	MAC KENZIE 1993
1- الإيثار الإلتزام العام.3- الروح الرياضية.4- السلوك الحضاري.	KONOVSKY AND PUGH1994
1- سلوك المساعدة.2-الإمتثال التنظيمي(الطاعة التنظيمية).3. الروح الرياضية /5. الولاء التنظيمي 6. المبادلات الفردية /7. السلوك الحضاري /8. التطوير الذاتي.	PODSAKOFF ET AL 2000
1- سلوك المساعدة، 2. الروح الرياضية / 3. الولاء التنظيمي /4. الإلتزام التنظيمي /5. السلوك الحضاري /6. التنمية الذاتية /7. المبادرة الفردية.	LE PINE.ENEZ.AND JAHNSON02002.
1- البعد الفردي /2. الإيثار/3. الكرم . 1- البعد المنظمي /2الروح الرياضية /3. السلوك الحضاري /4. الإلتزام العام .	LE PINE AND AL 2002.

المبادرة، مساعدة زملاء العمل، الصوق، المساعدة في الانشطة الجماعية، التعلم الذاتي، المشاركة في الرعاية الاجتماعية، الحفاظ على نظافة مكان العمل، الانسجام الشحفي، حماية موارد الشركة.	FARH.ZHONG.AND ORGAN 2004.
الإيثار الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة	الفهداوي 2005.
الإيثار الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة.	العطوي 2007.

المصدر: إعداد الطالبتين.

سوف نتناول التطبيق الأكثر شيوعا الذي اقترحه (organ) واستعمله العديد من الباحثين في دراستهم المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه.

لقد اعتمدنا في دراستنا على النموذج أورجن في تصنيفه لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هذا التصنيف الأبعاد التالية:

1- الإيثار: يقصد به تلك السلوكيات التطوعية الموجهة نحو مساعدة الأفراد الآخرين في العمل لزيادة كفاءتهم أو حل المشكلات التي تقابلهم دون الالتفات للحصول على تحفيزية من جراء ذلك أي أن الفرد يساعد طواعية وبمحض إرادته للأشخاص الآخرين في أداء عملهم سواء كانوا زملاء (توجيه زميل جديد، مساعدة زميل ليه عبء، عمل إضافي، مساعدة زميل مريض في عمله، المساعدة في إعداد عروض)، رؤساء، مرؤوسين، عمال أو مستفيدين من خدمات المؤسسة، ويلعب دورا نشيطا في حل المشاكل المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.⁽¹⁾

كما يعتبر الإيثار نمط السلوكيات يقوم به العامل لمساعدة الآخرين بشكل مباشرة أو غير مباشرة لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، فهو استعداد العاملين لمساعدة زملاء العمل على سبيل المثال مساعدة البعض في المهام الصعبة، وتوجيه العاملين الجدد.⁽²⁾

(1) : أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طرطا (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، العدد 41 (الجزء الثالث)، جامعة عين الشمس 113، المغرب، 2017 ص 54.

(2) : بحري صابر، خلاش منى، العدالة تنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 3، العدد 2، جامعة محمد لمين دباغين. سكيف 2017. ص 87.

2- الكياسة أو المجاملة: وذلك من خلال الحرص على وضع حد لمشكلات العمل، وتجنب وقوعها وإدراك عضو المؤسسة لتأثير سلوكه و ممارسته على الآخرين وتجنبه لاستغلالهم أو إثارة المشاكل معهم.⁽¹⁾

كما يعتبر الكياسة سلوك تقدير يركز على منع المشاكل المتصلة بالعمل والصراعات المترتبة مع زملاء العمل والقيام بالسلوك الضروري للتعلم من ذلك من أجل المستقبل، بالإضافة إلى إدراك الفرد لتأثير سلوكه على الآخرين وعدم استغلال حقوقهم وتجنب إثارة المشاكل، كما يتم تعريفها أيضا على أنها سلوك الفرد حيث يشجع زملائه عندما يكونوا محبطين ويشعرون بعدم التشجيع حول تطويرهم المهني، حيث أن إنجاز هذا السلوك من شأنه أن يساهم في توفير الوقت وتحقيق الكفاءات والفعالية.⁽²⁾

3- وعي الضمير: يمثل السلوك التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية التي تحدد متطلبات الدور الأساسي في مجال الحضور والانحراف في المواعيد والعمل، والاستراحات والعمل بجدية... إلخ.⁽³⁾

كما يشير هذا البعد إلى إخلاص الفرد المثاليات يضعها كمييار لسلوكه، توجهه لإنجاز دوره في المؤسسة بأسلوب يزيد على المستوى المتعارف عليه أو المتوقع منه فهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة من قبل وصول العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد، استخدام وقت العمل بكفاءة، واحترامه للقواعد المحددة في مكان العمل حتى إن يعمل الفرد بجدية خلال أوقات إضافية فقط من أجل الصالح العام المنظمة كما يعتبر هذا البعد قيام الفرد بإنجاز العمل خلال ساعات طويلة وينجز طواعية أعباء إضافية على مهامه الأساسية وذلك انطلاقا من الحرص على زيادة كفاءة الفرد والمجتمع وخدمة الصالح العام.⁽⁴⁾

4- الروح الرياضية: يعرف بأنه سلوك العامل في تحمله لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.⁽⁵⁾

حيث تم تعريف الروح الرياضية على أنها ميل العاملين لتحمل الظروف العمل القاسية بدون شكوى والبقاء متفائلين بنائين، ويتم الإشارة إلى روح الرياضية عندما يكون هناك تحديات وصعوبات، الاستعداد لتنازل على

(1) : محمد عبد الحميد الطولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد 21، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر 2015 ص72.

(2) : خليل محمد محرز، مرجع سابق ص13.

(3) : فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة، التنظيمية لدى العاملين في المعهد الحالي للمهن الطبية المدنية بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسة، العدد9، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، يونيو 2017، ص106.

(4) : أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق ذكره، ص55.

(5) : محمد شمس حسن، الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الضمن التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمكتسبات العامة دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدونة الحكومية لمحافظة القاهرة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(22) العدد الثالث، مصر، يوليو 2021. ص984.

المصالح الخاصة من أجل الفريق، قبول أفكار الآخرين كما تم اعتبارها انخفض الانعكاسات السلبية في المؤسسة عبر قدرة العاملين على التحايل والالتفاف وتجنب الضربات كما تعمل الروح الرياضية على زيادة الطاقة الإيجابية والروح المعنوية في المجموعة مما يقلل من دوران العاملين، وكذلك تمثل تحمل المشاكل البسيطة وعدم إيجاد خلل مستمر مع المؤسسة، إضافة لذلك الاستعداد للتعامل مع المواقف التافهة بدون احتجاج أو انتقاد وعدم جعل المشاكل تبدو أكبر مما هي عليه في الواقع⁽¹⁾.

5- السلوك الحضاري: الذي يعتبر أو يشير إلى مواقف العاملين العميقة واهتمام النشيط بوجود المؤسسة مثل تقديم اقتراحات خاصة للتطوير الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة⁽²⁾.

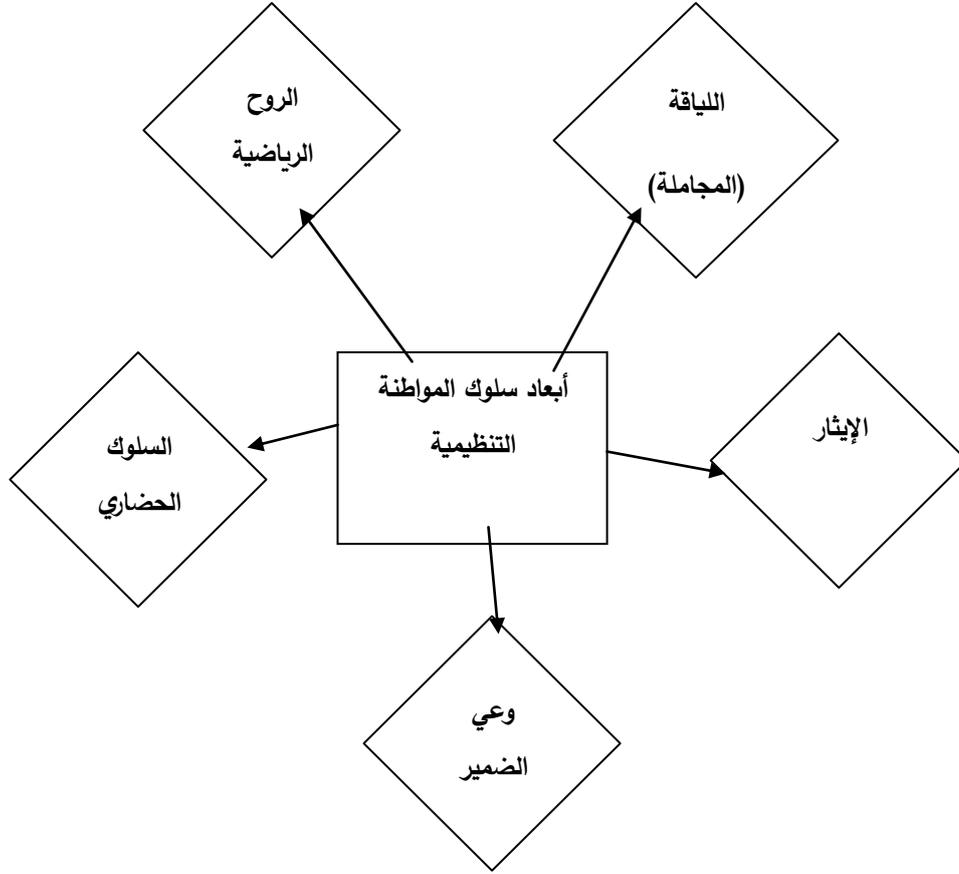
كما يشير إلى المشاركة البناءة والمساهمة والمسؤولية في إدارة قضايا وأهداف المؤسسة من خلال حضور الندوات، تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل⁽³⁾.

(1) : خليل محمد محرز، مرجع سابق ذكره، ص13.

(2) : فاطمة محمد هدى حسين، مرجع سابق ص297.ص296.

(3) : فرح يس فرح عبد الخير، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الإجتماعية والإرشاد بولاية القصارف، مجلة جامعة البطانة للعلوم الإجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الإقتصادية، المجلد05.العدد02، ديسمبر2017، ص271.

الشكل رقم(08): يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد طالبتين.

المطلب الثالث: معوقات وكيفية تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

لسلوك المواطنة التنظيمية عراقيل تحول بينها وبين العامل في المؤسسة عند القيام بها وفي نفس الوقت تعود هذه السلوكيات على المؤسسة بإيجابيات.

أولاً: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

تمثل أهم المعوقات لتحديات التي تواجهها المؤسسة عند قيام سلوك المواطنة التنظيمية في ما يلي :

- عدم مساهمة العمال في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي فعال تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:
- عدم إشراك العمال في القرارات التي تهم المؤسسة فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المؤسسة؛
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمتها في التخفيف من ضغوط العمل فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإيجابية الايجابية مما ينعكس على تميز أدائهم؛

- عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائق أمام العمال للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛

- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافز قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛

هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤثر يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا والدفعية للعمل؛

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي⁽¹⁾؛

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المؤسسة؛

- عدم سعي المؤسسة إلى إرضاء العاملين لديها معنويا وماديا، لأن التخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم تجاه ظروف العمل وبيئته إذا لم يعد إرضاء الأفراد في منظمة العمل أمرا تستطيع المؤسسة اختيار أو تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب إهمالها ولا يمكن تجاهلها، وهو ما يتحقق لدى المؤسسات التي تتطلع للنجاح والتميز؛

- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تفنقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة، مما يولد لدى الفرد شعورا بالإنقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه، وهذا الأمر يدفع بالعاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقام من الإدارة غير المنظمة بتعمد عدم التقاني والإخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية؛

- المؤسسات الناجحة تستقطب عمال يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، ويقدموا أداء أعلى من المتوقع خاصة المؤسسات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون

(1) : رشيد مناصرية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، لعدد8، كلية العلوم الإدارية والتجارية وعلوم تسيير، ورقلة، الجزائر، سنة2015، ص224.

والتطوع لخدمة أعضاء الفريق، هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري (1).

الفرع الثاني: كيفية تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن ممارسات الموارد البشرية يمكنها أن تسهم في زيادة درجة المواطنة التنظيمية للعاملين من خلال: (2)

- **تصميم الوظيفة:** حيث تعد الاستقلالية من أهم خصائص الوظيفة فكلما زادت استقلالية الوظيفة كلما زاد الدافع لدى العامل لإخراج أفضل ما لديه من أفكار ومقترحات وأفكار ابتكارية.
 - **الاختيار:** حيث يعد حب التعلم من أهم معايير لمعرفة هل العمال على استعداد للمشاركة في السلوك الحضاري أم لا ومن ثم يجب إجراء اختبارات تقيس هذا المعيار عند اختيار العاملين.
 - **التدريب والتنمية:** يجب تدريب العاملين الجدد على مهارات التواصل والتنمية المستمرة ومهارات الاتصالات وجمع المعلومات وتشغيل البيانات تحليل المنطق.
 - **الإشراف:** يجب أن تعزز ممارسات إشراف التنمية الأخلاقية والتشجع على التعلم وتوضح الفائدة من الاستجابة لحاجات الأفراد ذوي المصالح للمؤسسة.
 - **تقييم الأداء:** يجب أن يتضمن تقييم الأداء معايير متعددة الأوجه مثل: مؤشرات إنجاز الأفراد لمهام والتعاون الجماعي، وكذلك السلوك الحضاري ويفيد هذا التقييم في الوقوف على الاحتياجات التدريبية للأفراد.
 - **التعويضات:** يتلقى جميع العاملين مرتبا أساسيا يكفي لتغطية الاحتياجات الأساسية وهناك جزء آخر يتعلق بجدارة العاملين والأداء الجماعي وهنا سينتج أنه إن كان المقصود أن يتم مكافأة العامل على القيام بسلوك الحضاري فإن هذا يتعارض مع سمات هذا السلوك لأنه يتم مكافأته من النظام الرسمي للمكافآت. (3)
- كما تتأثر إمكانية تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بنمط القيادة المنيع، إذ تم التعريف من خلالها على أنها القيادة الأكثر شيوعا في المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة جديدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجات ممارسات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية.

(1) سعاد خمخام، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة الإطار بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر 2017، ص161.

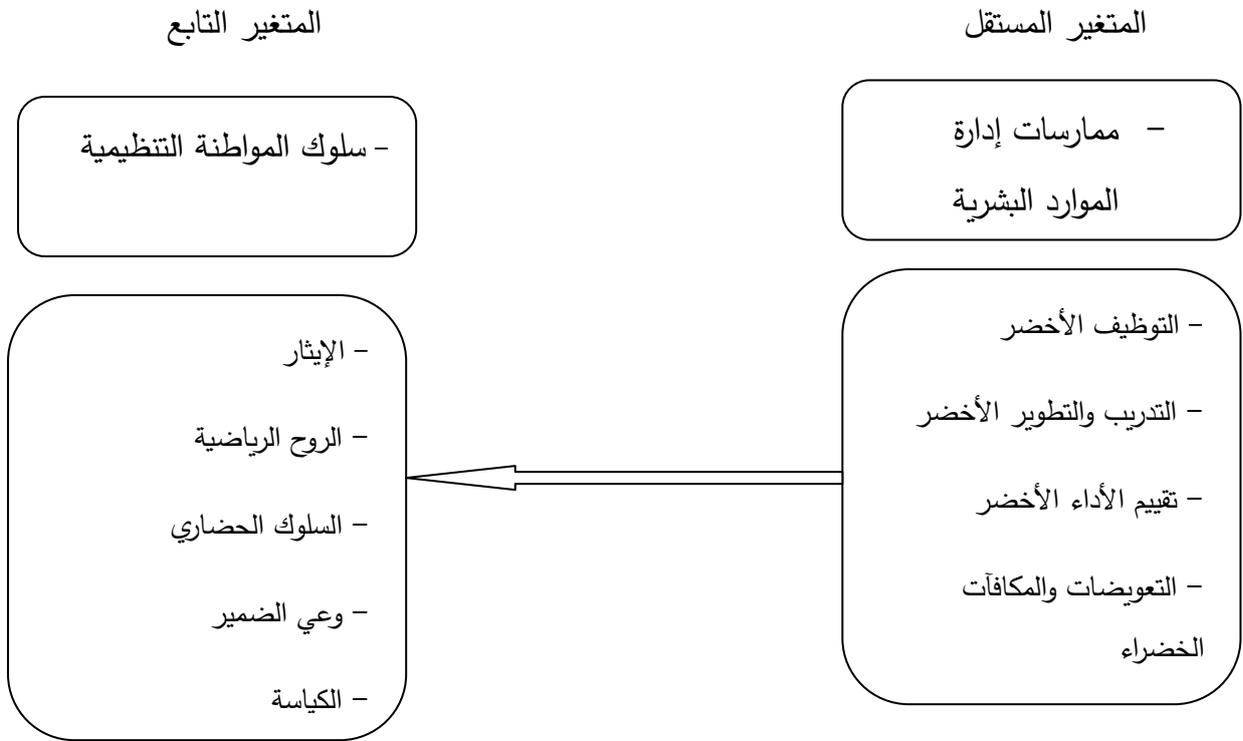
(2) أسامة محمد الرواشدة وآخرون، تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعض الفنادق الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد9، العدد2، مصر، 2020، ص333.

(3) نفس المرجع ص334.

المطلب الرابع: العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء والمواطنة التنظيمية

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دور في سلوك المواطنة التنظيمية انه من المحتمل أن تؤدي عبارة الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الأداء الاجتماعي لأداء العاملين من خلال المعاملات الاجتماعية والعمليات كما توفر فرض لمشاركة في المبادرات الخضراء إضافة إلى ذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا إلى تغييرات في أداء العمل تجاوز السلوك الأخضر⁽¹⁾.

الشكل رقم (09): نموذج مقترح للعلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: فاطمة محمد مهدي حسن: دور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد19، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد3، القاهرة، مصر، 2021م، ص 299.

(1):فاطمة محمد مهدي حسن، مرجع السابق، ص299.

الخلاصة

تم التعريف في هذا الفصل على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعرف على أنه سلوك إضافي واختياري الذي يقوم به العامل ويعتبر سلوك تابع من الفرد بداية لا يندرج ضمن وظيفة رسمية حيث اختلفت تعاريفه حسب اهتمام الباحثين والمفكرين وكان واحد منهم يعرفه حسب منظوره الخاص.

فلسوك المواطنة التنظيمية أهمية بالغة في تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا كما يعمل على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك لما له من خصائص تخلق تناسق النشاطات بين أعضاء والمجموعة وفرق العمل حيث ارتبط سلوك المواطنة التنظيمية بصفة مباشرة وغير مباشرة بالمحددات الشخصية والوظيفية (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية...) تأثر على السلوك الوظيفي في مختلف المستويات الإدارية كما تظهر فعالية المؤسسة من خلال خمس أبعاد، الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، كما أنه يكتسي طبيعة فردية ومنظمة في آن واحد.

يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية كثيرا على أداء الفرد وجماعة العمل على مستوى المؤسسة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة والمحافظة عليها، حيث يؤثر على مستوى إنتاجية الزملاء وكذلك على مستوى إنتاجية الإدارية المختلفة، كما يؤثر على توفير موارد المؤسسة، في بعض الحالات لا يقوم الفرد في المؤسسة بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك يعود إلى مجموعة من المعوقات إلى تحول بينه وبين تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية للجلود

ومشتقاته-وحدة جيجل-

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية، وبعد مناقشة الدراسات السابقة واستكمال مراجعتها حول متغيرات الدراسة، رأينا أن نخصص الفصل الثالث في إسقاط الجانب النظري على الواقع الحقيقي.

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى تطابقه على أرض الواقع التي رأينا أن تكون في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- إذ تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية والفرضيات وبناءا عليه تتحدد نوعية النتائج المتحصل عليها).

ومن خلاله قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنتناول بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة من تعريف والوظائف التي تقوم بها، وتقديم المؤسسة وقطاعاتها الاقتصادية وغيرها ... كما سنعرض هيكلها التنظيمي وتحليله، والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

المطلب الأول: المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل -

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى تعريف المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته

أولا التعريف بالمؤسسة:

تقع مذبغة جيجل (TAJ-SPA) بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل، تتربع على مساحة قدرها 5 هكتار وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيومتر واحد، تتوسط المجمع السكني وهي مؤسسة ذات أسهم لها 16000 سهما، السهم الواحد ب 5000 دينار أي مايعادل رأس مال قيمته 80 مليون دينار جزائري، يحكمها القانون التجاري حيث تعمل على معالجة جلد البقر والغنم وتسويقه محليا وخارجيا، تقدر طاقتها الإنتاجية 10 ملايين قدم مربع سنويا، إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يوميا بمعدل 38000 قدم مربع، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاجها لعملية المعالج من إسبانيا، هولندا، إيطاليا، فرنسا، وتصدر كل منتوجاتها إلى إسبانيا والبرتغال.

وتشغل حوالي 153 عامل يتوزعون على مختلف المديريات والأقسام والمصالح والورشات، كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية، مساءية) يعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا أما في حالة تقلص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة واحدة⁽¹⁾

ثانيا: وظائف المؤسسة:

يتجلى دور هذه المؤسسة في قيامها بالوظيفتين الاقتصادية والاجتماعية المتمثلتان في:

- **الوظيفة الاقتصادية:** تعتمد مذبغة جيجل في نقل الموارد الأولية على وسائل نقل خاصة بالموارد حيث أن هذه الموارد يحصل على إيرادات من جراء قيامه بخدمة النقل وبالتالي النهوض بقطاع النقل بالمنطقة.

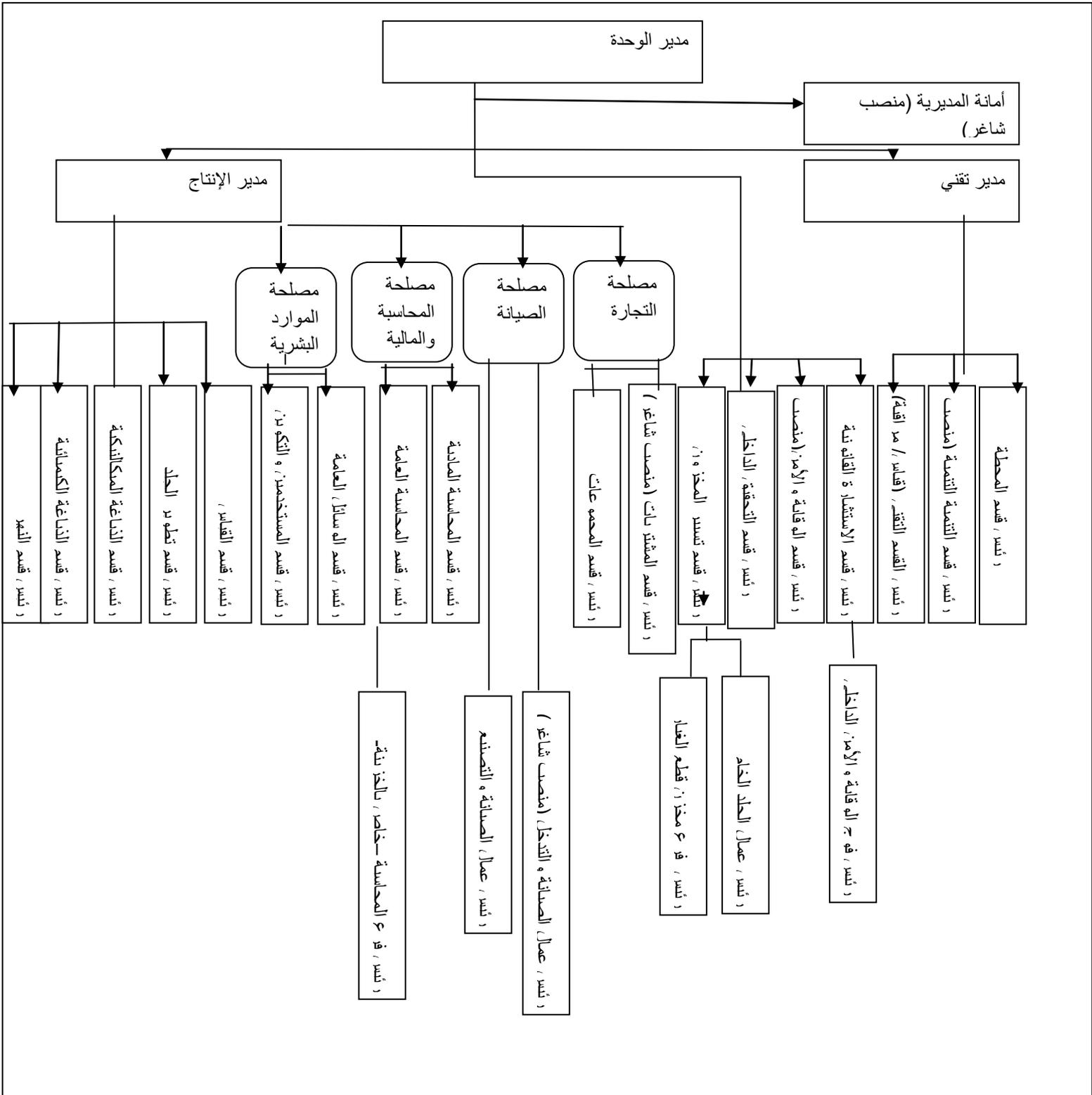
وكما نعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله، وعليه فقد تم إنجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على القيام زراعات متطورة فيها، كما ان الموارد الكيميائية تلعب دورا كبيرا في عملية معالج الجلد الأمر الذي أد إلى بناء مصانع تحويلية كيميائية صغيرة.

- **الوظيفة الاجتماعية:** تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة حيث ان إنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه وهذا مآدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكاني، كالمدارس والأسواق الوطنية وغيرها.

(1): إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-



بعد تقديمنا للمؤسسة ، أقوم بعرض مختلف الهياكل الوظيفية حيث تحتوي على 7 مديريات أساسية كل مديرية تقوم بمجموعة من المهم موضحة كالتالي:

أولاً: المديرية العامة

يترأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن نشاط الوحدة وهو يعمل على حسن سير العمل كما أنه ينظم العلاقات العامة مع المتعاملين، أضف إلى ذلك انه يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق أهداف مسطرة لتلبية حاجات السوق، كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية والدولية فيما يتعلق بالتصدير والاستيراد.

ثانياً: مديرية الإنتاج

ومن مهامها:

- تولى تنظيم وتنسيق الرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج؛
- إعداد الغنتاج، والمشاركة في التموينات؛
- الاتصال برؤساء الورشات لإطلاعهم على برنامج الإنتاج المراد تحقيقه.

ثالثاً: مديرية المحاسبة المالية

ومن مهامها مالي:

- مكلفة بالعلاقات مع المؤسسات المالية
- السهر على تطبيق القواعد المحاسبية؛
- المسك الصحيح واليومي للدفاتر واليوميات المحاسبية للمؤسسة؛
- إعداد تقارير سنوية إدارية.

رابعاً: مديرية التجارية:

ومن مهامها:

- انجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة؛
- تأمين وتموين الوحدة بالمادة الأولية للسير الحسن للوحدة؛
- ترويج لمنتجات الوحدة.

خامساً: مديرية الموارد البشرية

ومن مهامها مايلي:

- تنفيذ سياسات تسيير الموارد البشرية للمؤسسة؛
- التسيير الإداري للعاملين؛
- التسيير والتطوير للنشاطات الاجتماعية للوحدة.

سادسا: مديرية الصيانة

ومن مهامها:

- توزيع وتنسيق ومتابعة أعمال الصيانة؛
- السهر على توفير استعمال الرشيد لطع الغيار؛
- السهر على احترام القانون الداخلي للمؤسسة؛

سابعا: مصلحة الوقاية والأمن.

ومن مهامها مايلي:

- تحميل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة؛
- تكوين أفراد دائمين ومؤقتين لديها؛
- دراسة اقتراح التحسينات لتجنب الأخطار الحوادث والأمراض المهنية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة**أولا: الأهداف الاقتصادية**

- تحقيق الربح لإثراء خزينة الدولة كونها المؤسسة الاقتصادية العمومية والإعلاء من اقتصادها؛
- السعي الدائم والمستمر للوصول إلى رقم الأعمال سنويا من طرف مجلس الإدارة؛
- تأهيل العمال وإكثار من حملات التوعية لمواكبة التطورات الحاصلة؛
- محاولة توفير منتج ذات نوعية جيدة وبتكاليف أقل؛
- استهداف المتعاملين والأطراف الجدد من مختلف النواحي من خلال ترويج منتجاتها إما عن طريق وسائل الإعلام السمعية والبصرية أو عن طريق عرضها المباشر على باقي المؤسسات.

ثانيا: أهداف اجتماعية

تتمثل في:

- سعي المؤسسة على تقوية وتوطيد العلاقة بين عمالها وبنث الحماس في أنفسهم كفريق؛
- الاعتناء بشؤون الموظفين ومراعاة ظروفهم وأحوالهم الشخصية؛
- التحفيز المادي من خلال المبالغ المالية التي يحصل عليها الفرد، زيادة على ذلك تشجيع ودعم مستمر لهم؛
- محاولة تقليل إنقاص من البطالة وذلك بمد فرص التشغيل بها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

لمعرفة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وتحليل العلاقة بينهما، ومجتمع عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة، والاستعانة بأسلوب الإستبيان من خلال

طرح مجموعة من الأسئلة علنلا العمال بالمؤسسة التي تتناسب مع أبعاد موضوعنا والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: يمكن تعريف منهج الدراسة أنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث⁽¹⁾.

تهم هذه الدراسة بالكشف عن أثر متغيرين لا يمكن أن يقاس بالعين المجردة بل لابد من استخدام طرق احصائية مناسبة في اختيار الفرضيات، حيث تبني تبني المنهج الوصفي والتحليلي بحث يمكن تعريفهما في هذه الدراسة كما يلي:

- **المنهج الوصفي:** هو طريقة لوصف ظاهرة مدروسة وتصويرها بالاعتماد على الكتب والدوريات والدراسات السابقة⁽²⁾، لإدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية.

- **المنهج التحليلي:** هو المنهج المعني بتفسير الظواهر وتحليل البيانات المتاحة عنها، والوصول إلى إستنتاجات ذات معنى، ويتم هذا عن طريق العمليات أو الخطوات الخاصة به⁽³⁾، باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرامج الاحصائية المناسبة بغرض اتمام الدراسة الميدانية.

ثانياً: حدود الدراسة: تم اجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- وذلك من أجل جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها للوصول للاختبار وصحة الفرضيات والإجابة على التساؤلات الدراسة وذلك ضمن الحدود التالية:

- حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود في هذه الدراسة على ممارسات ادارية الموارد البشرية الخضراء وأثرها في السلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- الواقعة في جيجل الحدادة.

الحدود البشرية: العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العمل الدراسي الجامعي 2021-2022م.

المطلب الثاني: طريقة ونوع أداة الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى مجتمع عينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها .

⁽¹⁾ زرواني رشيد، تدريبات على منهجيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.سنة ص176.

⁽²⁾ عمار بوحوش، محمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص139.

⁽³⁾ محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة 1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص164.

أولاً: مجتمع عينة الدراسة: والغرض من اختيار عينة البحث الحصول على معلومات مجتمع الدراسة، لأنه من الصعوبة أن يتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع⁽¹⁾.

مجتمع الدراسة: هو المجتمع الذي سوف تعمم نتائج البحث عنه لاحقاً ويعرف أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء، الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي إلى مجال الدراسة⁽²⁾.

وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع وذلك راجع لأسباب كثيرة ومختلفة من باحث لآخر، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة أي الإعتماد على عينة فقط بدل الإعتماد على المجتمع ككل.

عينة الدراسة: هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها من قبل الباحث لإجراء الدراسة عليها وتكون ممثلة لمجتمع الدراسة⁽³⁾.

المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يظم جميع العاملين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- والبالغ عددهم (123) عامل، اخترنا منهم عينة عشوائية قدرت ب (70) عامل، وقد تم التأكد أن حجم العينة مناسب لإتمام الدراسة ومناسب للطريقة التي قدمناها، إذ أوضحت أنه عند استخدام الانحراف الخطي المتعدد اختبار صحة الفرضيات يكون حجم العينة أكبر أو يساوي المتغيرات المستقلة، والدراسية الحالية إنطوت على خمس متغيرات، ولهذا حجم المتغيرة يجب أن يكون أكبر أو يساوي (50) مفردة، لذا عينة الدراسة مناسبة لإتمام هذه الدراسة.

قد تم توزيع (70) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (60) استبان بنسبة مؤوية بلغت (86%) من عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين أنه هناك (05) استبانات غير صالحة وغير مكتملة، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة مامجمله (55) استبانة من عدد الاستبانات المسترجعة.

ثانياً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تكونت أساليب جمع البيانات والمعلومات من نوعين:

1- **المصادر الثانوية:** إجراء ومراجعة ومسح مكتبي لمختلف أنواع المراجع والكتب، أبحاث، رسائل علمية جامعية، والدراسات السابقة ومعقدة لكل من الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية من أجل إثراء الجانب النظري وبناء الخلفية الفكرية واضحة حول موضوع الدراسة.

2- **مصادر أولية:** بالإعتماد على أسلوب الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة بتصميم أداة الدراسة بالإعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة حول متغير الدراسة والإعتماد على ماكتب نظرياً حولهما

(1): حيزر عبد الرزاق كاظم العبادي، أساسيات كتابة البحث العلمي في التربية البدنية وعلوم الرياضة، الطبعة 01، دار الكتب والوثائق، العراق، 2015م، ص96.

(2): سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، فلسطين، 2003م، ص89.

(3): وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص181.

ثالثا: أداة الدراسة

يعد الاستبان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، حيث تعتبر الأداة كوسيلة بحث لكشف عن آراء ومواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم وعن علاقتهم بأداء الدراسة، أو مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث الموجه للرؤساء أو المرؤوسين وقد تم تصميمه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث حيث حصر أبعاد معينة من موارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية لتأكد من صحة فرضيتها هذا من خلال الأسئلة المطروحة للاستبيان، وتم تقسيم الاستبيان على النحو التالي:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة.

المحور الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية الخضراء) وهو يضم (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي:

البعد الأول: التوظيف الأخضر ويضم العبارات (من 01 إلى 05)؛

البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر ويضم العبارات (من 06 إلى 10)؛

البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر ويضم العبارات (من 11 إلى 15)؛

البعد الرابع: التعويضات والمكافآت الخضراء ويضم العبارات (من 16 إلى 20)؛

البعد الخامس: حفظ الطاقة ويضم العبارات (من 21 إلى 25).

المحور الثالث: خاص بالأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع لسلوك المواطنة التنظيمية موزعة على خمسة أبعاد وهي:

البعد الأول: الإيثار يضم العبارات (من 01 إلى 04)

البعد الثاني: وعي الضمير يضم العبارات (من 05 إلى 09)

البعد الثالث: الروح الرياضية يضم العبارات (من 10 إلى 14)

البعد الرابع: الكياسة يضم العبارات (من 15 إلى 20)

البعد الخامس: السلوك الحضاري يضم العبارات (من 21 إلى 26)

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمحور الثالث تم استخدام مقياس ليكرت lihert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت liklart الخماسي:

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها:

أولاً: صدق أداة الدراسة

نقصد بصدق أداة الدراسة أن تقوم بقياس أسئلة التي جاءت في الاستبيان، وقد نم اتأكد من الصدق الاستبيان بطريقتين هما:

1- الصدق الخارجي للاستبيان (صدق المتعلمين)

لمعرفة صدق الدراسة تم عرض استبيان على استبيان على استاذ المشرف من أجل مناقشته من حيث شموليته من أجل وصول للهدف، كما تم عرضه على أستاذ من أعضاء هيئة التدريس وقد طلب من المحكمين الرأي حول وضوح صياغة كل عبارته من عبارته أداة الدراسة ومدى ملائمة كل عبارة كالمحور الذي تنتمي إليه كما أخذنا بنصائح للمحكمين بادخال التعديلات زكيفية صياغة العبارة لكي تزداد وضوح بحذف كلمات المتكررة وتغيير العبارات التي لها نفس المعني.

2- الصدق الداخلي للاستبيان:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع محور التي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب اتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي ينتمي إليه اضافة إلى قياس ارتباط الأبعاد مع المحور التي تنتمي إليه، وقد تم حساب صدق استبيان الداخلي لعينة الدراسة متكونة من (55) فرد وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط يرسون بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه وبين كل بعد والمحور الذي تنتمي إليه.

أ- الصدق الداخلي لعبارات ممارسات الموارد البشرية الخضراء:

تأكد من صدق الداخلي لعبارات محور ممارسات الموارد البشرية الخضراء نتأكد أولاً من صنف داخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، ثم نتأكد من صدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه.

الصدق الداخلي لعبارات بعد التوظيف الأخضر:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد التوظيف الأخضر:

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي للعبارات بعد التوظيف الأخضر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
01	ادراك المعاملين لمفهوم الممارسات الموارد البشرية الخضراء	0.680**	0.000
02	تعمل المؤسسة على وضع معايير بيئية واضحة الوظائف الشاغرة	0.798	0.000
03	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء	0.827	0.000
04	مؤسساتنا معظم خطوات التوظيف يتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت	0.846	0.000

05	في مؤسستنا يتم اختيار وتعيين العاملين الذين لديهم وعي بيئي	0.852	0.000
----	--	-------	-------

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss ** دلالة على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد التوظيف الأخضر والدرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.680 و0.852) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها ... من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد التوظيف الأخضر صادقة لما وضعت بقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الداخلي للعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي للعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
06	تعمل مؤسستنا على اجراء تحليل احتياجات التدريبية كالعاملين المتعلقة بالبيئة	0.868	0.000
07	في مؤسستنا توجد برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجانب البيئي	0.794	0.000
08	في مؤسستنا نتبنى عملية تطوير الكفاءات والقدرات العمال على أساس البيئة	0.826	0.000
09	تعتمد مؤسستنا في تدريب عمالها على شبكة الانترنت والأجهزة الكهربائية بدل استخدام الورق	0.849	0.000
10	تعمل مؤسستنا على تطوير المهارات الخاصة بسياسة الريادة للموارد البشرية الخضراء لدمجها في العمل	0.825	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج جدول رقم (50) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد التوظيف الأخضر والدرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.794 و0.868) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات البعد التدريب والتطوير الأخضر صادقة لما وضعت بقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء الأخضر

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد التدريب والتطوير الأخضر

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي للعبارات بعد تقييم الأداء الأخضر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
11	تقوم مؤسستنا بقياس الأداء الأخضر لجميع العاملين وتجده ضرورة ملحة في العمل	0.851	0.000
12	يقوم نظام تقييم الأداء في المؤسسة على الاتصالات الخضراء	0.930	0.000
13	يأخذ المدراء في المؤسسة تحقيق النتائج المدروسة في التقييم بعين الاعتبار	0.857	0.000
14	يتوفر لدى المؤسسة مواقع الكترونية لتقييم أداء العاملين	0.715	0.000
15	لدى المؤسسة مؤشرات لأداء الأخضر للمحافظة على البيئة	0.853	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج جدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد تقييم الأداء الأخضر والدرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.715 و0.930) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد تقييم الأداء الأخضر صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي البعد التعويضات والمكافآت الخضراء

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد التعويضات والمكافآت الخضراء

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي للعبارات بعد التعويضات والمكافآت الخضراء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
16	تعمل المؤسسة على تطوير نظم المكافآت والتعويضات الصديقة بالبيئة من خلال التقليل من المعاملات الورقية	0.897	0.000
17	تحفز المؤسسة عملها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة	0.898	0.000
18	تعتمد المؤسسة على العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تساهم في توليد التبادلات الخضراء	0.806	0.000
19	تعتمد المؤسسة على نظام الحواجز المعنوية لتعزيز التوجه البيئي	0.874	0.000

20	المكافآت التي تخصصها المؤسسة لأداء الأخضر	0.878	0.000
----	---	-------	-------

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج جدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد التوظيف الأخضر والدرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.806 و0.898) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد التعويضات والمكافآت الخضراء صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي للعبارات بعد حفظ الطاقة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد حفظ الطاقة

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي للعبارات بعد حفظ الطاقة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
21	تطلب المؤسسة من العمل إطفاء الآلات عند الخروج	0.549**	0.000
22	تعمل المؤسسة على الحفاظ على الطاقة من خلال زيادة وعي العمال وكيفية الحفاظ عليها	0.819**	0.000
23	تعمل إدارة المؤسسة على الصيانة الدورية جيدة شبكية الكهرباء وصيانة المباني والأجهزة	0.830**	0.000
24	تعمل المؤسسة على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة	0.784**	0.000
25	تشجع المؤسسة العمال على استخدام سيارات النقل الجماعي والعام	0.832**	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS * دلالة على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد حفظ الطاقة والدرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.832 و0.8594) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد حفظ الطاقة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

لتأكد من صدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية نتأكد أولا من الصدق الداخلي لعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، ثم نتأكد من صدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه.

الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد الإيثار:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي للعبارات بعد الإيثار

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
01	أقوم بتقديم دعم لزملائي في العمل عند مواجهتهم لصعوبات	**0.885	0.000
02	تقوم المؤسسة بتوجيه العمال الجدد وافادتهم بناء على خبرتك وأقدميتك في العمل	**0.847	0.000
03	يمكن الاستغناء عن جزء من انجازات لزميل يكون بحاجة إليها	**0.834	0.000
04	أقوم بإجراء المصالحة بين زملائي بالعمل عند حدوث خلاف بينهم	**0.904	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS * دلالة على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.834 و0.904) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من مستوى محدد مسبق في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد الإيثار صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للعبارات بعد وعي الضمير:

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي للعبارات بعد وعي الضمير

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
05	أحرص على التقيد بمواعيد العمل	**0.871	0.000
06	أتقيد بالقوانين التي تنظم العمل في المؤسسة	**0.809	0.000
07	أعمل بجهد للحفاظ على ممتلكات المؤسسة	**0.892	0.000
08	أقوم بتبليغ الإدارة عند حدوث ما يمنعني من الحضور	**0.848	0.000
09	أحرص على إتمام عملي بالرغم من انتهاء دوامي	**0.740	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS * دلالة على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد وعي الضمير ودرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.740 و0.892) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من مستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد وعي الضمير صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد الروح الرياضية:

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي للعبارات بعد الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
10	لدي القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تدمير	**0.727	0.000
11	أحب من يقدم لي النصيحة وأتقبلها ممن يظهر أنه أفضل مني	**0.873	0.000
12	لا أجد أي إخراج في الإعتدال إذا أخطأت	**0.892	0.000
13	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر التي أمر بها	**0.816	0.000
14	أتجنب مراقبة أخطاء زملاء	**0.813	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS * دلالة على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد الروح الرياضية ودرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.727 و 0.892) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من مستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد الروح الرياضية صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات بعض الكياسة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد الكياسة:

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي للعبارات بعد الكياسة:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
15	اعامل زملائي في المؤسسة باحترام	**0.603	0.000
16	تأخذ المؤسسة بأرائي قبل اجراء اي تغير في عملي	**0.670	0.000
17	اخذ بأراء زملائي في حالة اتخاذ قرار يؤثر عليهم	**0.726	0.000
18	اقدم الدعم لزملائي في العمل	**0.759	0.000
19	اعتذر من زملائي في حالة اخطأت في حقهم في العمل	**0.809	0.000
20	اشعر زملائي بان مستقبل المؤسسة مرهون بالانجازات التي نحققها	**0.746	0.00

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS * دلال على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات بعد الكياسة ودرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.603 و 0.809) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها

أقل من مستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد الكياسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات بعض السلوك الحضاري

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات بعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	احرص على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	**0.718	0.000
22	احرص على تكوين اعطاء صورة حسنة عن المؤسسة	**0.918	0.000
23	ادافع على المؤسسة في حالة انتقادها من طرف الغير	**0.864	0.000
24	اهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وادائي الوظيفي	**0.927	0.000
25	اعمل على تقديم افكار لتطوير طرق العمل	**0.914	0.000
26	أحرص على انطباع جيد للمؤسسة	**0.937	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS * دلالة على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري ودرجة الكلية، لهذا البعد تتراوح بين (0.718 و 0.937) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من مستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن عبارات بعد السلوك الحضاري صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق اتساق الداخلي للعبارات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لعبارات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الايثار	**0.799	0.000
02	وعي الضمير	**0.869	0.000
03	الروح الرياضية	**0.846	0.000
04	الكياسة	**0.912	0.000
05	السلوك الحضاري	**0.866	0.000

مصدر: اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS * دلالة على مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج جدول رقم (14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من ابعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.799 و 0.912) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية منها أقل من مستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.005$) وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا: ثبات اداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي هذا الاخير نفس النتيجة اذا تم اعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، نتأجه مستقرة ويتم تقدير ثبات الاستبيان اعتمادا على مقياس ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): مقياس ألفا كرونباخ

الفئة	التقدير
أقل من 60%	ضعيف
من 60% إلى أقل من 70%	مقبول
من 70% إلى أقل من 80%	جيد
من 80% فما فوق	ممتاز

المصدر: رقايق سومية، زيتوني شيماء، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير-ولاية جيجل-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، 2021م، ص73.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول

التالي:

معامل ثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

يبين الجدول الموالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (16): قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة :

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل الثبات	درجة الثبات
الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	5-1	0.861	ممتاز
	التدريب والتطوير الأخضر	10-5	0.889	ممتاز
	تقييم الأداء الأخضر	15-11	0.897	ممتاز
	التعويضات والمكافآت الخضراء	20-16	0.921	ممتاز

ممتاز	0.834	25-21	حفظ الطاقة	
ممتاز	0.958	25-1	الثبات الكلي للموارد البشرية الخضراء	
ممتاز	0.887	4-1	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
ممتاز	0.866	9-5	وعي الضمير	
ممتاز	0.872	14-10	الروح الرياضية	
جيد	0.794	20-15	الكياسة	
ممتاز	0.934	26-21	السلوك الحضاري	
ممتاز	0.956	26-1	الثبات الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية	
ممتاز	0.959	52-1	الثبات الكلي للدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه ان قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد الموارد البشرية الخضراء كلها مترفعة حيث تراوحت ما بين القيمتين (0.834 و0.921) كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد الموارد البشرية الخضراء بلغ ما قيمته 0.958 وهي تعتبر درجة ثبات ممتازة، أما فيما يخص المتغير الثاني المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية يتراوح قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بين القيمتين (0.794 و0.934) كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0.956 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتاز، كما نلاحظ معامل الثبات الكلي للدراسة بلغ 0.959 وهو معامل ثبات ممتاز.

ويمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبهذا يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابل للتوزيع.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام البرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن نظام خاص للتحليلات الإحصائية (stastical package for socail sciense)، الذي يرمز له باختصار (spss) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها وتفرغها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختيار الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة فيما يلي:

أولاً: المدى: من أجل دقة النتائج ولأجل تحليل فئات مقياس ليكارت نستخرج طول الفئة لتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي ثم حساب المدى والذي يعتبر عن الفرق المطلق بين أكبر قنينة واصغر قيمة للظاهرة، أي (4=1-5) تم تقسيمها على درجات مقياس للحصول على طول الفئة الصحيحة (0.80= 5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (01) وذلك لتحديد قيمة الحد الأعلى (1.80= 0.80+1)، وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (17): فئات مقياس "ليكارث" likart الخماسي ودلالاتها:

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الأوزان	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-01]	غير موافق بشدة	1	منخفض جدًا
الثانية	[2.60-1.80]	غير موافق	2	منخفض
الثالثة	[3.40-2.60]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.40]	موافق	4	مرتفع
الخامسة	[05-4.20]	موافق بشدة	5	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

ثانيا: معامل الارتباط "بيرسون" (pearson)

هو المعامل الذي يصف العلاقة بين متغيرين وتتحصر قيمته بين -1 و $+1$ [وذلك باستخدام قانون بيرسون وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي $(+1)$ فمعنى ذلك أن الارتباط بين متغيرين طردي تام، وإذا كانت قيمة المعامل الارتباط تساوي (-1) فمعنى ذلك أن المتغير عكسي⁽¹⁾.

اجدول رقم (18): القرار الاحصائي لمعامل الارتباط بيرسون (pearson):

معامل الارتباط بيرسون	القرار الاحصائي
$r = -1$	علاقة عكسية تامة
$-1 < r < 0$	علاقة عكسية
$r = 0$	لا توجد علاقة
$0 < r < 1$	علاقة طردية
$r = 1$	علاقة طردية تامة

المصدر: رفايق سومية، زيتوني شيماء، مرجع سابق، ص75

ثالثا:معامل الثبات الفا كرونباخ ALPHACHROBAKH

تعتبر معادلة الفا هي صورة عامة من المعادلة التي اقترحها "كودر رينشادسون" ويستخدم في حساب الاتساق الداخلي (الثبات)، او معاملات الارتباط بين متغيرات المقاسة بهدف تقدير الاتساق الداخلي، للعوامل التي يراد استخراجها، وذلك أن العامل الذي يحوز على أعلى قيمة لمعامل ألفا يستخرج قبل غيره من العوامل، ثم تستخرج العوامل الأخرى بالتتابع بناء على الترتيب التنازلي لمستويات معامل ألفا للاتساق الداخلي للعوامل، ولا تبقى إلا العوامل ذات المعاملات التباين المشترك⁽²⁾.

(¹) نوبعلاق محمد ، موجه لإحصاء الوصفي الاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، بدون طبعة، دار الأمل للطباعة والنشر، الجزائر، 2009م، ص73.

(²) : محمد تبيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، قسم علوم النفس، جامعة الملك سعود، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص44.

رابعاً: تكرارات والنسب المئوية: تعبر التكرارات عن عدد ايجابيات أفراد العينة على الخيارات الموضوعة للمبجوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم ليكرت الخماسي، ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

خامساً: المتوسط الحسابي: هو عبارة عن القيمة التي يتم الحصول عليها من خلال قسمة المجموع الكلي للقيم على عددها ويعد من أكثر مقاييس النزعة المركزية الملائمة في التوزيع المعتدل، والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة.

سادساً: الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف ايجابيات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والثالث للاستبيان عن متوسطها الحسابي، حيث يعد من أهم مقاييس التشتت لأنه أدقها ، ويمكن ايجاده بهذه الطريقة⁽¹⁾

سابعاً: معامل الالتواء والتفلطح: الالتواء هو عدم تطابق نصف الشكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، عندما يكون الالتواء باتجاه اليمين يقال عنه توزيع موجب الالتواء، ويحصل ذلك إذا كان الوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار يدعى توزيع سالب الالتواء، في هذه الحالة يقل الوسط الحسابي عن الوسيط، يعتبر من أهم مقاييس الالتواء ويحسب :

والتفلطح هو مقياس للتوزيع، عند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحنى تكراري قد يكون المنحنى منبسط أو مدبب، وربما يكون معتدل يتم حسابها لمعرفة إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي⁽²⁾.

ثامناً: الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه من أجل دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في الممارسات الموارد البشرية الخضراء، في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية.

تاسعاً: اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent- simple T-Test): استخدم هذا الاختبار في دراستنا لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

(1): عبد الستار سالم الهدله، مبادئ الطرائق الاحصائية في التربية الرياضية لطلاب السنة الثالثة، الطبعة 2، سوريا، 2019م، ص87.

(2): عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحميل الاحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام

SPSS)، الطبعة 1، دار الشروق، الأردن، 2007م، ص255.

عاشرا: اختبار تحليل التباين الاحادي دو الاتجاه الواحد **ONA WAY ANONA**: لاختبار امكانية وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

حادي عشر: اختبار **Durbin watson**: يعتبر من أهم الاختبارات الشائعة المستخدمة في كشف الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى ويستخدم هذا النوع من الاختبارات لسهولة نسبية وإمكانية استخدامه عندما يكون عدد المشاهدات متغيراً⁽¹⁾

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

في إطار هذا المبحث سنعمل على تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، إلى جانب تحليل نتائج أسئلة المحورين واختبار الفرضيات التي تم طرحها.

المطلب الأول: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة

في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة من الجنس والسن والمؤهل علمي والخبرة والمسمى الوظيفي، كما سنقوم بتحليل خصائص كل منها وذلك بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss.

أولاً: الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	46	84%
أنثى	9	16%
مجموع	55	100%

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من الجدول رقم (19) نجد أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 46 فرداً لعينة الدراسة ونسبة بلغت 84% وهي الأعلى وبلغت نسبة الإناث 16%. وقد ترجع هذه النسب إلى الاعتماد على الذكور بنسبة كبيرة جداً في العمل مقارنة بالإناث نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهداً كبيراً إضافة إلى ظروف العمل التي تتميز بانبعاثات روائح وهو ما لا يساعد عنصر الإناث على العمل فيه.

(1) : محمد حسين، عفاف سعيد، الاقتصاد القياسي النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار الأوائل للنشر، عمان، الأردن، 1998م، ص448.

ثانيا: العمر

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	03	05%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	11	20%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	22	40%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	18	33%
من 55 سنة فما فوق	01	02%
المجموع	55	100%

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

نجد في توزيع عينة الدراسة حسب العمر أن الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة سجلت أعلى نسبة حيث بلغت 40% تليها الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 55 سنة حيث بلغت 33% وتليها الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة حيث بلغت 20% ومن تم فئة أقل من 25 سنة حيث بلغت 5%، ثم فئة 55 سنة فما فوق بنسبة 2 ونرى هذا الأمر إنما يدل على أن المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- تعتمد على العناصر الثابتة وعلى أصحاب الخبرات أيضا.

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تكوين المهني	13	24%
ثانوي أقل	18	33%
جامعي (مستوى التدرج)	18	33%
جامعي (مابعد التدرج)	06	10%
المجموع	55	100%

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أن النسبة الأكبر كانت لصالح الأفراد الذين يحوزون مستوى تعليمي ثانوي أقل وجامعي (مستوى التدرج) حيث بلغ عدد كل منهم 18 بنسبة 33% ثانوي أقل، و33% جامعي (مستوى التدرج)، أي مايزيد عن نصف تعداد العينة، ثم يليها دوي التكوين المهني بنسبة مقدرة 24% هذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- التي تتطلب شهادات علمية وتتطلب أيضا أصحاب التكوين من أجل العمل كأعوان تنفيذ في خطوط الإنتاج المهني وجميع مستويات التعليمية التقريبية.

وفي الأخير يحتل الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي (مابعد التدرج) بنسبة 10%، نرى أن نسبة انخفاض حاملي شهادة جامعية (مابعد التدرج) كانت منخفضة الأمر الذي يمكن تفسيره على رغبتهم بالعمل في قطاع التعليم ونظرا للميزات التي من الممكن أن يحصلوا عليها في مؤسسات تعليمية مثل: الاجازات والترقيات وغيرها.

رابعا: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
40%	22	إطار
13%	07	عون تحكم
47%	26	عون تنفيذ
100%	55	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

ومن خلال الجدول رقم (22) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي أعلى تكرار هو لعون التنفيذ حيث بلغ عددهم 26 بنسبة مئوية 47% بعدها الإطارات بتكرار 22 حيث بلغت نسبتها 40% وتليها أفراد العينة من وظيفة عون التحكم حيث بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة مئوية 13% .

نجد ان أغلبية أفراد العينة هم عون تنفيذ الإطارات في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-

خامسا: الخبرة

الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسب المئوية	التكرار	الخبرة
11%	06	اقل من 5 سنوات
38%	21	من 5 الى اقل من 10 سنوات
13%	07	من 5 الى اقل من 15 سنوات
38%	21	15 سنة فما فوق
100%	55	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (23) توزيع افراد العينة حسب سنوات العمل ان اغلبية العاملين سنوات خدمتهم 15 سنة فما فوق، حيث قدرت ب 21 عامل ما نسبته 38%، حيث بلغ عدد العاملين من 5 الى اقل من 10 سنوات 21 عامل بنسبة 38%، فليها عدد العاملين الذين بلغت سنوات عملهم من 10 الى اقل من 15 سنة 7 عمال بنسبة 13% وفي الاخير الفئة اقل من 5 سنوات بلغ عدد عمالها 6 بنسبة 11%، وبذلك نلاحظ ان العاملين الذين يزيد عدد سنولت عملهم عن 15 سنة، ومن 5 الى 10 سنوات هي الفئة الغالبة.

وعليه يمكن القول ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على العمال ذوي الخبرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات عينة الدراسة ومناقشتها

نتناول في هذا الجزء من الدراسة وصف وتحليل كل عبارة وبعد لمتغيرات الدراسة الواردة في استبيان الدراسة.

اولا:النتائج المتعلقة باجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد المتغير المستقل (الموارد البشرية الخضراء)في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-

من اجل التعرف على ممارسة الموارد البشرية الخضراء للمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- ينبغي اولا معرفة واقع الابعاد المكونة له (التوظيف الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم الاداء الاخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، حفظ الطاقة)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الموارد البشرية الخضراء

الترتيب	ابعاد الموارد البشرية الخضراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة التقدير
01	التوظيف الاخضر	2.8982	0.886	02	متوسط
02	التدريب والتطوير الاخضر	2.6800	0.9719	05	متوسط
03	تقييم الاداء الاخضر	2.8836	0.9938	03	متوسط
04	التعويضات والمكافآت الخضراء	2.7309	1.0806	04	متوسط
05	حفظ الطاقة	3.5309	0.9053	01	مرتفعة
	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري الكلي	2.9447	0.8269		متوسط

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) يبين ان الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل- جاء بدرجة تقدير متوسط، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (2.944) وهو ينتمي إلى الفئة (3.40-2.60) كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر (0.8269) وهو أقل من (1) مما يشير إلى

وجود تشتت متوسط في إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وهو ما يعكس اتساق اتجاهات آراء أفراد العينة، من خلال الجدول يمكن ترتيب أبعد الموارد البشرية الخضراء ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتهم الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد حفظ الطاقة في المرتبة الأولى في متوسط حسابي (3.5309)؛

- جاء بعد التوظيف الأخضر في المرتبة الثانية وهذا في متوسط حسابي قدره (2.8982)؛

- جاء بعد تقييم الأداء الأخضر في المرتبة الثالثة وهذا بالمتوسط حسابي قدره (2.8836)؛

- جاء بعد تقييم المكافآت والتعويضات الخضراء في المرتبة الرابعة وهذا بالمتوسط حسابي قدره (2.7309)؛

- جاء بعد تدريب و تطوير الأخضر في المرتبة الثالثة وهذا بالمتوسط حسابي قدره (2.6800)؛

و فيما يلي عرض و تحليل لإجابات العاملين حول كل بعد من الموارد البشرية الخضراء

1- **التوظيف الأخضر:** لمعرفة واقع توظيف الأخضر للمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته -وحدة جيجل- تم

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التوظيف الأخضر

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة التقدير
1	يدرك العاملون مفهوم ممارسة الموارد البشرية الخضراء	3.33	1.090	1	متوسط
2	تعمل المؤسسة بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة	3.09	1.076	3	متوسط
3	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء	3.11	1.117	2	متوسط
4	في مؤسستنا معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الأنترنت	2.31	1.20	5	منخفض
5	في مؤسستنا يتم اختيار وتعيين العاملين على أساس الوعي البيئي	2.65	1.26	4	متوسط
	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري الكلي	2.8982	0.88600	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التوظيف الأخضر للمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- من وجهة نظر العاملين بلغ هذا العدد (2.8982) والانحراف قدر ب(0.88600) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه البعوض بين (2.31 و 3.33) لقد كانت العبارة رقم (1) التي كان مضمونها " يدرك العاملون مفهوم ممارسة الموارد البشرية الخضراء " صاحبة أعلى متوسط بمقدار

(3.33) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات عرفت تشتتا من حيث اجابات العاملين بانحراف معياري قدره (1.090).

وقد كانت العبارة (4) التي كان مضمونها " في مؤسستنا معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الأنترنت " صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (2.31) ودرجة تقديرية منخفضة على سلم ليكرت الخماسي كما أنها كانت من اكثر العبارات التي عرفت تشتتا من حيث اجابات العاملين بانحراف معياري قدره (1.120).

من التحليل السابق يتضح موافقة العينة بدرجة متوسطة على كل عبارات هذا البعد إذ يعتبر العاملين أن التوظيف الأخضر ملائم بدرجة متوسطة ويعكس حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود إلى حد ما، وعدم اهتمام المؤسسة باستخدام الانترنت في عملية التوظيف، كما أن معظم الأفراد يرون أن معظم خطوات التوظيف تتميز بوضوح وأن التوظيف الأخضر يتميز بنوع من المرونة.

2- التدريب والتطوير الأخضر:

لمعرفة واقع التدريب لأخضر والتطوير الأخضر في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد التدريب والتطوير الأخضر

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة التقدير
6	تعمل مؤسستنا على إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين المتعلقة بالممارسات التي تحافظ على البيئة	2.71	1.165	2	متوسط
7	في مؤسستنا توجد برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجانب البيئي	2.69	1.136	3	متوسط
8	تتبنى المؤسسة عملية تطوير كفاءات وقدرات العمال على أسس تحافظ على البيئة	2.64	1.176	4	متوسط
9	تعتمد مؤسستنا في تدريب العمال على شبكة الأنترنت ومعدات متخصصة بدل استخدام الورق للمحافظة على البيئة	2.56	1.229	5	منخفض
10	تعمل مؤسستنا على تطوير المهارات الخاصة للممارسات الريادة للموارد البشرية الخضراء لدمجها في العمل	2.80	1.129	1	متوسط
	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي	2.6800	0.97190	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعث التدريب والتطوير الاخضر قد بلغ (2,6800) بالانحراف معياري قدره (0,971900) اي بدرجة تقديرية مرتفعة علي مقياس كارت الخماسي تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعث بين [2.56 و2.80].

ولقد كانت العبارة رقم (10) والتي مضمونها "تعمل مؤسستنا على تطوير المهارات الخاصة للممارسات الزيادة للموارد البشرية الخضراء لدمجها في العمل" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (2.80) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات العاملين انحراف معياري قدره (1.129).

وكانت العبارة رقم (9) والتي كان مضمونها "تعتمد مؤسستنا في تدريب العمال على شبكة الأنترنت ومعدات متخصصة بدل استخدام الورق للمحافظة على البيئة" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (2.56) ودرجة تقديرية منخفضة على سلم ليكرت الخماسي، كما انها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتا من حيث اجابات العاملين بانحراف معياري قدره(1.129).

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما لمتوسط فإن المؤسسة تعمل على اجراء تحليل احتياجات تدريبية للعاملين كما تبين عملية تطوير كفاءات وقدرات العمال على أساس البيئة.

3- تقييم الاداء الأخضر:

لمعرفة أداء التقييم الأخضر في المؤسسة الأخضر للمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته-وحدة جيجل-تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:
ثانيا: النتائج المتعلقة باجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تقييم الأداء الأخضر

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة التقدير
11	لدي المؤسسة مؤشرات للأداء الاخضر للمحافظة علي البيئة	3.16	1.135	1	متوسط
12	يقوم نظام تقييم الاداء في المؤسسة على اتصالات خضراء للمحافظة على البيئة	2.91	1.159	3	متوسط
13	ياخذ المدراء في المؤسسة تحقيق النتائج المدروسة في التقييم البيئي بعين الاعتبار	2.96	1.247	2	متوسط
14	يتوفر لدي المؤسسة مواقع الكترونية لتقييم اداء العاملين	2.76	1.154	4	متوسط

متوسط	5	1.209	2.62	تقوم المؤسسة بقياس الاداء الاخضر المحافظ على البيئة بجميع العمال وتجده ضرورة ملحة في العمل	15
متوسط		0.9938	2.8836	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (27) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعده تقييم الاداء الاخضر قد بلغ (2.8836) وانحراف معياري قدره (0.9938) أي بدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.62 و 3.16) وقد كانت العبارة (11) التي كان مضمونها لدى المؤسسة مؤشرات للأداء الاخضر للمحافظة على البيئة صاحبة اعلى متوسط حسابي بمقدار (3.16) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما انها كانت بنشتت متوسط وانحراف معياري قدره (1.135)، وقد كانت العبارة (15) صاحبة ادنى متوسط حسابي بمقدار (2.62) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي كما أنها كانت من العبارات التي عرفت تشتتاً مرتفعاً من حيث اجابات العاملين بانحراف معياري قدره (1.209).

من خلال ما سبق يمكن القول ان درجة الموافقة متوسطة على كل عبارات هذا البعد على غرار المؤسسة تقوم بقياس الاداء الاخضر لجميع العاملين ويأخذ المدراء تحقيق نتائج مدروسة بعين الاعتبار ان تقييم الاداء المعتمد في المؤسسة يحتاج الى تطوير من خلال عدة جوانب.
-تعويضات ومكافآت الخضراء:

لمعرفة التعويضات والمكافآت الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته-وحدة جيجل-تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعويضات والمكافآت الخضراء

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة التقدير
16	تعمل المؤسسة على تطوير نظم المكافآت الصديقة للبيئة من خلال التقليل من المعاملات الورقية	2.69	1.230	3	متوسط
17	تحفز المؤسسة عمالها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة	2.80	1.325	1	متوسط
18	تعتمد المؤسسة على العمال ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تسهم في توليد المبادرات الخضراء	2.75	1.174	2	متوسط

متوسط	2	1.236	2.75	تعتمد المؤسسة على نظم الحوافز المعنوية لتعزيز التوجه البيئي	19
متوسط	4	1.233	2.67	المكافآت التي تخصصها المؤسسة للأداء الأخضر زادت من درجة وعي واهتمام العاملين بالبيئة	20
متوسط		1.8082	2.7309	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (28) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعده تعويضات والمكافآت الخضرة قد بلغ (2.7309) وانحراف معياري قدره (1.8082) أي بدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.67 و 2.80) وقد كانت العبارة (17) التي كان مضمونها يقوم نظام تقييم الاداء في المؤسسة على اتصالات خضراء للمحافظة على البيئة صاحبة اعلى متوسط حسابي بمقدار (2.80) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما انها كانت بنشئت متوسط وانحراف معياري قدره (1.325)، وقد كانت العبارة (20) والتي مضمونها تقوم المؤسسة بقياس الاداء الاخضر المحافظ على البيئة بجميع العمال وتجده ضرورة ملحة في العمل صاحبة ادنى متوسط حسابي بمقدار (2.67) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي كما أنها كانت من العبارات التي عرفت تشتتا مرتفعا من حيث اجابات العاملين بانحراف معياري قدره (1.233).

من تحليل ما سبق يضح ان العاملين غير موافقين على اغلب عبارات هذا البعد داخل المؤسسة فهم يرون ان المكافآت التي تخصصها لهم المؤسسة لا تتناسب مع الجهد المبذول وغير راضين على التعويضات والمكافآت داخل المؤسسة، لذلك ينبغي عليهم مراجعة ومحاولة تغييره جذريا.

-حفظ الطاقة:

لمعرفة حفظ الطاقة في المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته -وحدة جيجل- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده حفظ الطاقة

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة التقدير
21	تطلب المؤسسة من العمال اطفاء الأضواء والتجهيزات عند الخروج من العمل	4.07	0.940	1	مرتفع
22	تعمل المؤسسة على الحفاظ على الطاقة من خلال زيادة وعي العمال بكيفية الحفاظ عليها	3.64	1.095	2	مرتفع
23	تعمل ادارة المؤسسة على صيانة دورية للتجهيزات والمعدات لتجنب هدر الطاقة	3.33	1.233	4	متوسط

متوسط	5	1.292	3.13	تستخدم المؤسسة اجهزة تساهم في توفير الطاقة	24
مرتفع	3	1.245	3.49	تشجع المؤسسة العمال على استخدام سيارات النقل الجماعي والعام	25
مرتفع		0.9053	3.5309	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (29) يتضح ان الوسط الحسابي الكلي لبعدها الطاقة قد بلغ (3.5309) وانحراف معياري قدره (0.9053) أي بدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.13 و4.07) وقد كانت العبارة (21) التي كان مضمونها تطلب المؤسسة من العمال اطفاء الأضواء والتجهيزات عند الخروج من العمل صاحبة اعلى متوسط حسابي بمقدار (4.07) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما انها كانت أقل العبارات تشتتا من حيث اجابات العاملين بانحراف معياري قدره (0.940)، وقد كانت العبارة (24) والتي مضمونها تقوم تستخدم المؤسسة اجهزة تساهم في توفير الطاقة، صاحبة ادنى متوسط حسابي بمقدار (3.13) ودرجة تقديرية متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من العبارات التي عرفت تشتتا مرتفعا من حيث اجابات العاملين بانحراف معياري قدره (1.292).

من خلال ما سبق يمكن القول المؤسسة الجزائرية للجلود تولى اهتماما في الحفاظ على الطاقة والعمال يقومون بأداء أعمالهم والمساهمة للحفاظ على الطاقة.

من أجل التعرف على مستوى التزام العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته ينبغي أولا معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (الإيثار، وعي الضمير، روح الرياضة، السلوك الحضاري) وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي الانحراف المعياري كما يبني الجدول التالي:
الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رقم البعد	البعد	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة التقدير
1	الإيثار	3.9409	0.87660	5	مرتفع
2	وعي الضمير	4.1855	0.60474	1	مرتفع
3	روح الرياضة	4.1009	0.77116	3	مرتفع
4	الكياسة	4.0152	0.63931	2	مرتفع
5	السلوك الحضاري	3.9606	0.86243	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي	4.0231	0.64126	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (30) يبين أن مستوى التزام العاملين سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- جاء مرتفع بدرجة تقدير مرتفعة جدا. حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.0231) وهو تنتمي إلى الفئة من [5-4.20] مما يدل على استجابة افراد العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- كانت بدرجة مرتفعة جدا على مجمل عبارات هذا المحور، كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر ب0.64126 وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في ايجابيات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وهو ما يعكس اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة. من خلال نتائج الجدول رقم (30) يمكن أيضا ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تنازليا حسب متوسطاته، الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.0152

- جاء بعد الكياسة في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.0152

- جاء بعد الروح الرياضية في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.0109

- جاء بعد السلوك الحضاري في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.9606

- جاء بعد الإيثار في المرتبة الخامسة وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.9409

وفيما يلي عرض وتحليل الاجابات العاملين حول كل بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية ومؤشراته.

1- الإيثار: لمعرفة مستوى التزام العاملين بالإيثار في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، يبينه الجدول التالي:
الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الإيثار:

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة التقدير
1	أقوم بتقديم الدعم لزملائي في العمل عند مواجهتهم لمختلف الصعوبات	4.09	0.967	1	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتوجيه العمال الجدد وإفادتهم بناء على خبرتك أقداميتك في العمل	3.76	1.1122	4	مرتفع
3	يمكنني الإستغناء عن قسم من ايجازاتي لزميل يكون بحاجة إليها	3.85	1.008	3	مرتفع
4	أقوم بأجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم	4.05	0.951	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي	3.940	0.8766	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (31) يتضح جليا أن الوسط الكلي لبعد الإيثار قد بلغ 3.946 بإنحراف معياري قدره 0.8766 أي بدرجة تقديرية مرتفعة جدا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.76 و4.09).

قد كانت العبارة (1) لديهم أعلى درجات يعتبرهم نفس متوسط بمقدار (4.09) ودرجة تقدير مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كان من بين العبارات التي عفتنا أقل تشتتا من حيث اجابات العمال بانحراف معياري قدره (0.967)، أما العبارة (2) فكانت صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.76) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي كما أنها كانت أكثر العبارات تشتتا من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري (1.122).

من خلال النتائج المتحصل عليها على عبارات هذا البعد بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، حيث يقومون بمساعدة بعضهم البعض، وكذلك توجيه زملائهم الجدد في العمل إضافة إلى إجراء بين زملاء في حالة حدوث خلافات بينهم وهذا ما يفسر التزام العمال بسلوك الإيثار باعتباره أحد اهم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- وعي الضمير:

لمعرفة مستوى التزام العمال بوعي الضمير في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
5	تقيد بموعد العمل	4.33	0.640	1	مرتفع جدا
6	تقيد بقوانين المؤسسة محافظة على ممتلكات المؤسسة	4.20	0.755	3	مرتفع جدا
7	محافظة على ممتلكات المؤسسة	4.22	0.686	2	مرتفع جدا
8	تبليغ الإدارة عند حدوث ما يمنعك من الحضور	4.22	0.686	2	مرتفع جدا
9	أحرص على اتمام عملي بالرغم من انتهاء دوامي	3.96	0.942	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري الكلي	4.185	0.604	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (32) يتضح جليا أن الوسط الكلي لبعء الإيثار قد بلغ (4.185) بانحراف معياري قدره (0.604) أي بدرجة تقديرية مرتفعة جدا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث ترواحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.96 و4.33).

فقد كانت العبارة (5) والتي كان مضمونها " نقيد بموعد العمل"، فقد كانت صاحة أعلى متوسط بمقدار (4.33) بدرجة تقدير مرتفعة دذا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من العبارات التي عرفت تشتتاً منخفض من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.640).

- في حين كاتب العبارة (9) والتي كان مضمونها " أحرص على اتمام عملي بالرغم من انتهاء دوامي " صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.96) درجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتاً منخفض من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.942).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان كل أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جدا على عبارات هذا البعد بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، حيث يقوم العمال بالحرص على ممتلكات المؤسسة وتقييد الوقت الحضور واستغلاله في أداء الواجبات والمهام، كما يتم اخبارهم لجهة عملهم في حالة عدم الحضور، وليس على الافراد حيث تعكس وعي الضمير عند العمال في انجاز اعمالهم.

3- روح الرياضة

لمعرفة مستوى التزام العمال بالروح الرياضية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد روح الرياضية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
10	لدبنا القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تدمير	4.02	0.871	4	مرتفع
11	أحب من يقدم لي النصيحة وأتقبل أي ممن يظهر أنه أفضل مني	4.16	0.856	1	مرتفع
12	لا أجد أي إحراج في الاعتذار إذا أخطأت	4.15	0.848	2	مرتفع
13	أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر التي أمر بها	4.09	0.888	3	مرتفع
14	أتجنب مراقبة أخطاء الزملاء	3.64	1.223	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري الكلي	4.010	0.771	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعء الروح الرياضية قد بلغ (4.010) بانحراف معياري قدره (0.771) أي بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث ترواحت

المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.64 و4.16)، فقد كانت العبارة (11) والتي كان مضمونها " أحب من يقدم لي النصيحة وأقبل أي ممن يظهر أنه أفضل مني "، فقد كانت صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4.16) بدرجة تقدير مرتفعة دذا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من العبارات التي عرفت تشتتا منخفض من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.856).

- في حين كانت العبارة (14) والتي كان مضمونها " أتجنب مراقبة أخطاء زملاء " صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.64) درجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا منخفض من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.223).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان كل أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جدا على عبارات هذا البعد بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- وهذا راجع إلى أن العمال يقومون بأعمال اضافية ولهم ولهم القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تدمير ويحبون نصيحة ولا يجدون احراج في الاعتذار عند الخطأ كما يظهرون الاحترام لبعضهم البعض في أوقات التوتر، وهذا ما يطلق عليه الروح الرياضية والتي تعد أحد أشكال المواطنة التنظيمية.

4- الكياسة: لمعرفة واقع الكياسة بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات لبعد الكياسة

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	درجة تقديرية
15	أعامل زملائي في المؤسسة باحترام	4.42	0.567	1	مرتفعة جدا
16	تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تغيير في عملي	3.47	1.230	5	مرتفع
17	أخذ لرأي زملائي في حالة اتخاذ قرار يؤثر عليهم	3.91	0.967	4	مرتفع
18	أقدم الدعم لزملائي في العمل	4.15	0.848	3	مرتفع
19	أعتذر من زملائي في حالة أخطأت في حقهم في العمل	4.24	0.744	3	مرتفع جدا
20	أشعر الآخرين بأن مستقبل المؤسسة راهن بانجازات التي نحققها	3.91	0.967	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي	4.015	0.639	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعد الكياسة قد بلغ (4.015) بانحراف معياري قدره (0.639) أي بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث ترواحت المتوسطات

الحسابية لهذا البعد بين (3.47 و 4.42)، فقد كانت العبارة (15) والتي كان مضمونها "أعامل زملائي في المؤسسة باحترام"، فقد كانت صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4.42) بدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من العبارات التي عرفت تشتتا منخفض من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.567).

- في حين كاتب العبارة (16) والتي كان مضمونها "تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تغيير في عملي" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.47) ودرجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتت مرتفع من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.230).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان كل أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- وهذا راجع إلى أن العمال يتعاملون مع بعضهم في المؤسسة باحترام ويقدمون الدعم لبعضهم البعض ويعتذرون عند الخطأ، كما يشعرون الآخرون أن مستقبل المؤسسة رهن بإنجازات التي يحققونها، وهذا ما يطلق عليه بالكياسة التي تعد أحد أشكال المواطنة التنظيمية.

5- السلوك الحضاري: لمعرفة واقع السلوك الحضاري بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لعبارات لبعد السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	درجة تقديرية
21	أحرص على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	3.56	1.198	6	مرتفع
22	أحرص على تكوين و اعطاء صورة حسنة على المؤسسة	4.05	0.911	3	مرتفع
23	أدافع على المؤسسة في حالة انتقادها من طرف الغير	3.87	1.037	5	مرتفع
24	أهتم بتنمية قدراتك لحسن مهاراتك وأدائي الوظيفي	4.16	0.877	1	مرتفع
25	أعمل على تقديم الأفكار لتطوير طرف العمل	3.98	1.009	4	مرتفع
26	أحرص على اعطاء انطباع جيد عن المؤسسة	4.13	0.904	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي	3.960	0.862	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات البرنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعد السلوك الحضاري قد بلغ (3.960) بإنحراف معياري قدره (0.862) أي بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث ترواحت

المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.56 و 4.16)، فقد كانت العبارة (24) والتي كان مضمونها "أهتم بتنمية قدراتك لحسن مهاراتك وآدائي الوظيفي"، فقد كانت صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4.16) بدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من العبارات التي عرفت تشتتا منخفض من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.877).

- في حين كاتب العبارة (21) والتي كان مضمونها "أحرص على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.56) ودرجة تقديرية مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتت مرتفع من حيث اجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.037).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول ان كل أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- حيث يقوم العاملون بالحرص على الحضور لاءات وندوات اجتماعية التي تعقدها المؤسسة والحرص على تكوين واعطاء صورة حسنة عن المؤسسة والدفاع عن المؤسسة واعطاء انطباع جيد لها، والعمل على تنفيذ أفكار لتطوير طرق العمل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بناء على مشكلة ونماذج الفرضيات الدراسة سواء كانت هذه الفرضيات متعلقة بمتغيرين أو فرضية الرئيسية التي تربط بينهما، بعد اختبار الفرضيات الأساسية الانحراف وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات الخاصة بهم.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية تم استخدام الانحراف الخطي المتعدد لكن قبل استخدامه يجب التأكد أولاً من توفير كل الشروط الواجب توفيرها، استخدام هذا الاختبار المتمثل في:

1- اتباع البيانات لتوزيع الطبيعي: يتم التأكد من هذا الشرط من خلال حساب معاملي الالتواء والتفطح الجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم (36): معامل الالتواء والتفطح

البعد	معامل الالتواء	معامل التفطح
التوظيف الأخضر	0.710	0.583
التدريب والتطوير الأخضر	0.775	-0.605
تقييم أداء الأخضر	0.344	-0.272
تعويضات والكفاءات الخضراء	0.732	-0.113
حفظ الطاقة	-0.412	-0.292
الإيثار	-0.651	-0.188
وعي الضمير	-0.1079	3.648

الروح الرياضية	-1.300	3.969
القياسية	-0.452	1.232
السلوك الحضاري	-1.317	2.686

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن معامل الالتواء لمتغير الدراسة محصور بين (3- و3)، وكذلك معامل التقلطح أقل من (07) إذن فالمتغيرات الدراسة تخضع لتوزيع الطبيعي.

2- انعدام مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدراسة:

أي لا يكون هناك ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة المستقلة، وسيتم التأكيد من تحقق هذا الشرط من خلال حساب معامل تضخم التباين والتباين المسموح والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(37): معامل التضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معامل التضخم VIF	التباين المسموح TOLERANCE
التوظيف الأخضر	4.959	0.202
التدريب والتطوير الأخضر	5.381	0.186
تقييم أداء الأخضر	2.896	0.345
تعويضات والكفاءات الخضراء	3.348	0.299
حفظ الطاقة	1.702	0.588

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم المعاملات التضخم والتباين لجميع الأبعاد أقل من عشرة وهذا ما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، كما جاءت جميع قيم التباين أكبر من (0.10) انطلاقاً من هذا الاختبار يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبل أو رفض فرضية الدراسة.

3- يوجد حجم مناسب للعينة: ويعني هذا شرط يجب أن يكون عدد مفردات العينة أكبر ب15 مرة من عدد المتغيرات المستقلة.

4- استقلالية الخطأ: هذا الافتراض يعني ان قيم بواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل باستخدام اختبار Durbin Watson حيث يجب أن تتراوح القيم المقبولة بين (0 و4) كلما كانت قيمته (2) أو قريبة منها دل ذلك على استقلالية الخطأ هذه الشروط محققة حيث أن قيمة Durbin Watson بلغت (1.50) وهي محصورة بين (0 و4) وقريبة من (2) كما هو موضح في الجدول رقم (38) وسيتم في هذا الجدول توضيح نتائج انحدار الخطي متعدد.

الجدول رقم (38) نتائج تحليل الانحدار الخطي متعدد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغيرات المستقلة	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sing
التوظيف الأخضر	0.201	0.675	0.503
التدريب والتطوير الأخضر	-0.023	-0.073	0.942
تقييم أداء الأخضر	0.084	0.369	0.714
تعويضات والكفاءات الخضراء	0.120	0.492	0.625
حفظ الطاقة	0.22	0.129	0.898
Durbin- Watson	1.50		
معامل الارتباط R	0.360		
معامل التحديد للأبعاد المجتمعة (R ²)	0.129		
قيمة (F) المحسوبة	1.456		
مستوى الدلالة	0.221		
المتغير التابع	سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (38) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية حيث تشير قيمة فيشر (F) المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (1.456) عند مستوى الدلالة (0.221) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدم ب(0.05).

وقد بلغ معامل تحديد نموذج الانحدار (R²) تساوي (0.129) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر (12.9%) فقط من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، لا توجد فوارق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) باتجاه ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم اختبار T-test للعينتين المستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفروق في نظرة العاملين في اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى بمتغير الجنس، كما تم تحرير التباين في اختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق من نظرة المبحوثين الممارسات

إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى بمتغير العمر والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، ويتم اختبار من خلال فرضياته الفرعية.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) باتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى بمتغير الجنس لوجهة نظر الباحثين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-

الجدول رقم (39) اختبار الفرضيات بين متوسطين الفئتين ذكور وإناث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير المستقل	المجموعتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (Leven) لتساوي التباين		اختبار T-Test		
				قيمة F	المعنوية sing	تباين المجموعتين	قيمة T	الدلالة
ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء	ذكر	2.96	0.89	6.15	0.016	تساوي التباين	0.44	0.65
	أنثى	2.83	0.27			عدم تساوي التباين	0.84	0.404

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.005$) لممارسات الموارد البشرية الخضراء سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

يبين الجدول السابق أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منفردة على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أثبتت نتائج الدراسة مايلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوظيف الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الجلود ومشتقاته حيث بلغت ($\alpha = 0.50 \geq 0.05$. Beta=0.201) ومنه الفرضية الأولى مقبولة.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب والتطوير الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الجلود ومشتقاته حيث بلغت ($\alpha = 0.942 \geq 0.05$. Beta=-0.023) ومنه الفرضية الثانية مقبولة.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية تقييم الأداء الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الجلود ومشتقاته حيث بلغت ($\alpha = 0.714 \geq 0.05$. Beta=0.084) ومنه الفرضية الثالثة مقبولة.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية تعويضات ومكافآت الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الجلود ومشتقاته حيث بلغت ($\alpha=0.625 \geq 0.05$. $\text{Beta}=0.120$) ومنه الفرضية الرابعة مقبولة.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية حفظ الطاقة على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الجلود ومشتقاته حيث بلغت ($\alpha=898 \geq 0.05$. $\text{Beta}=0.022$) ومنه الفرضية الخامسة مقبولة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة F لاختبار (leven) تساوي تباين المجتمعين قد بلغ (6.15) ومستوى المعنوية الموافق له (0.016) وهو أصغر من مستوى المعنوية الموافق له هو (0.016) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.005) أي أن الحكم بعدم تساوي المجموعتين بالتباين وبالتالي فإن قيم الاختبار t-test التي يتم الاعتماد عليها هي مقابلة في حالة في عدم تساوي التباين حيث نجد قيمة t تساوي (0.84) ومستوى الدلالة الموافق لها (0.40) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نقبل الفرضية الأولى لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) اتجاه ممارسات إدلرة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) باتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى بمتغير العمر لوجهة نظر المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-

بعد تحقق شروط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي تم اجراء اختبار تحليل التباين الذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ، اختلاف متغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	4.631	4	1.158	1.793	0.145
	داخل المجموعات	32.292	50	0.646		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة F قد بلغت (1.793) ومستوى الدلالة (0.145) فهو غير دال احصائيا لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب(0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة لوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) اتجاه الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) باتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى بمتغير المؤهل العلمي لوجهة نظر المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-

بعد تحقق شروط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي تم اجراء اختبار تحليل التباين الذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ، اختلاف متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.543	3	0.514	0.741	0.532
	داخل المجموعات	35.388	51	0.694		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة F قد بلغت (0.741) ومستوى الدلالة (0.532) فهو غير دال احصائيا لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب(0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة لوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) اتجاه الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) باتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى بمتغير المسمى الوظيفي لوجهة نظر المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-

بعد تحقق شروط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي تم اجراء اختبار تحليل التباين الذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ، اختلاف متغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	0.997	2	0.498	0.722	0.491

		0.691	52	35.926	داخل المجموعات	
--	--	-------	----	--------	----------------	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة F قد بلغت (0.722) ومستوى الدلالة (0.491) فهو غير دال احصائيا لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب(0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) اتجاه الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) باتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى بمتغير الخبرة لوجهة نظر المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-

بعد تحقق شروط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي تم اجراء اختبار تحليل التباين الذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة العاملين اتجاه ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ، اختلاف متغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة	بين المجموعات	0.210	3	0.70	0.097	0.961
	داخل المجموعات	36.714	51	0.720		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن قيمة F قد بلغت (0.097) ومستوى الدلالة (0.961) فهو غير دال احصائيا لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب(0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة القائلة لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) اتجاه الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الخبرة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

خلاصة

لقد تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة ومن تم تحديد المنهج المتبع وحدود الدراسة مع تحديد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي قمنا بتوزيعه على عينة قوامها (131) عامل يتم عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية، باعتماد على أساليب إحصائية متمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي المتعدد، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كما تم اختبار فرضيات الدراسة حيث توصلنا إلى انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسات إدارية الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.

خاتمة

خاتمة

قمنا بالدراسة النظرية والميدانية والتي تتمحور حول معرفة أثر ممارسات إدارية الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية، وجاءت هذه الدراسة على عينة من العمال بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-، والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة والتي قمنا بتلخيصها كما يلي:

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج النظرية

تم التوصل في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الإدارة تهدف إلى جعل العمال في المؤسسة أصدقاء للبيئة، وهي المسؤولة عن خلق القوى العاملة الخضراء.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد على دمج الأهداف والاستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
- تكمن أهمية الموارد البشرية الخضراء في كونها الجانب الذي يسعى للحفاظ على البيئة وجعل العمال يهتمون بالجانب البيئي.
- تتمثل أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التدريب والتطوير الأخضر والتوظيف الأخضر والمكافآت وتقييم الأداء، وحفظ الطاقة.
- هناك عدة محددات ممارسات الموارد البشرية الخضراء منها الثقافة التنظيمية
- لسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي يقوم به العامل ويساهم بشكل مباشر في زيادة فعالية المؤسسة.
- تتمثل أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الإيثار، المجاملة (الكياسة)، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.
- يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفقده العامل ويشعر الفرد بأنه ينتمي إلى المؤسسة التي يعمل فيها.
- تعد ممارسات غدارة الموارد البشرية الخضراء أساس الذي يجعل المؤسسة تحافظ على البيئة وتحقق والأداء البيئي في ظل تغيير الدائم في بيئة الأعمال ومن هنا ظهرت أهمية دراسته هذا المتغير بتحليل الأثر الذي يتركه على سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: النتائج التطبيقية

تم التوصل في الجانب التطبيقي إلى ما يلي:

- مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- كان متوسط وذلك بمتوسط حسابي وانحراف معياري.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية يبرز مساهمة ممارسات الموارد البشرية الخضراء لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، مما يبرز صحة الفرضيات التي تبنتها هذه الدراسة وبالتالي يمكن القول أنه إذا زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء زاد مستوى الأداء الإبداعي المحقق في المؤسسة .
- بعد وعي الضمير في المرتبة الاولى بحيث درجة ممارسته في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18).
- بعد الكياسة في المرتبة الثانية حيث بلغ درجة ممارسته في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.015)
- بعد الروح الرياضية في المرتبة الثالثة حيث بلغ درجة ممارسته في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)
- بعد السلوك الحضاري في المرتبة الرابعة حيث بلغ درجة ممارسته في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)
- بعد الإيثار في المرتبة الخامسة حيث بلغ درجة ممارسته في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94)
- اتضح من خلال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية أن هناك دور لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة، المكافآت والتعويضات الخضراء) وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- فيما يخص نتائج الاختبار نتائج الفرضية كانت كما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لبعد التوظيف الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لبعد التدريب والتطوير الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لبعد تقييم الاداء الأخضر على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لبعد التعويضات والمكافآت الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.005$) لبعد حفظ الطاقة على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل-؛

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- تعزى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية ؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- تعزى المتغير الجنس؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- تعزى لمتغير العمر؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- متغير المؤهل العلمي؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- متغير المسمى الوظيفي؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$) لنظرة العاملين اتجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- متغير الخبرة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

- استنادا على ما توصلت إليه الدراسة التطبيقية من النتائج نقدم الاقتراحات التالية:
- اهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد من الموارد الإدارة؛
 - العمل على تحسين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، حفظ الطاقة)؛
 - ضرورة التوسع في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لأنها تساهم في تخفيض التكاليف والمحافظة على البيئة؛
 - عمل المؤسسة على تقديم برامج التدريبية وأنشطة تركز على الجانب البيئي خاصة وأنها تمارس نشاط مضر بالبيئة؛
 - على المؤسسة وضع مكافآت خضراء تجعل العامل أكثر اهتماما بالجانب البيئي وبالتالي تخلق وعي بيئي لديهم ضرورة المياه لتخلص من الرائحة وترشيد استخدام الورق والمطبوعات؛
 - على المؤسسة تحلي عن طريق التقليدية وبحث نظر لنشاط الذي تمارسه الذي يحتاج إلى أداة واجهزة بكثرة؛
 - اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية لمعيار الترقية الأفراد إلى مناصب أعلى في المؤسسة لمكافآت الجهود التطوعية، باعتبار أن فرد الذي يقوم بهذا السلوك هو ملتزم وظيفيا،
 - عمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على إدراج معايير ترتبط بسلوكيات المواطنة عند عملية التوظيف واستقطاب العمال جدد.

رابعاً: آفاق الدراسة

بناءً على ما قمنا بدراسته في المؤسسة الجزائرية ومشتقاته وحدة جيجل وعلى مختلف النتائج المتوصل إليها

تم اقتراح آفاق الدراسة المتمثلة في:

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العدالة التنظيمية،
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التعلم التنظيمي؛
- القيادة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

- 1- بوعلاق محمد ، موجه للإحصاء الوصفي الاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، بدون طبعة، دار الأمل للطباعة والنشر، الجزائر، 2009م، ص73.
- 2- حيدر عبد الرزاق كاظم العبادي، أساسيات كتابة البحث العلمي في التربية البدنية وعلوم الرياضة، الطبعة 01، دار الكتب والوثائق، العراق، 2015م،
- 3- راضية رابح بوزيان، التربية والمواطنة الواقع والمشكلات، مركز الكاتب الأكاديمي، جامعة الطارف، الجزائر، بدون سنة
- 4- زرواني رشيد، تدريبات على منهجيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.سنة
- 5- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، فلسطين، 2003م
- 6- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحميل الاحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحميل البيانات يدويا باستخدام SPSS)، الطبعة 1، دار الشروق، الأردن، 2007م
- 7- عبد الستار سالم الهدله، مبادئ الطرائق الاحصائية في التربية الرياضية لطلاب السنة الثالثة، الطبعة 2، سوريا، 2019م
- 8- عبد السلام شايح القحطامي، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، الرياض، سنة 2016
- 9- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
- 10- العيدروس أغادير سالم، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة" بميك"، طبعة1، الجيزة، مصر ، 2015
- 11- محمد تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، قسم علوم النفس، جامعة الملك سعود، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م
- 12- محمد حسين، عفاف سعيد، الاقتصاد القياسي النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار الأوائل للنشر، عمان، الأردن، 1998م
- 13- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2015
- 14- محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة 1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018
- 15- وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م

- 16- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، إعداد إدارة الشؤون المصرية، دار الكتب المصرية، الطبعة 1 القاهرة، مصر، 2012
المقالات:
- 1- أحمد بلايلي يحضيه سملالي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى الإقتصادية، العدد02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018
- 2- أحمد محمد عبد المنعم، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز جدارات العاملين بالشركة جودافون مصر، مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد50، العدد06، مصر، 2021.
- 3- أسامة محمد الرواشدة وآخرون، تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعض الفنادق الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد19، العدد2، مصر 2020.
- 4- أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طانطا دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد41، جامعة عين الشمس113، المغرب، 2017م.
- 5- أمينة قهوجي وآخرون، تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعة الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد17، العدد26، 2021م.
- 6- أنيس صقر حسين الحضارنة، مينة سليمان الوناس شهري، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصال الأردنية من جهة نظر العاملين فيها، مجلة القدس مفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد41، جامعة القدس، فلسطين، 2017م.
- 7- أيمن حسن علي، ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد1، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة، السادات، مصر، 2022.
- 8- إيناس أحمد اسماعل، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحققي السياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، بدون عدد، 2021.
- 9- بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد03، العدد02، جامعة محمد تميم -دباغين- سطيف2، الجزائر، 2017م.
- 10- بسنت عادل رمضان الزبادي، إطار مقترح لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق التوافق التنظيمي بين الفرد والمنظمة في بيئة العمل، دراسة تطبيقية على الجهاز للتعبيئة العامة والاحصاء ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد1، جامعة عين شمس، مصر، 2016.

- 11- بصير خلف خرعل، ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء CCG دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 3، العراق، 2019م.
- 12- جمانة بشير أبو رمان، عبد الرحمان غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة إدارة الاقتصاد، كلية إدارة الأعمال، العدد 38، جامعة الطائف، الجزائر، 2019م.
- 13- جيمس يوحنا عوديش، سامي فريق صالح، دور الوظائف الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، العدد 1، الكلية التقنية الإدارية كردستان، العراق، 2020.
- 14- حامد جودت أصرف، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لدولة الإمارات)، العدد 12، عجمان، الإمارات، 2021.
- 15- حمزة معمري، زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 14، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
- 16- خالد سليمان أحمد مومني، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 18، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، سنة 2016.
- 17- رشيد مناصرية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، لعدد 8، كلية العلوم الإدارية والتجارية وعلوم تسيير، ورقلة، الجزائر، سنة 2015.
- 18- زينب اسماعيل الغرابلي: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبتكار الأخضر، دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 3، مصر، 2021.
- 19- سناء جاد الله الشيخ الطاهر وآخرون، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 9، السودان، 2019.
- 20- صالح مهدي الحسنوي، الدور الوسيط للإقتدار المعرفي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة، مجلة أهل البيت، العدد 25، جامعة كربلاء، مدينة كربلاء، العراق، بدون سنة.

- 21- ضاحي حمدان محمد أحمد، ممارسات الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية (دراسة مطبقة على عينة من المنظمات غير الحكومية بمدينة قنا)، مجلة كلية الخدمات الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد20، جامعة الغيوم، مدينة قنا، مصر، بدون تاريخ.
- 22- عبد الناصر علك حافظ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية بإعتماد تطبيقات الموارد البشرية الخضراء (دراسة حالة في مستشفى اليرموك التعليمي)، مجلة العزى، العدد04، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، بغداد، 2018
- 23- علي السيد ينداري زهران، العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على دوان العام للمحافظة الشرقية)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد14، جامعة الأزهر، 2015
- 24- علي عبد السلام عبد الدائم، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي بحث وصفي تحليلي في دوام وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة الجامعة العراقية، العدد51، كلية العلوم الإسلامية، العراق، 2019
- 25- عمارة سمير، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء الإبداعي دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد2، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، سكيكدة، 2021
- 26- غني دحمان تناي الزبيدي، دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيقي متطلبات المواطنة البيئية (بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد89، جامعة بغداد، العراق، 2016
- 27- فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة، التنظيمية لدى العاملين في المعهد الحالي للمهن الطبية المدنية بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسة، العدد9، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، يونيو2017،
- 28- فاطيمة محمد مهدي حسين، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد19 (دراسة حالة-)، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد12، العدد3، جامعة السويس، مصر، 2021م.
- 29- فرح يس فرح عبد الخير، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الاجتماعية والإرشاد بولاية القصارف، مجلة جامعة البطانة للعلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم الاقتصادية، المجلد05. العدد02، ديسمبر 2017
- 30- كوسر محمد أبا بكر، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الإستراتيجية، مجلة أفكار الإقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 126، جامعة صلاح الدين، مدينة أربيل، العراق، 2020.

- 31- كيس مسعود ،دايلرة عبد الحفيظ: أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو، مثال الجزائر) مجلة جامعة القدس للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد02، العدد08، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016
- 32- لينا عمران اسماعيل، ممارسات الموارد البشرية الخضراء و تأثيرها على الأداء المستدام، دراسة ميدانية في الهيئة العام للمسح الجيولوجي العراقية، مجلة دنانير، العدد22، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، بدون سنة
- 33- محمد حسين علي حسين، مكية كريدي بنيان، ممارسات استرتيجية الخضراء للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية دراسة تحليلية في بديوان الزراعة بعداد، مجلة العلوم الإحصائية، كلية إدارة الاقتصاد، بغداد، العراق، 2021
- 34- محمد عبد الحميد الطولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد 21، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر 2015
- 35- محمد كعوان محمد بن عيجة، سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد3، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2021م.
- 36- محمد عبد العزيز أحمد، ورائيا إبراهيم أبو العنين، ممارسات الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق، مجلة كلية السياحة والفنادق ،العدد01،المعهد العالي للسياحة والفنادق، مدينة السادات، مصر، 2021
- 37- المعتر بالله البرنس محمد خليفة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة العملية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، العدد02، جامعة دمياط، مصر، 2021
- 38- هدى أمين عليوي، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية في مصر الرشيد والرافدين)، العدد 56، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، 2020
الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 1- الحموري إيهاب وآخرون، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعة الفلسطينية، لنيل الماجستير ، جامعة بوليتكنيك، فلسطين 2019
- 2- أميرة محمد رفعت حواس، آخر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير جامعة القاهرة، 2003
- 3- برهان حمد أدهان، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية (دراسة في شركة غاز الشمال العراقية)، أطروحة لنيل الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، منشورة، 2021
- 4- بيان حمدي"الحاج صبري" ازغير، الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير ، جامعة خليل ،فلسطين، منشورة، 2019

- 5- حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، للإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية (دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، العلوم الإجتماعية ، التخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد حيدر بسكرة، الجزائر، 2017-2018
- 6- جيلاني جهيدة، عجالي هوارية، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، شهادة ماستر، المركز الجامعي أفلو، الاغواط، الجزائر، 2017
- 7- خليل محمد محرز، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقات بين تطوير المسار الوظيفي والسلوك المواطنة التنظيمية(دراسة مسيحية في المصارف الحكومية السورية)، رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، العراق ، 2016
- 8- دعاء إبراهيم عبد الهادي الرصامنه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الردين، رسالة ماجستير، جامعة البلقان التطبيقية 2014/06/23
- 9- رنا خليل التعمري، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الأعمال ، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الإسراء، عمان ، الأردن، 2021
- 10- سعاد خمخام، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة الإطار بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر 2017
- 11- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسلية، رسالة ماجستير .
- 12- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية ، على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016
- 13- محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل) دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان(، رسالة ماجستير، منشورة، 2017
- 14- محمد فوزي، أمين البردان، أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين(دراسة تطبيقية)، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة مدينة السادلت، مصر، دون سنة تنشر
- 15- مصطفى ماهو محمد الجمل، إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الإستفادة منها في ظل أزمة فيروس كورونا، جامعة طنطا، مدينة طنطا، مصر، 2020
- المؤتمرات والملتقيات:
- 1- عمار فتحي موسى إسماعيل، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية، المجلة الصناعية والخدماتية، المؤتمر الدولي الثالث، إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، مصر، من 1-3 أكتوبر، 2019.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبانة

الموظف (ة) المحترم (ة)، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص إدارة الموارد البشرية "أثر ممارسات إدارية الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل -".

يشرفنا أن نقدم لكم بهذه الاستبانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي لذا نرجو منكم إبداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف الأستاذ:

عبد اللوش محمد

من إعداد الطالبتين:

• مولاهم زينب

• بومهن فاطمة

ملاحظة:

• ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك

• الرجاء التأكد من الاجابة عن جميع الأسئلة.

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

أنثى:

1- الجنس : ذكر:

2- العمر:

من 25 إلى أقل من 35 سنة

أقل من 25 سنة

من 45 إلى أقل من 55 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة

55 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

تكوين مهني:

ثانوي أقل:

جامعي (مابعد التدرج):

جامعي (مستوى التدرج):

4- المسمى الوظيفي:

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

5- الخبرة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فما فوق

من 10 إلى أقل من 15 سنة

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

في ما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمدى معرفة العمل للممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء .

من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التوظيف الأخضر						
1	يدرك العاملون مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء					
2	تعمل المؤسسة بوضع معايير بيئية واضحة للوظائف الشاغرة					
3	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات الخضراء					
4	في مؤسستنا معظم خطوات التوظيف يتم عن طريق استخدام شبكة الأنترنت					
5	في مؤسستنا يتم اختيار وتعيين العاملين على أساس الوعي البيئي					
ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر						
6	تعمل مؤسستنا على اجراء تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين المتعلقة بالممارسات التي تحافظ على البيئة					
7	في مؤسستنا توجد برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجانب البيئي					
8	تتبنى المؤسسة عملية تطوير كفاءات وقدرات العمال على أسس تحافظ على البيئة					
9	تعتمد مؤسستنا في تدريب العمال على شبكة الأنترنت ومعدات متخصصة بدل استخدام الورق للمحافظة على البيئة					
10	تعمل مؤسستنا على تطوير المهارات الخاصة بممارسات الريادة للموارد البشرية الخضراء لدمجها في العمل					

ثالثا: تقييم الأداء الأخضر					
					11 لدى المؤسسة مؤشرات للأداء الأخضر للمحافظة على البيئة
					12 يقوم نظام تقييم الأداء في المؤسسة على اتصالات خضراء للمحافظة على البيئة
					13 يأخذ المدراء في المؤسسة تحقيق النتائج المدروسة في التقييم البيئي بعين الاعتبار
					14 يتوفر لدى المؤسسة مواقع الكترونية لتقييم أداء العاملين
					15 تقوم المؤسسة بقياس الأداء الأخضر المحافظ على البيئة لجميع العمال وتجده ضرورة ملحة في العمل
رابعا: التعويضات والمكافآت الخضراء					
					16 تعمل المؤسسة على تطوير نظم المكافآت والتعويضات الصديقة للبيئة من خلال التقليل من المعاملات الورقية
					17 تحفز المؤسسة عمالها على القيام بالأنشطة الداعمة للبيئة
					18 تعتمد المؤسسة على العمال ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تسهم في توليد المبادرات الخضراء
					19 تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المعنوية لتعزيز التوجه البيئي
					20 المكافآت التي تخصصها المؤسسة للأداء الأخضر زادت من درجة وعي واهتمام العاملين بالبيئة
خامسا: حفظ الطاقة					
					21 تطلب المؤسسة من العمال اطفاء الأضواء والتجهيزات عند الخروج من العمل
					22 تعمل المؤسسة على الحفاظ على الطاقة من خلال زيادة وعي العمال بكيفية الحفاظ عليها
					23 تعمل إدارة المؤسسة على صيانة دورية لتجهيزات ومعدات لتجنب هدر الطاقة

					تستخدم المؤسسة أجهزة تساهم في توفير الطاقة	24
					تشجع المؤسسة العمال على استخدام سيارات النقل الجماعي والعام	25

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته -وحدة جيجل- والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الإيثار						
1	أقوم بتقديم الدعم لزملائي في العمل عند مواجهتهم لصعوبات					
2	تقوم المؤسسة بتوجيه العمال الجدد وإفادتهم ببناء على خبرتك وأقدميتك في العمل					
3	يمكنني الاستغناء عن قسم من اجازاتي لزميل يكون بحاجة إليها					
4	أقوم بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم					
ثانياً وعي الضمير						
5	أحرص على التقيد بمواعيد العمل					
6	أتقيد بقوانين التي تنظم العمل في المؤسسة					
7	أعمل بجهد للمحافظة على ممتلكات المؤسسة					
8	أقوم بتبليغ الإدارة عند حدوث ما يمنعني من الحضور					
9	أحرص على اتمام عملي بالرغم من انتهاء دوامي					

ثالثا: الروح الرياضية

					لديا القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تدمير	10
					أحب من يقدم لي النصيحة وأتقبلها ممن يظهر أنه أفضل مني	11
					لا أجد أي إخراج في الاعتذار إذا أخطأت	12
					أظهر الاحترام لزملائي حتى في أوقات التوتر التي أمر بها	13
					أتجنب مراقبة أخطاء الزملاء	14

رابعا: الكياسة (المجاملة)

					أعامل زملائي في المؤسسة باحترام	15
					تأخذ المؤسسة بآرائني قبل إجراء أي تغيير في عملي	16
					أخذ بآراء زملائي في حالة اتخاذ قرار يؤثر عليهم	17
					أقدم الدعم لزملائي في العمل	18
					أعتذر من زملائي في حالة أخطأت في حقهم في العمل	19
					أشعر زملائي بأن مستقبل المؤسسة راهن بالإنجازات التي أحققها	20

خامسا: السلوك الحضاري

					أحرص على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها المؤسسة	21
					أحرص على تكوين و اعطاء صورة حسنة على المؤسسة	22
					أدافع على المؤسسة في حالة انتقادها من طرف الغير	23
					أهتم بتنمية قدراتي لتحسن مهاراتي وأدائي الوظيفي	24
					أعمل على تقديم الأفكار لتطوير طرق العمل	25
					أحرص على اعطاء انطباع جيد عن المؤسسة	26

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الكلية	اسم ولقب الأستاذ المحكم
علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير	سالمي سمير
	برحال عبد الوهاب
	شابونية كريمة

Corrélations

الملحق (03) : الصدق الداخلي لعبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد والمحور الارتباط
الصدق الداخلي لعبارات بعد التوظيف الأخضر

Corrélations

		التوظيف الأخضر	A_01	A_02	A_03	A_04	A_05
التوظيف الأخضر	Corrélation de Pearson	1	,680**	,798**	,827**	,846**	,852**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_01	Corrélation de Pearson	,680**	1	,448**	,351**	,507**	,426**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,009	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55
A_02	Corrélation de Pearson	,798**	,448**	1	,731**	,529**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_03	Corrélation de Pearson	,827**	,351**	,731**	1	,550**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_04	Corrélation de Pearson	,846**	,507**	,529**	,550**	1	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_05	Corrélation de Pearson	,852**	,426**	,500**	,679**	,791**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لبارات البعد التدريب والتطوير الأخضر

Corrélations

		التدريب والتطوير الأخضر	A_06	A_07	A_08	A_09	A_10
التدريب والتطوير الأخضر	Corrélation de Pearson	1	,868**	,794**	,826**	,849**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_06	Corrélation de Pearson	,868**	1	,546**	,637**	,724**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_07	Corrélation de Pearson	,794**	,546**	1	,593**	,631**	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_08	Corrélation de Pearson	,826**	,637**	,593**	1	,580**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_09	Corrélation de Pearson	,849**	,724**	,631**	,580**	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_10	Corrélation de Pearson	,825**	,701**	,543**	,628**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات تقييم الأداء الأخضر

Corrélations

		تقييم الأداء الأخضر	A_11	A_12	A_13	A_14	A_15
تقييم الأداء الأخضر	Corrélation de Pearson	1	,851**	,930**	,857**	,715**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_11	Corrélation de Pearson	,851**	1	,828**	,711**	,511**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_12	Corrélation de Pearson	,930**	,828**	1	,754**	,551**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_13	Corrélation de Pearson	,857**	,711**	,754**	1	,419**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_14	Corrélation de Pearson	,715**	,511**	,551**	,419**	1	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_15	Corrélation de Pearson	,853**	,546**	,781**	,703**	,544**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات التعويضات والمكافآت الخضراء

Corrélations

		التعويضات والمكافآت الخضراء	A_16	A_17	A_18	A_19	A_20
التعويضات والمكافآت الخضراء	Corrélation de Pearson	1	,897**	,898**	,806**	,874**	,878**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_16	Corrélation de Pearson	,897**	1	,802**	,573**	,666**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_17	Corrélation de Pearson	,898**	,802**	1	,645**	,738**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_18	Corrélation de Pearson	,806**	,573**	,645**	1	,733**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_19	Corrélation de Pearson	,874**	,666**	,738**	,733**	1	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_20	Corrélation de Pearson	,878**	,860**	,707**	,581**	,674**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لبارات بعد حفظ الطاقة

Corrélations

		حفظ الطاقة	A_21	A_22	A_23	A_24	A_25
حفظ الطاقة	Corrélation de Pearson	1	,594**	,819**	,830**	,784**	,832**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_21	Corrélation de Pearson	,594**	1	,458**	,363**	,252	,380**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,064	,004
	N	55	55	55	55	55	55
A_22	Corrélation de Pearson	,819**	,458**	1	,666**	,452**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_23	Corrélation de Pearson	,830**	,363**	,666**	1	,601**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_24	Corrélation de Pearson	,784**	,252	,452**	,601**	1	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000	,064	,001	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
A_25	Corrélation de Pearson	,832**	,380**	,622**	,545**	,628**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

Corrélations

		الإيثار	B_01	B_02	B_03	B_04
الإيثار	Corrélation de Pearson	1	,885**	,847**	,834**	,904**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55
B_01	Corrélation de Pearson	,885**	1	,686**	,603**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55
B_02	Corrélation de Pearson	,847**	,686**	1	,575**	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55
B_03	Corrélation de Pearson	,834**	,603**	,575**	1	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55
B_04	Corrélation de Pearson	,904**	,800**	,637**	,723**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

Corrélations

		وعى الضمير	B_05	B_06	B_07	B_08	B_09
وعى الضمير	Corrélation de Pearson	1	,817**	,809**	,892**	,848**	,740**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
B_05	Corrélation de Pearson	,817**	1	,705**	,678**	,636**	,419**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55
B_06	Corrélation de Pearson	,809**	,705**	1	,773**	,558**	,349**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,009
	N	55	55	55	55	55	55
B_07	Corrélation de Pearson	,892**	,678**	,773**	1	,724**	,529**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
B_08	Corrélation de Pearson	,848**	,636**	,558**	,724**	1	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
B_09	Corrélation de Pearson	,740**	,419**	,349**	,529**	,586**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,009	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

Corrélations

		الروح الرياضية	B_10	B_11	B_12	B_13	B_14
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	1	,727**	,873**	,892**	,816**	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
B_10	Corrélation de Pearson	,727**	1	,543**	,548**	,597**	,389**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,003
	N	55	55	55	55	55	55
B_11	Corrélation de Pearson	,873**	,543**	1	,936**	,590**	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
B_12	Corrélation de Pearson	,892**	,548**	,936**	1	,597**	,641**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
B_13	Corrélation de Pearson	,816**	,597**	,590**	,597**	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55

B_14	Corrélation de Pearson	,813**	,389**	,589**	,641**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات بعد الكياسة

		Corrélations						
		الكياسة	B_15	B_16	B_17	B_18	B_19	B_20
الكياسة	Corrélation de Pearson	1	,603**	,670**	,726**	,759**	,809**	,746**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_15	Corrélation de Pearson	,603**	1	,216	,374**	,449**	,551**	,340*
	Sig. (bilatérale)	,000		,114	,005	,001	,000	,011
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_16	Corrélation de Pearson	,670**	,216	1	,364**	,252	,280*	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000	,114		,006	,063	,038	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_17	Corrélation de Pearson	,726**	,374**	,364**	1	,468**	,622**	,308*
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,006		,000	,000	,022
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_18	Corrélation de Pearson	,759**	,449**	,252	,468**	1	,707**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,063	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_19	Corrélation de Pearson	,809**	,551**	,280*	,622**	,707**	1	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,038	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_20	Corrélation de Pearson	,746**	,340*	,457**	,308*	,536**	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,000	,022	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات بعض السلوك الحضاري

Corrélations

		السلوك الحضاري	B_21	B_22	B_23	B_24	B_25	B_26
السلوك الحضاري	Corrélation de Pearson	1	,718**	,918**	,864**	,927**	,914**	,937**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_21	Corrélation de Pearson	,718**	1	,548**	,595**	,492**	,514**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_22	Corrélation de Pearson	,918**	,548**	1	,693**	,916**	,847**	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_23	Corrélation de Pearson	,864**	,595**	,693**	1	,756**	,723**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_24	Corrélation de Pearson	,927**	,492**	,916**	,756**	1	,861**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_25	Corrélation de Pearson	,914**	,514**	,847**	,723**	,861**	1	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
B_26	Corrélation de Pearson	,937**	,497**	,891**	,768**	,931**	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالنسبة للمحور

Corrélations

		إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التعويضات والمكافآت الخضراء
إدارة الموارد البشرية الخضراء	Corrélation de Pearson	1	,888**	,894**	,843**	,885**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55
التوظيف الأخضر	Corrélation de Pearson	,888**	1	,868**	,690**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55
التدريب والتطوير الأخضر	Corrélation de Pearson	,894**	,868**	1	,609**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55
تقييم الأداء الأخضر	Corrélation de Pearson	,843**	,690**	,609**	1	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55
التعويضات والمكافآت الخضراء	Corrélation de Pearson	,885**	,687**	,739**	,756**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55
حفظ الطاقة	Corrélation de Pearson	,755**	,569**	,611**	,524**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمحور

Corrélations

		سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	وعي الضمير	الروح الرياضية	الكمياسة	السلوك الحضاري
سلوك المواطنة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,799**	,869**	,846**	,912**	,866**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
الإيثار	Corrélation de Pearson	,799**	1	,676**	,495**	,685**	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
وعي الضمير	Corrélation de Pearson	,869**	,676**	1	,799**	,751**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	,846**	,495**	,799**	1	,746**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
الكمياسة	Corrélation de Pearson	,912**	,685**	,751**	,746**	1	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
السلوك الحضاري	Corrélation de Pearson	,866**	,627**	,606**	,623**	,739**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الدرجة الكلية	إدارة الموارد البشرية الخضراء	سلوك المواطنة التنظيمية
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	1	,862**	,778**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	55	55	55
إدارة الموارد البشرية الخضراء	Corrélation de Pearson	,862**	1	,352**
	Sig. (bilatérale)	,000		,008
	N	55	55	55
سلوك المواطنة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,778**	,352**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	
	N	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

التوظيف الأخضر

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	5

التدريب والتطوري الأخضر

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	5

التعويضات والمكافآت الخضراء

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	5

الإيثان

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	5

الروح الرياضية

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	6

السلوك الحضاري

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	6

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	25

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	26

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	55	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	51

Fréquence

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	83,6	83,6	83,6
	أنثى	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	3	5,5	5,5	5,5
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	11	20,0	20,0	25,5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	22	40,0	40,0	65,5
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	18	32,7	32,7	98,2
	سنة فما فوق 55	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	18	32,7	32,7	32,7
	تكوين مهني	13	23,6	23,6	56,4
	(جامعي) مستوى التدرج	19	34,5	34,5	90,9
	(جامعي) ما بعد التدرج	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	23	41,8	41,8	41,8
	عون تحكم	7	12,7	12,7	54,5
	عون تنفيذ	25	45,5	45,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	10,9	10,9	10,9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	38,2	38,2	49,1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	12,7	12,7	61,8
	سنة فما فوق 15	21	38,2	38,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Descriptives

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية لعبارات كل بعد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	55	1,16	,373
العمر	55	3,05	,911
المؤهل العلمي	55	2,20	1,007
المسمى الوظيفي	55	2,04	,942
الخبرة	55	2,78	1,083
A_01	55	3,33	1,090
A_02	55	3,09	1,076
A_03	55	3,11	1,117
A_04	55	2,31	1,120
A_05	55	2,65	1,126
A_06	55	2,71	1,165
A_07	55	2,69	1,136
A_08	55	2,64	1,176
A_09	55	2,56	1,229
A_10	55	2,80	1,129
A_11	55	3,16	1,135
A_12	55	2,91	1,159
A_13	55	2,96	1,247
A_14	55	2,76	1,154
A_15	55	2,62	1,209
A_16	55	2,69	1,230
A_17	55	2,80	1,325
A_18	55	2,75	1,174
A_19	55	2,75	1,236
A_20	55	2,67	1,233
A_21	55	4,07	,940
A_22	55	3,64	1,095
A_23	55	3,33	1,233
A_24	55	3,13	1,292
A_25	55	3,49	1,245
B_01	55	4,09	,967
B_02	55	3,76	1,122
B_03	55	3,85	1,008
B_04	55	4,05	,951
B_05	55	4,33	,640
B_06	55	4,20	,755
B_07	55	4,22	,686
B_08	55	4,22	,686
B_09	55	3,96	,942
B_10	55	4,02	,871
B_11	55	4,16	,856
B_12	55	4,15	,848

B_13	55	4,09	,888
B_14	55	3,64	1,223
B_15	55	4,42	,567
B_16	55	3,47	1,230
B_17	55	3,91	,967
B_18	55	4,15	,848
B_19	55	4,24	,744
B_20	55	3,91	,967
B_21	55	3,56	1,198
B_22	55	4,05	,911
B_23	55	3,87	1,037
B_24	55	4,16	,877
B_25	55	3,98	1,009
B_26	55	4,13	,904
التوظيف الأخضر	55	2,8982	,88600
التدريب والتطوير الأخضر	55	2,6800	,97190
تقييم الأداء الأخضر	55	2,8836	,99383
التعويضات والمكافآت الخضراء	55	2,7309	1,08062
حفظ الطاقة	55	3,5309	,90531
الإبثار	55	3,9409	,87660
وعي الضمير	55	4,1855	,60474
الروح الرياضية	55	4,0109	,77116
الكياسة	55	4,0152	,63931
السلوك الحضاري	55	3,9606	,86243
إدارة الموارد البشرية الخضراء	55	2,9447	,82690
سلوك المواطنة التنظيمية	55	4,0231	,64126
الدرجة الكلية	55	3,4945	,60366
N valide (liste)	55		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
A_1	55	,710	,322	,583	,634
A_2	55	,775	,322	,605	,634
A_3	55	,344	,322	-,272	,634
A_4	55	,732	,322	-,113	,634
A_5	55	-,412	,322	,292	,634
Axe_01	55	,853	,322	,824	,634
B_1	55	-,651	,322	-,188	,634
B_2	55	-1,079	,322	3,648	,634
B_3	55	-1,300	,322	3,969	,634
B_4	55	-,452	,322	1,232	,634
B_5	55	-1,317	,322	2,686	,634
Axe_02	55	-,791	,322	2,617	,634
Valid N (listwise)	55				

Frequencies

Statistics

v4

N	Valid	55
	Missing	0

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	????	23	41,8	41,8	41,8
	??? ?????	7	12,7	12,7	54,5
	??? ??????	25	45,5	45,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

	v1	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Axe_01	???	46	2,9670	,89658	,13219
	????	9	2,8311	,27624	,09208

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Axe_01	Equal variances assumed	6,153	,016	,447	53	,656	,13585
	Equal variances not assumed			,843	42,707	,404	,13585

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
Axe_01	Equal variances assumed	,30365	-,47320	,74489
	Equal variances not assumed	,16110	-,18911	,46081

Oneway

ANOVA

Axe_01

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,631	4	1,158	1,793	,145
Within Groups	32,292	50	,646		
Total	36,923	54			

Oneway

ANOVA

Axe_01

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,543	3	,514	,741	,532
Within Groups	35,380	51	,694		
Total	36,923	54			

Oneway

ANOVA

Axe_01

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,997	2	,498	,722	,491
Within Groups	35,926	52	,691		
Total	36,923	54			

Oneway

ANOVA

Axe_01

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,210	3	,070	,097	,961
Within Groups	36,714	51	,720		
Total	36,923	54			