

## أثر نظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة ميدانية على العاملين في إحدى شركات الاتصالات

آية محمود سيد سالم<sup>(١)</sup> - عمرو محمد أحمد عواد<sup>(٢)</sup>

وائل فوزي عبد الباسط<sup>(٢)</sup> - سها عيد رجب<sup>(٣)</sup>

(١) طالبة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة،  
جامعة عين شمس (٣) معهد الخدمة الاجتماعية، مدينة نصر

### المستخلص

تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التحقق من أثر نظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة ثلاث فروض وقد تم استخدام المنهج التحليلي لاشتقاق فروض البحث. وتظهر أهمية البحث من خلال محاولة التعرف على العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للشركة. أما بالنسبة لمنهج البحث، فهو المنهج الوصفي، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من ظروف واقعية، والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية. وقد تم ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث استخدم الباحثون قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات البحث، ثم إخضاع البيانات المجمعّة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث حيث توزيعها على عينة قدرها (٤٠٠) مفردة من العاملين بالقطاعات المختلفة بشركة المصرية للاتصالات بالمركز الرئيسي بمحافظة القاهرة. وبلغت نسبة الاستجابة بعينة البحث (٣٤٩) أي ما يعادل (٨٧،٢٥%)، وتم الاعتماد في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS 25)، وبرنامج (AMOS 25).

وبعد تحليل البيانات توصل الباحثون إلى إن المقياس الكلي لنظم العمل مرتفعة الأداء يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في المقياس الكلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وقد أختتم

البحث بعدد من التوصيات، وهي ضرورة تقييم الأداء البيئي للعاملين وذلك من خلال تضمين السلوكيات البيئية في التقييم السنوي للعاملين كأن تضاف فقرة عن مدى مساهمة العاملين في المحافظة على بيئة العمل في استمارة التقييم السنوي، وإتاحة الفرص لإشراك العاملين في الأحداث والمشاريع والمبادرات البيئية وتحفيزهم معنوياً ومادياً علي أداء السلوكيات البيئية في الشركة، وتضمين السلوكيات التي تدل علي المساعدة البيئية ضمن نماذج تقييم الأداء حيث يتم مكافأة العاملين ذوي السلوكيات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** نظم العمل مرتفعة الأداء، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، شركة المصرية للاتصالات.

## المقدمة

إن في ظل محاولة المنظمات السعي الدائم لتحقيق الميزة التنافسية لكي تساعد علي مواجهة تحديات السوق من منافسين والتغيرات التي شهدتها في بيئاتها، لذلك أصبح هناك حاجة ملحة إلى ممارسات غير تقليدية والتي تعمل على تعزيز مهارات العاملين وجعلهم مصدرًا لهم الميزة التنافسية المستدامة. واتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية حيث يعد المورد البشري من أهم موارد المنظمات والتي تسعى دائماً إلى تحسين مستويات ادائها من خلال تطبيق الممارسات الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية بما يشكل سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤدي لتحسين الأداء (Fu et al., 2019). وفي ذلك الصدد توصل كل من (Jyoti & Rani , 2017) إلى أن نظم العمل مرتفعة الأداء قادرة على إدارة العاملين بطريق تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. فهي تمثل مجموعة من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها معاً في شكل نظام يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء ونجاح المنظمة.

ويعد تحقيق النجاح داخل مجتمع الأعمال مرهون بكافة العوامل الاجتماعية والبيئية إلي جانب الاهتمام بالعوامل الاقتصادية، حيث أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تساهم في دعم سلوكيات البيئة وتظل مساهمة إدارة الموارد البشرية هي واحدة من أهم المساهمات لكونها أحد

أصحاب المصلحة الرئيسية في الاهتمام بالقضايا البيئية والتي تزيد من درجة رضا الموظفين (Rowe & Guthrie, 2010).

وتوصل (Flammer, 2012) إلى أن ترتبط السلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بشكل إيجابي بالرضا، والسعادة، في حين أن السلوكيات المدمرة بيئياً ترتبط سلباً بالرضا، والسعادة واحترام الذات، ويمكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية أن تساعد في للانخراط في عمليات بناء الثقة بين المنظمات والمجتمع وتجنب التكاليف المتعلقة بالكوارث البيئية. ورغم الاهتمام الذي يحظى به موضوع نظم العمل مرتفعة الأداء على المستوى الأجنبي والعربي، إلا أنه مازال هناك ندرة علي حد علم الباحثة في الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بينه وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لذا جاءت هذا البحث في محاولة لسد هذه الفجوة البحثية. ومساعدة الشركة محل البحث علي إدراك أهمية نظم العمل مرتفعة الأداء ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وبالتبعية تشجيع العاملين علي الانخراط فيها.

### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ندرة الدراسات التي ربطت بين متغيرات البحث، نظم العمل مرتفعة الأداء كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كمتغير تابع، والتعرف علي طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. وللوقوف علي مشكلة البحث في المجال التطبيقي، فقاموا الباحثون بعمل دراسة استطلاعية علي شركة المصرية للاتصالات تمثلت في إجراء المقابلات الشخصية علي عينة من (٣٠) مفردة من العاملين بالشركة من مختلف المستويات الوظيفية في المنظمة قيد البحث، وذلك في خلال الفترة أكتوبر حتى نوفمبر عام ٢٠٢٠ ودارت تلك المقابلات حول ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية

البيئية وذلك بهدف التعرف على أبعاد الموضوع، وذلك من خلال استمارة مبدئية ووضوح بها مجموعة من التساؤلات المتعلقة بنظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

بناءً على ما سبق يبحث هذا البحث في أثر نظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وذلك انطلاقاً من التساؤلات التالية:

- ما مستوى توافر ممارسات العمل مرتفعة الأداء في شركة المصرية للاتصالات؟
- ما مستوى توافر للمبادرات البيئية والارتباط الحضاري البيئي من قبل الإدارة والعاملين؟
- ما مستوى توافر للمساعدة البيئية من قبل الإدارة والعاملين؟
- وأُسفرت تلك التساؤلات عن وجود بعض الظواهر الدالة على مشكلة البحث ومنها ما يلي:
- وجود تباين ملحوظ في الآراء حول مدى توافر نظم العمل مرتفعة الأداء وذلك بنسبة ٧٠% من مفردات العينة، مما دعي لدراسة هذا التباين في الآراء وأخذها في الاعتبار عند القيام بالدراسة الميدانية على عينة البحث.
- وجود تباين ملحوظ في الآراء حول مدى توافر المبادرات البيئية وذلك بنسبة ٥٠% من مفردات العينة، مما دعي لدراسة هذا التباين في الآراء وأخذها في الاعتبار عند القيام بالدراسة الميدانية على عينة الدراسة.
- اختلف العاملان فيما بينهم فيما يختص بمدى توافر الارتباط الحضاري البيئي وذلك بنسبة ٦٠% من مفردات العينة.
- تولي الشركة اهتمام كبير بالمساعدة البيئية وذلك بنسبة ٨٠% من مفردات العينة.

## أسئلة البحث

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتجسد بصورة رئيسية في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك أثر لنظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية؟ وما هي ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء الأكثر أثراً إن وجد لها أثر؟ ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بصورة أكثر تفصيلاً من خلال مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى وجود علاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية؟
- ما مدى وجود أثر لنظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية؟ وما هي أكثر ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء أثراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها؟

## أهداف البحث

- يهدف الباحثون من إجراء البحث إلى تحديد أثر نظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وذلك من خلال التعرف إلى ما يلي:
- تحديد مدى توافر نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بالقطاع محل البحث.
  - سد الفجوة البحثية للتحديد ما إذا كان هناك أثر لنظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
  - استكشاف طبيعة العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في شركة المصرية للاتصالات.

- التوصل إلي توصيات بناءً علي نتائج البحث الميداني لتساعد المسؤولين بالقطاع محل البحث للاستفادة منها.

### أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في محاولة اثارة اهتمام الإدارة العليا والوسطى في منظمة عينة البحث إلى أهمية الدور التي تؤديه ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء، حيث تقوم المنظمات إلى تطوير نظم تؤدي إلى أداء عالي بين الموظفين وقدرة هذه النظم على تخفيض معدل الدوران وزيادة الإنتاج، واكتشاف عوامل أنظمة الموارد البشرية التي تحفز الموظفين على الأداء الجيد أو العالبي. فيحاول هذا البحث معرفة أثر نظم العمل مرتفعة الأداء ومدى قيام العاملين بالمنظمة بسلوكيات تطوعية اختيارية خارجة عن نطاق الأدوار الرسمية من أجل خدمة المنظمة والبيئة دون الحصول على حوافز مقابل ذلك. وايضا تتمثل أهمية هذا البحث بتناول بسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، ويستمد هذا البحث أهميتها من أهمية نظم العمل مرتفعة الأداء وأثرها علي المبادرات البيئية والارتباط الحضاري البيئي والمساعدة البيئية، وبشكل أكثر تفصيلاً حيث لازال يكتنف العلاقة بينهم بعض الغموض، لذا فقد جاءت هذا البحث لمحاولة توضيح طبيعة العلاقة، وتتمثل أهمية البحث في جانبها العلمي والتطبيقي فيما يلي:

### الأهمية العلمية:

- إن نظم العمل مرتفعة الأداء تتمثل مطلب هام لمواجهة تحديات هذا العصر، وسوف يسهم هذا البحث في فهم أثر نظم العمل مرتفعة الأداء علي سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، ومن ثم فإن نتائج هذا البحث سوف تساهم من الناحية العملية في تقديم وجهة نظر جديدة في تفسير هذه العلاقات التي لم تنال اهتمام الباحثين بشكل عام.

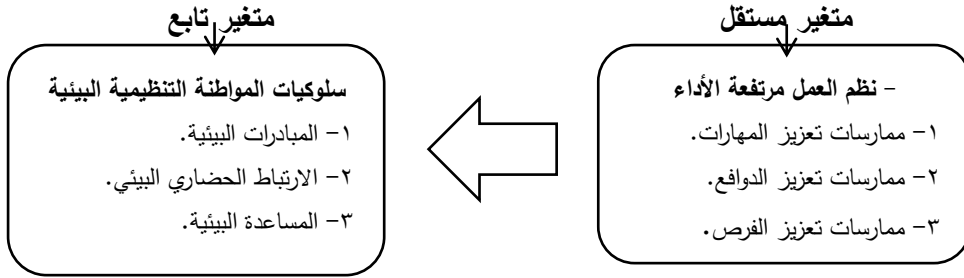
- يمثل دراسة السلوكيات الخضراء للموظفين (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) محور اهتمام لكونه أحد دعائم في الآونة الأخيرة لتحسين أداء العاملين بمنظمات الأعمال وزيادة الفعالية التنظيمية لها.

### **الأهمية التطبيقية:**

- تتبع أهمية البحث من خلال مساهمته في إثراء ثقافة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بين العاملين في المؤسسات وللإشارة إلى أهميتها الإيجابية علي مستوى الفرد والمنظمة.  
- من خلال تحليل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وسوف يتم تقديم توصيات قد تسهم في تحفيز سلوكيات العاملين نحو البيئة، ومن ثم يمكن أن يكون هذا البحث ذات قيمة للمنظمات الاقتصادية.  
- مساعده الشركة محل البحث في إدراك أهمية نظم العمل مرتفعة الأداء وتشجيع العاملين علي الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.  
وأخيراً تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على نظم العمل مرتفعة الأداء في قطاع الخدمات المتمثلة في شركة المصرية للاتصالات وأثره علي السلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

## متغيرات ونموذج البحث

ويوضح الشكل رقم (1) نموذج لمتغيرات البحث والعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.



شكل (1): نموذج لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً للدراسات السابقة:

(e.g., Jyoti & Rani, 2017; Garden *et al.*, 2020)

## فروض البحث

استناداً إلي الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهدافها تمت صياغة فروض البحث، وكانت الفروض كالتالي:

**الفرض الرئيسي الأول:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين نظم العمل مرتفعة الأداء والمبادرات البيئية وفقاً لآراء العاملين بشركة المصرية للاتصالات.

**الفرض الرئيسي الثاني:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين نظم العمل مرتفعة الأداء والارتباط الحضاري البيئي وفقاً لآراء العاملين بشركة المصرية للاتصالات.



**الفرض الرئيسي الثالث:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء والمساعدة البيئية وفقاً لآراء العاملين بشركة المصرية للاتصالات.

### دراسات سابقة

أوضحت دراسة (مرزوق وآخرون، ٢٠٢٠) علاقة أثر نظم عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، وتبين وجود أثر معنوي إيجابي لبعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء على جميع أبعاد الالتزام التنظيمي فيما عدا تصميم الوظيفة والاتصالات على الالتزام العاطفي، بالإضافة إلى تصميم الوظيفة على الالتزام الاستمراري، والأمان الوظيفي على الالتزام المعياري حيث تبين وجود أثر إيجابي غير معنوي.

وهدفت دراسة (فوزي وآخرون، ٢٠١٨) التعرف على طبيعة الدور الذي تؤديه نظم العمل عالية الأداء في تعزيز مستوي مرونة الموارد البشرية وسلوكيات العمل الابتكاري، وتبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم العمل مرتفعة الأداء على مرونة الموارد البشرية، ووجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات العمل الابتكاري.

ودراسة (موسي وآخرون، ٢٠١٨) تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة السادات، وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول متغيرين من متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الآتية (الاستقطاب، والاختيار الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) وذلك باختلاف السن، وعدم وجود اختلاف بالنسبة لباقي الممارسات على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

وهدفت دراسة (الزبيدي، ٢٠١٦) على تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مكان العمل، وتم التوصل إلى نتائج البحث

ولعل أبرزها يتمثل بضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة وضعف شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين.

وهدفت دراسة (مناع وآخرون، ٢٠١٧) إلى اختبار أثر نظم وممارسات العمل عالية الأداء بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، ورأس المال المعرفي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة العاملة في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة خطية معنوية بين نظم وممارسات العمل عالية الأداء، وبين سلوك مشاركة المعرفة. وكذلك تم التوصل إلى معنوية العلاقة المباشرة بين رأس المال المعرفي، ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى أثر رأس المال المعرفي في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء، وسلوك مشاركة المعرفة.

### الإطار النظري

وتشتمل على عدة عناصر وهي: مفهوم وأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء ومفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وفيما يلي عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

**مفهوم وأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء:** يعد الرأس المال البشري هو أتمن أصول المنظمة؛ لذا أصبح الاستثمار في رأس المال البشري أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على الميزة التنافسية (Amoako -Asiedu & Obuobisa-Darko, 2021)، وتعتبر ممارسات الموارد مع الاستراتيجيات التنظيمية مصادر تنافسية أفضلية.

ويرى (Shin & Konrad, 2017) أن ممارسات العمل مرتفعة الأداء مصممة لزيادة إنتاجية الموظفين، وتساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي (Andersén & Andersén, 2019) وتعمل على تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية والأداء

المالي للشركات و تحسين الأداء التنظيمي، ويجب تخصيص ممارسات العمل عالية الأداء ودمجها لإنشاء ملف نظم العمل مرتفعة الأداء موحد (Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019).

وتعد نظم العمل مرتفعة الأداء نظام شامل ل ممارسات الموارد البشرية المتسقة التي تشمل التوظيف الانتقائي، والفرق المدارة ذاتياً، والشاملة التدريب والتواصل الصادق وزيادة الجدارة (Boon et al., 2019).

ونظراً للحدثة النسبية لمفهوم نظم العمل مرتفعة الأداء، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بها من قبل الباحثين، ولازال هناك عدم اتفاق حول مفهوم محدد لنظم العمل مرتفعة الأداء، وتم تعريف نظم العمل مرتفعة الأداء من قبل الباحثين (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007) على أنها "مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة والمتراصة والمصممة لتعزيز مهارات الموظفين وجهودهم"، في حين ينظر إليها (Abu Yazid et al., 2017) على أنها "نظام متكامل للممارسات المتسقة في مجال الموارد البشرية"، ووصف (Úbeda-García et al., 2018) نظم العمل مرتفعة الأداء بأنها "نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مصممة لتعزيز المعرفة والمهارات الموظف القدرات والتحفيز وتعزيز فرص المساهمة، وبالتالي سيؤدي إلى تحسين أداء الموظفين والهيئات التنظيمية". ويرى الباحثون إنه أصبح من الضروري تبني نظم العمل مرتفعة الأداء في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تعود على المنظمات عند تطبيقه، حيث أن ذلك يعتمد على مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسيف أداء المنظمات في مختلف القطاعات، ويعمل على تحفيز الإبداع عند العاملين وتحسين أدائهم.

وتشكل الممارسات المشتركة للموارد البشرية نظم العمل مرتفعة الأداء والتي تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية للعاملين وتوفر للمنظمات ميزة تنافسية أفضل. وبخصوص ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء فإن أحد أهم المشاكل الرئيسية التي تتعلق بنهج نظم العمل مرتفعة الأداء هي عدم الاتفاق على أفضل الممارسات التي يمكن أن تشكل نظم العمل مرتفعة الأداء (Mihail & Kloutsiniotis, 2016). ومن خلال مراجعة للدراسات المتعلقة بممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء (e.g., Jensen *et al.*, 2013; Jyoti & Rani, 2017)، وتوصل الباحثون إلى أن الممارسات الأكثر انتشاراً وشيوعاً هي ممارسات تعزيز المهارات وممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز الفرص، واعتمد الباحثون على مقياس (Jensen *et al.*, 2013) والذي استخدم في العديد من الدراسات منها دراسة (Jyoti & Rani, 2017) ويوضح بأن هناك أنواع مختلفة من الممارسات لنظم العمل مرتفعة الأداء من المرجح أن توجد داخل المنظمة، حيث أن تم تصميمها لضمان قدرة العاملين في تحقيق الأهداف، وتساعد المنظمة على تقييم أدائهم فهي ممارسات تعزز تحفيز العاملين وتمكينهم من استخدام مهاراتهم وتحفيزهم. وقسم (Jensen *et al.*, 2013) ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء إلى ثلاث أبعاد أساسية وهي: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز الفرص)

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الممارسات:

1. حيث ذكر (Rehmani *et al.*, 2020) أن مهارات الموظف ترتبط بشكل عام بعملية التوظيف والاختيار الفعالة إلى جانب برامج التدريب المكثف.
2. وتشير الدوافع إلى دافع العاملين والتزامهم. وعادة ما يرتبط هذا العامل بممارسات مثل تعويضات الموظفين والحوافز، وتقييم الأداء، والأمان الوظيفي.

٣. وأخيراً ذكر (Chi and Lin, 2011) أن تشير فئة الفرص إلى ممارسات الموارد البشرية مثل مشاركة الموظفين، والأنظمة الرسمية لحل الشكاوى، وتصميم العمل الجماعي وتنفيذه ويمكن ذلك العاملين من ذلك التعبير عن آرائهم وتصوراتهم، وبالتالي يري الباحثون أن تلك الممارسات تُمكن اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة مرونة وإنتاجية العاملين.

**مفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:** يشير (Organ, 1988) بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى السلوكيات التقديرية، التي لا تعترف بها المكافأة الرسمية الهيكلية، والتي تعمل في مجملها على تعزيز الأداء الفعال للمنظمة وفي سياق الاهتمام المتزايد بالأداء البيئي التنظيمي، بدأ العلماء (Daily *et al.*, 2009) في تطبيق كلاً من السلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) والسلوكيات التنظيمية الموجهة نحو البيئة (OCB-E) في المنظمات الخاصة (eg., Daily *et al.*, 2009; Boiral & Paillé, 2012; Paillé & Boiral, 2013) (Stritch & Christensen, 2016).

ووصف (Bissing-Olson, Zacher, Fielding, & Iyer, 2012) سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في العمل بأنها مجموعة من الإجراءات التي تعزز السلوكيات البيئية، على سبيل المثال، إعادة تدوير الورق والطباعة على الوجهين و الحفاظ على الموارد مثل الماء والكهرباء. وقام الباحثون (Inoue & Ones & Dilchert, 2012; Alfaro-Barrantes, 2015; Ciocirlan, 2016) بإطلاق عدة تسميات مختلفة على السلوكيات المؤيدة للبيئة، بما في ذلك السلوك الأخضر، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والسلوك المستدام، والسلوك المسؤول/الصادق للبيئة، أو السلوك المسؤول بيئياً. وعرف (Daily *et al.*, 2009) سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على أنه "أفعال تقديرية من قبل الموظفين داخل المنظمة لا تكافأ وتكون الموجهة نحو تحسين البيئة". وهذه

السلوكيات تعزز الأداء البيئي للمنظمة. ومع ذلك لا يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية الاستدامة البيئية على مستوى المنظمة فحسب، بل أيضاً يوضح التزاماً أوسع بالإشراف على الموارد العامة. بينما عرف كلاً من (Boiral & Paillé, 2012) سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على أنها "سلوكيات اجتماعية فردية وتقديرية لم يتم التعرف عليها صراحة من قبل نظام المكافآت الرسمي والذي يساهم في إدارة بيئية أكثر فعالية من قبل المنظمات". وأجرى (Boiral & Paillé, 2012) تحليلاً لإنشاء قياس مناسب لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية يتألف من ثلاثة أبعاد:

أ. **المبادرات البيئية:** تتعلق بالمبادرات الشخصية في مكان العمل مثل تقديم اقتراحات للحفاظ على الطاقة، والمبادرات الطوعية للحد من استهلاك المياه. وهذا البعد السلوكي الأول.  
ب. **الارتباط الحضاري البيئي:** تتعلق بالمشاركة الطوعية في برامج المنظمة البيئية مثل أن تصبح عضو لجنة بيئية أو مشاركة في الأحداث البيئية التي تنظمها الشركة. وترتبط هذه السلوكيات بالبيئة والولاء التنظيمي (Paille & Boiral, 2012). وهذا البعد الثاني الأكثر استراتيجية ويمكن أن يوفر الدعم للمبادرات البيئية، والمبادرات الخضراء على مستوى المنظمة.

ث. **المساعدة البيئية:** تتعلق بالتحفيز لتشجيع الزملاء ومساعدتهم على أخذها في الاعتبار الاهتمامات البيئية. ويمكن أن يشمل هذا البعد تعزيز السلوكيات البيئية مع العاملين وهي تعاونية بطبيعتها.

ويرى الباحثون أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية تقديرية وتشجع الزملاء على التعبير عن أفكارهم وآرائهم في القضايا البيئية، وتبني السلوكيات الأكثر وعياً بيئياً. والاهتمام بالوضع البيئي العام للمنظمة، ويجب دعم وتحفيز تلك الممارسات لأنها تساهم بشكل إيجابي في تشكل صورة المنظمة.

العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: أشارت دراسة (Rehmani et al., 2020) على أهمية نظم العمل مرتفعة الأداء باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة لما لها من قدرة للتأثير على العاملين وتحفيزهم والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك يرجع لأن ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء ممارسات تنظيمية موجهة للتأثير على سلوك العامل وتعزز من أداء العاملين. وتحقيق العديد من النتائج ومنها: زيادة مشاركة العاملين وتعزيز مهاراتهم و تحفيزهم، وانخفاض معدل الدوران، والشعور بالأمان الوظيفي وتطوير العاملين مما يؤدي إلي تحسن الأداء التنظيمي، كل هذا يساهم علي خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية تتطلب وجود نظام مطبق يشجع العاملين علي أداء تلك السلوكيات في المنظمة والتي تعود بالفائدة على البيئة. أما من زاوية تأثير نظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية التي قد تتمثل في تبني الشركات ممارسات وسياسات بيئية تشجع العاملين علي تبني سلوكيات البيئية ومنها: استثمار العاملين للوقت والطاقة من أجل تحسين البيئة وتجنب الأضرار البيئية، وتعزيز تخضير المنظمة فتخصير المنظمات غالباً ما يعتمد على تعاون العاملين في حل المشاكل البيئية التي قد تواجه المنظمة عن طريق تعاون وتشجيع العاملين على الاهتمام بالوضع البيئي العام للمنظمة والقضايا البيئية التي تواجه المنظمة والمشاركة في حلها، والتي تساهم في الأداء البيئي للمنظمات، حيث يستلزم أن تكون البيئة التنظيمية حاضنة لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية حيث يشعر فيها العاملين بأهمية تلك السلوكيات تجاه المنظمة والبيئة مما تساعد في تغيير بيئة العمل لتكون صديقة للبيئة.

### الدراسة التطبيقية

وتتضمن عدة عناصر وهي: أسلوب البحث، نتائج البحث الميداني، المناقشة والتوصيات، مقترحات لبحوث مستقبلية، وتناول الباحثون هذه العناصر على النحو التالي:

المجلد الواحد والخمسون، العدد الثالث، الجزء الثالث، مارس ٢٠٢٢

15

الترقيم الدولي ISSN 1110-0826

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2636-3178

**أسلوب البحث:** ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، تقييم صدق وثبات المقاييس، أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، وفيما عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

**١. البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:** اعتمد الباحثون عند إجراء هذا البحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وقد بني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:

أ. **الدراسة النظرية:** قامت الباحثة بإعداد الإطار النظري للبحث من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية، شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

ب. **الدراسة الميدانية:** اعتمد الباحثون عند إعداد الجانب الميداني للبحث علي قائمة استقصاء موجهة لمفردات العينة إلى جانب المقابلات الشخصية، وإجراء التحليل الإحصائي عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض البحث. كما اعتمد هذا البحث أيضاً على المنهج الاستقرائي، والذي يعتمد علي ملاحظة الظواهر وتجميع البيانات للتوصل إلي علاقات كلية، وهو يعني الانتقال من الجزء إلي الكل أو من الخاص إلى العام، حيث الباحث علي الجزئيات ثم يقوم بتعميم النتائج.

**٢. مجتمع وعينة البحث:** يمثل مجتمع البحث بعض الموظفين داخل شركة المصرية للاتصالات، وقد قام الباحثون بسحب عينة من شركة المصرية للاتصالات ومجتمع البحث من العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات، والبالغ عددهم ٢٨٧٠ فرداً وفقاً للدليل الإحصائي للشركة.



جدول (١): مجتمع البحث

المستوى الإداري	عدد العاملين	النسبة المئوية (%)
الإدارة العليا	٢٢٥	٧,٨
الإدارة الوسطى	٢٤٣	٨,٤
الإدارة التنفيذية	٢٤٠٢	٨٣,٦٩
الإجمالي	٢٨٧٠	%١٠٠

المصدر: من بيانات الشركة المصرية للاتصالات لعام ٢٠٢١ .

اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة وحددت عينة البحث وفقاً للمعادلة

الاحصائية التالية (Thompson, 2010):

$$N \times P [1-P]$$

$N =$

$$\frac{\{ [N-1 \times (d^2 / z^2)] + P(1-P) \}}{P}$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي (٣٣٩) مفردة. ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً وقد بلغت حجم عينة البحث (٣٤٩) مفرداً. وتمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بشركة المصرية للاتصالات من فئة مدراء الإدارات والعاملين في الخطوط الأمامية.

### ٣. أداة البحث وطريقة جمع البيانات: الأداة المستخدمة لجمع بيانات البحث هي

"الاستبيان"، واشتملت القائمة على ثلاث أقسام محددات الإجابة سلفاً، يشتمل القسم الأول على البيانات الديموجرافية، ويشمل القسم الثاني على (١٥ عبارة) وتتعلق بنظم العمل مرتفعة الأداء، بينما يشتمل القسم الثاني على (١٠ عبارات) تغطي سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. ونظراً لأهمية الخصائص الديموجرافية في توضيح مدى تمثيل لمجتمع البحث (عواد، ٢٠١٩) (Mackinnon et al., 1999)، ويوضح جدول (٢) توصيف مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية.

جدول (٢): توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الخصائص الديموجرافية	النوع
٥٦,٤	١٩٧	ذكر	النوع
٤٣,٦	١٥٢	أنثى	
١٣,٥	٤٧	أقل من ٢٥ سنة	العمر
٣٤,٤	١٢٠	من ٢٥ لأقل من ٣٥ سنة	
٤٢,٧	١٤٩	من ٣٥ لأقل من ٤٥ سنة	
٩,٥	٣٣	٤٥ سنة فأكثر	سنوات الخبرة
١٤,٩	٥٢	أقل من خمس سنوات	
٣٧,٨	١٣٢	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	
٣٥,٢	١٢٣	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
١٢,٥	٤٢	١٥ سنة فأكثر	المستوى التعليمي
١٤,٦	٥١	أقل من جامعي	
٦٤,٥	٢٢٥	جامعي	
٢٠,٩	٧٣	دراسات عليا	

المصدر: في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: أن نسبة الذكور تمثل ٥٦,٤ % من إجمالي حجم العينة، كما أن الغالبية العظمى من حجم العينة حاصلون على تعليم جامعي، كما أن ٣٧,٨ % من حجم العينة خبراتهم الوظيفية تقع في مدى ٥ إلى ١٠ سنة سنوات، وكذلك ٤٢,٧ % من حجم العينة تقع في المدى العمري من ٣٥ - ٤٥ سنة. بالإضافة إلى أن مفردات العينة الداخلة في التحليل تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث العوامل الديموجرافية.

#### ٤. أساليب القياس: في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، يتضح أن البحث يركز علي

متغيرين رئيسيين هما: (نظم العمل مرتفعة الأداء، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية).

أ. قياس نظم العمل مرتفعة الأداء (المتغير المستقل): سوف يعتمد البحث بصفة أساسية في قياس متغير نظم العمل مرتفعة الأداء علي مقياس (Jensen et al (2013 وهو مقياس

ثلاثي الأبعاد واشتمل مقياس نظم العمل مرتفعة الأداء على (١٥ عبارة)، وهي تعزيز المهارات ويتكون من (٥ عبارات)، وتعزيز الدوافع ويتكون من (٥ عبارات)، وتعزيز فرص المشاركة ويتكون من (٥ عبارات).

ب. قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (المتغير التابع): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها على حد علم الباحثة لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في دراسات سابقة، سوف تعتمد الباحثة على المقياس الذي قدمته دراسة (Boiral & Paillé, 2012) وهو مقياس لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وهو مقياس المكون من ١٠ عبارات حيث بلغ معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا كرونباخ 0,94 والذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي كالتالي: المبادرات البيئية (٣ عبارات)، الارتباط الحضاري البيئي (٤ عبارات)، المساعدة البيئية (٣ عبارات)

#### ٥. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

أ. التحليل العاملي التوكيدي لنظم العمل مرتفعة الأداء: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس نظم العمل مرتفعة الأداء وعددها ١٥ عبارة، موزعة كما أشرنا على النحو: ٥ عبارات ترتبط ببعدها تعزيز المهارات (العبارات من  $X_1$  إلى  $X_5$ )، و(٥ عبارات) ترتبط ببعدها تعزيز الدوافع (العبارات من  $X_6$  إلى  $X_{10}$ )، و(٥ عبارات) ترتبط ببعدها تعزيز فرص المشاركة (العبارات من  $X_{11}$  إلى  $X_{15}$ ).

جدول (٣): نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء

رقم	العبارة	الحمولة	القيمة	التفسير
١	تتمتع بعلاقات جيدة مع زملائها	0.87	0.000	العمل الجاد
٢	تتمتع بعلاقات جيدة مع مديرها	0.85	0.000	العمل الجاد
٣	تتمتع بعلاقات جيدة مع فريق العمل	0.83	0.000	العمل الجاد
٤	تتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع	0.81	0.000	العمل الجاد
٥	تتمتع بعلاقات جيدة مع البيئة	0.79	0.000	العمل الجاد
٦	تتمتع بعلاقات جيدة مع المؤسسة	0.77	0.000	العمل الجاد
٧	تتمتع بعلاقات جيدة مع الزملاء	0.75	0.000	العمل الجاد
٨	تتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع	0.73	0.000	العمل الجاد
٩	تتمتع بعلاقات جيدة مع البيئة	0.71	0.000	العمل الجاد
١٠	تتمتع بعلاقات جيدة مع المؤسسة	0.69	0.000	العمل الجاد
١١	تتمتع بعلاقات جيدة مع الزملاء	0.67	0.000	العمل الجاد
١٢	تتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع	0.65	0.000	العمل الجاد
١٣	تتمتع بعلاقات جيدة مع البيئة	0.63	0.000	العمل الجاد
١٤	تتمتع بعلاقات جيدة مع المؤسسة	0.61	0.000	العمل الجاد
١٥	تتمتع بعلاقات جيدة مع الزملاء	0.59	0.000	العمل الجاد
١٦	تتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع	0.57	0.000	العمل الجاد
١٧	تتمتع بعلاقات جيدة مع البيئة	0.55	0.000	العمل الجاد
١٨	تتمتع بعلاقات جيدة مع المؤسسة	0.53	0.000	العمل الجاد
١٩	تتمتع بعلاقات جيدة مع الزملاء	0.51	0.000	العمل الجاد
٢٠	تتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع	0.49	0.000	العمل الجاد
٢١	تتمتع بعلاقات جيدة مع البيئة	0.47	0.000	العمل الجاد
٢٢	تتمتع بعلاقات جيدة مع المؤسسة	0.45	0.000	العمل الجاد
٢٣	تتمتع بعلاقات جيدة مع الزملاء	0.43	0.000	العمل الجاد
٢٤	تتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع	0.41	0.000	العمل الجاد
٢٥	تتمتع بعلاقات جيدة مع البيئة	0.39	0.000	العمل الجاد
٢٦	تتمتع بعلاقات جيدة مع المؤسسة	0.37	0.000	العمل الجاد
٢٧	تتمتع بعلاقات جيدة مع الزملاء	0.35	0.000	العمل الجاد
٢٨	تتمتع بعلاقات جيدة مع المجتمع	0.33	0.000	العمل الجاد
٢٩	تتمتع بعلاقات جيدة مع البيئة	0.31	0.000	العمل الجاد
٣٠	تتمتع بعلاقات جيدة مع المؤسسة	0.29	0.000	العمل الجاد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.

يوضح الجدول السابق نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء.

كما يوضح الجدول التالي أن اغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله.  
**جدول (٤):** مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
٣،١٢٩	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
٠،٠٧٨	أقل من ٠،٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
٠،٨٥٨	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
٠،٨٤٥		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
٠،٧٣٤		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
٠،٨٩٢		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

وتوضح الباحثة فيما يلي معاملات الثبات والصدق لكل من نظم العمل مرتفعة الأداء. وذلك على النحو التالي:

**جدول (٥):** معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء

أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء			المعاملات
تعزير فرص	تعزير الدوافع	تعزير المهارات	
٠،٨٨٨	٠،٩١٩	٠،٩٤٠	معامل Cronbach`s alpha
٠،٩٤٢	٠،٩٥٨	٠،٩٦٩	معامل الصدق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠,٨٨٨ و ٠,٩٤٠ (أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠,٩٤٢ و ٠,٩٦٩، بما يؤكد أن عبارات قياس كل بعد من أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب. التحليل العاملي التوكيدي لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات المبادرات البيئية والارتباط الحضاري البيئي وعددها ٧ عبارات، موزعة كما أشرنا على النحو: ٣ عبارات ترتبط ببعد المبادرات البيئية (العبارات من  $Y_1$  إلى  $Y_3$ )، و ٤ عبارات ترتبط ببعد الارتباط الحضاري البيئي (العبارات من  $Y_4$  إلى  $Y_7$ )، و ٣ عبارات ترتبط ببعد المساعدة البيئية (العبارات من  $Y_8$  إلى  $Y_{10}$ ). ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

جدول (٦): نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

رقم العبارة	العبارة	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية ت (Pvalue)
Y <sub>1</sub>	في عملي، أفكر في عواقب أفعالي قبل القيام بشيء يمكنه أن يؤثر على البيئة	١,٠٠٠	٠,٩٢٨	—	—	—
Y <sub>2</sub>	أقوم طوعاً بتنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في أنشطة عملي اليومية	٠,٩١٤	٠,٩٠٧	٠,٠٣٢	٢٨,٦٠٦**	٠,٠٠٠
Y <sub>3</sub>	أقدم اقتراحات لزملائي حول سبل حماية البيئة بشكل أكثر فعالية، حتى عندما لا يكون مسئوليتي المباشرة	٠,٩٦٦	٠,٩٣٩	٠,٠٣١	٣١,٤٠٠**	٠,٠٠٠
Y <sub>4</sub>	أشارك بفعالية في الأحداث البيئية التي تنظمها شركتي	١,٠٠٠	٠,٥٩٢	—	—	—
Y <sub>5</sub>	أقوم بإجراءات بيئية تساهم بشكل إيجابي في تحسين صورة الشركة	١,٧٣١	٠,٩٤٤	٠,١٣٦	١٢,٧٠٢**	٠,٠٠٠
Y <sub>6</sub>	أكون على علم بالمبادرات البيئية للشركة	١,٦٢٨	٠,٩٠٠	٠,١٣٣	١٢,٤٤٥**	٠,٠٠٠
Y <sub>7</sub>	أشارك طوعاً في المشروعات أو الأحداث التي تعالج القضايا البيئية في الشركة	١,٦٢١	٠,٨٢٩	٠,١٣٧	١١,٨٦٠**	٠,٠٠٠
Y <sub>8</sub>	أقوم تلقائياً بتحديد وقت لمساعدة زملائي في العمل لكي تأخذ البيئة بعين الاعتبار في كل ما نفعله في العمل	١,٠٠٠	٠,٧٠٢	—	—	—
Y <sub>9</sub>	أشجع زملائي في العمل علي تبني سلوك أكثر وعياً بالبيئة	١,٢٥٠	٠,٩٨٥	٠,٠٧٩	١٥,٨٢٧**	٠,٠٠٠
Y <sub>10</sub>	أشجع زملائي في العمل على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حول القضايا البيئية	١,٠٧٢	٠,٨٤٦	٠,٠٧٠	١٥,٣٨٣**	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

معاملات الثبات والصدق لمقاييس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: كما يوضح جدول رقم (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. جدول (٧): معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية			المعاملات
المساعدة البيئية	الارتباط الحضاري البيئي	المبادرات البيئية	
٠,٨٦٢	٠,٨٨٣	٠,٩٤٦	معامل Cronbach`s alpha
٠,٩٢٨	٠,٩٣٩	٠,٩٧٢	معامل الصدق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠,٨٦٢ و ٠,٩٤٦ (أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقاييس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠,٩٢٨ و ٠,٩٧٢، بما يؤكد أن عبارات قياس كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

### نتائج الدراسة الميدانية

**التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:** للوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات البحث وفقاً لآراء العاملين في شركة المصرية للاتصالات محل البحث، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS25)، ويوضح جدول (٨) نتائج التحليل الإحصائية الوصفية لمتغيرات البحث.



جدول (٨): الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
تعزيز المهارات	٣,٨٠٨	٠,٠٥٢	٠,٩٧٤	١٥,٥٠٤**	٠,٠٠٠	متوفر
تعزيز الدوافع	٣,٨٩٢	٠,٠٤٨	٠,٨٩٩	١٨,٥٤٦**	٠,٠٠٠	متوفر
تعزيز الفرص	٣,٨٣٥	٠,٠٤٣	٠,٨٠٩	١٩,٢٨٦**	٠,٠٠٠	متوفر
المبادرات البيئية	٣,٣٨٣	٠,٠٥٢	٠,٩٧٥	٧,٣٣٥**	٠,٠٠٠	متوسط
الارتباط الحضاري البيئي	٣,٧٣٧	٠,٠٥٠	٠,٩٤٥	١٥,٧٥٣**	٠,٠٠٠	متوفر
المساعدة البيئية	٣,٧٩٧	٠,٠٤٩	٠,٩٢١	١٦,١٦٩**	٠,٠٠٠	متوفر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

وينضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر بُعد تعزيز المهارات لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٠٨ بانحراف معياري ٠,٩٧٤.
- توافر بُعد تعزيز الدوافع لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٩٢ بانحراف معياري ٠,٨٩٩.
- توافر بُعد تعزيز الفرص لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٣٥ بانحراف معياري ٠,٨٠٩.
- توسط بُعد المبادرات البيئية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٣٨٣ بانحراف معياري ٠,٩٧٥.
- توافر بُعد الارتباط الحضاري البيئي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٩٧ بانحراف معياري ٠,٩٤٥.

- توافر بُعد المساعدة البيئية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٩٧ بانحراف معياري ٠,٩٢١.

**تحليل الانحدار المتعدد:** تحقق الباحثون في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، (Bryman & Bell, 2012; Daoud, 2017; Yildirim, 2012)، وذلك على النحو التالي:

- حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء) والذي يجب ألا يتجاوز ٠,٧. وقد توافر هذا الشرط حيث بلغ معامل الارتباط بين تعزيز المهارات وتعزيز الدوافع (٠,٤٨٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين تعزيز المهارات وتعزيز الفرص (٠,٤٦٩)، وبلغ معامل الارتباط بين تعزيز الدوافع وتعزيز فرص المشاركة (٠,٤٥٦). وجميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.

- حساب معاملات تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) للمتغيرات المستقلة والتي يجب أن تكون في الحدود القصوى المسموح بها وهي ٣، بجانب حساب معاملات السماح Collinearity tolerance لتلك المتغيرات المستقلة والتي يجب ألا تتجاوز ٠,٧، وهذا الشرط متوافر أيضاً، بما يؤكد عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول (٩):** معاملات تضخم التباين ومعاملات السماح بين أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل السماح Tolerance
تعزيز المهارات	١,٤٦٠	٠,٦٨٥
تعزيز الدوافع	١,٤٣٩	٠,٦٩٥
تعزيز الفرص	١,٤٤٩	٠,٦٩٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

بناء على ما سبق يتضح إمكانية تطبيق نماذج الانحدار المتعدد باعتبارها نماذج ذات جودة. حيث يوضح الجدول التالي نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

جدول (١٠): نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء على المبادرات البيئية

المتغير التابع				المتغيرات المستقلة
المبادرات البيئية				
الدلالة	اختبار معنوية ت	ت المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	
غير معنوي	٠,٧٧٤	٠,٢٨٧	٠,٠١٧	تعزير المهارات
معنوي	٠,٠٠٢	٣,١٢٢**	٠,١٨٤	تعزير الدوافع
معنوي	٠,٠٠٠	٤,٧٨٣**	٠,٢٧٩	تعزير الفرص
بعض مؤشرات النموذج: معامل التحديد المعدل = ٠,١٥٩ الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٨٩٤ ف المحسوبة = ٢٢,٨٩٨** اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: أن المبادرات البيئية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء وهما بعد تعزير الدوافع (معامل الانحدار المعياري ٠,١٨٤، وت المحسوبة ٣,١٢٢ عند مستوى ثقة ٩٩%)، وتعزير الفرص (معامل الانحدار المعياري ٠,٢٧٩، وت المحسوبة ٤,٧٨٣ عند مستوى ثقة ٩٩%). ويشرح نموذج الانحدار المتعدد ١٥,٩% من الاختلافات في المبادرات البيئية، وهو نموذج معنوي (ف المحسوبة ٢٢,٨٩٨ عند مستوى ثقة ٩٩%).

جدول (١١): نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء على الارتباط الحضاري البيئي

المتغير التابع				المتغيرات المستقلة
الارتباط الحضاري البيئي				
الدلالة	اختبار معنوية ت	ت المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	
غير معنوي	٠,١٦٣	١,٣٩٧	٠,٠٧٦	تعزيز المهارات
معنوي	٠,٠٠٠	٣,٧٤٤**	٠,٢٠٣	تعزيز الدوافع
معنوي	٠,٠٠٠	٧,٠٠٨**	٠,٣٧٤	تعزيز الفرص
<p>بعض مؤشرات النموذج: معامل التحديد المعدل = ٠,٢٩٢ الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٧٩٥ ف المحسوبة = ٤٨,٨١٨** اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠</p>				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: أن الارتباط الحضاري البيئي كأحد أبعاد سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء وهما بعد تعزيز الدوافع (معامل الانحدار المعياري ٠,٢٠٣ وت المحسوبة ٣,٧٤٤ عند مستوى ثقة ٩٩%)، وتعزيز الفرص (معامل الانحدار المعياري ٠,٣٧٤ وت المحسوبة ٧,٠٠٨ عند مستوى ثقة ٩٩%). ويشرح نموذج الانحدار المتعدد ٢٩,٢% من الاختلافات في الارتباط الحضاري البيئي، وهو نموذج معنوي (ف المحسوبة ٤٨,٨١٨ عند مستوى ثقة ٩٩%).

جدول (١٢): نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء على المساعدة البيئية

المتغير التابع				المتغيرات المستقلة
المساعدة البيئية				
الدلالة	اختبار معنوية ت	ت المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	
معنوي	٠,٠١٣	٢,٤٩٧*	٠,١٤٣	تعزيز المهارات
معنوي	٠,٠٠٧	٢,٧١١*	٠,١٥٥	تعزيز الدوافع
معنوي	٠,٠٠٠	٤,٩٤٨**	٠,٢٧٩	تعزيز الفرص
<p>بعض مؤشرات النموذج: معامل التحديد المعدل = ٠,٢١٤ الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٨١٧ ف المحسوبة = ٣٢,٥٢٩** اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠</p>				

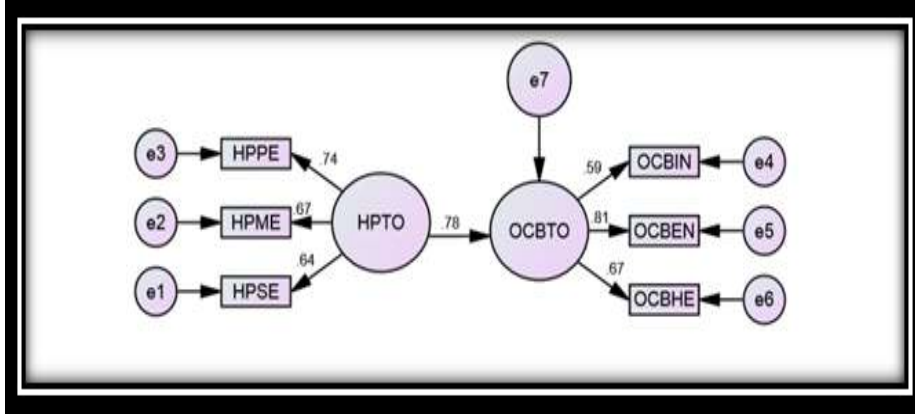
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: أن المساعدة البيئية يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الثلاثة لنظم العمل مرتفعة الأداء وهي بعد تعزيز المهارات (معامل الانحدار المعياري ٠,١٤٣ وت المحسوبة ٢,٤٩٧ عند مستوى ثقة ٩٥%)، وبعد تعزيز الدوافع (معامل الانحدار المعياري ٠,١٥٥ وت المحسوبة ٢,٧١١ عند مستوى ثقة ٩٩%)، وتعزيز الفرص (معامل الانحدار المعياري ٠,٢٧٩ وت المحسوبة ٤,٩٤٨ عند مستوى ثقة ٩٩%). ويشرح نموذج الانحدار المتعدد ٢١,٤% من الاختلافات في المساعدة البيئية، وهو نموذج معنوي (ف المحسوبة ٣٢,٥٢٩ عند مستوى ثقة ٩٩%).

**بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:** فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات البحث باستخدام برامج AMOS Version 26، لكل من المتغير المستقل وهو نظم العمل مرتفعة الأداء، والمتغير التابع وهو سلوكيات المواطنة

التنظيمية البيئية كمتغيرات كامنة لتحديد مدى جودة توفيق النموذج، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد.

ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:



شكل (٢): النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

كما يوضح جدول رقم (١٣) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث.

جدول رقم (١٣): نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث

مستوى معنوية ت (Pvalue)	اختبارات (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار	المتغير المستقل
					المتغير التابع	
---	---	٠,٦٤٤	---	١,٠٠٠	تعزيز المهارات	المقياس الكلي لنظم العمل مرتفعة الأداء
٠,٠٠٠	٩,٣٩٦**	٠,٦٦٧	٠,١٠٢	٠,٩٥٧	تعزيز الدوافع	المقياس الكلي لنظم العمل مرتفعة الأداء
٠,٠٠٠	٩,٨٨٥**	٠,٧٣٧	٠,٠٩٦	٠,٩٥١	تعزيز الفرص	المقياس الكلي لنظم العمل مرتفعة الأداء
---	---	٠,٥٨٨	---	١,٠٠٠	المبادرات البيئية	أحد أبعاد مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
٠,٠٠٠	٩,٧٢٢**	٠,٨١٣	٠,١٣٨	١,٣٤١	الارتباط الحضاري البيئي	أحد أبعاد مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
٠,٠٠٠	٩,١١٧**	٠,٦٧٥	٠,١١٩	١,٠٨٤	المساعدة البيئية	أحد أبعاد مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%، وجميع معاملات الانحدار المعيارية أيضاً مرتفعة. كما يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم العمل مرتفعة الأداء في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، حيث تشرح نظم العمل مرتفعة الأداء ٦١,٣% من الاختلافات في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

### اختبار فروض البحث

يتناول هذا الجزء الإجابة على أسئلة البحث والمتعلقة بمدى وجود علاقة معنوية بين نظم العمل مرتفعة الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في شركة المصرية للاتصالات.

**اختبار الفرض الأول:** يتمثل الفرض الأول للبحث فيما يلي:

**الفرض الرئيسي الأول:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء علي المبادرات البيئية وفقاً لآراء العاملين بشركة المصرية للاتصالات. ومن ثم تثبت صحة الفرض الأول بدرجة كبيرة.

**اختبار الفرض الثاني:** يتمثل الفرض الثاني للبحث فيما يلي:

**الفرض الرئيسي الثاني:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء علي الارتباط الحضاري البيئي وفقاً لآراء العاملين بشركة المصرية للاتصالات. ومن ثم تثبت صحة الفرض الثاني بدرجة كبيرة.

**اختبار الفرض الثالث:** يتمثل الفرض الثالث للبحث فيما يلي:

**الفرض الرئيسي الثالث:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء علي المساعدة البيئية وفقاً لآراء العاملين بشركة المصرية للاتصالات. ومن ثم تثبت صحة الفرض الثالث بدرجة كبيرة.

### المناقشة والتوصيات

**مناقشة نتائج البحث:** تمثلت نتائج البحث فيما يلي :

- أن المبادرات البيئية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء وهما بُعد تعزيز الدوافع وبُعد تعزيز فرص.



إن المبادرات البيئية عبارة عن مجموعة من الإجراءات الطوعية من الفرد تجاه منظمته تهدف إلى تحسين الأداء البيئي للشركة وبالتالي تتأثر بممارسات تعزيز الدوافع والفرص المتمثلة في التعويضات والحوافز والمكافآت وتقييم الأداء والترقيات والتطوير الوظيفي والمشاركة و فرق العمل وتصميم الوظائف. وإن هذه النتيجة تتفق مع بحث Shen, Netto & Tang (2010) حيث أكد أنه توجد علاقة معنوية بين ممارسات التعويضات والمزايا والحوافز مرتبطة بالمبادرات البيئية لأنه يمكن أن تحفز العاملين على إحداث تحسين بيئي في المنظمة. بينما اختلف مع بحث Shen, Netto & Tang (2010) فيما يخص ممارسة تقييم الأداء حيث ذكر أنه لا تؤثر في المبادرات البيئية. وفيما يخص بالفرص فتتمثل المشاركة في فرق العمل، ويتفق مع بحث Ronnenberg *et al*, (2011) في أن التفاعل بين فرق العمل تشجع علي الانخراط في المبادرات البيئية. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تُعد منطقية، وذلك يرجع إلي أن وجود نظام حوافز ومكافآت عادل ونظام تقييم عادل للأداء تعزز رغبة العاملين للقيام بسلوكيات مؤيدة للبيئة. وتوفر قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة لتبادل المعلومات تساعد علي إشراك العاملين في تقديم اقتراحات بيئية وحل المشكلات البيئية.

- أن الارتباط الحضاري البيئي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء وهما بُعد تعزيز الدوافع وبُعد تعزيز فرص المشاركة.

إن الارتباط الحضاري البيئي عبارة عن المشاركة الطوعية في الأحداث والأنشطة البيئية التي تنظمها الشركة وبالتالي تتأثر بممارسات تعزيز الدوافع والفرص المتمثلة في التعويضات والحوافز والمكافآت وتقييم الأداء والترقيات والتطوير الوظيفي والمشاركة و فرق العمل وتصميم الوظائف. وهذا ما اتفق مع بحث Zibarras & Coan (2015) فيما يتعلق بممارسة التطوير الوظيفي أن توفير الإعداد والتطوير المناسبين للعاملين لكي يكونوا علي دراية جيدة بحماية البيئة والتأثيرات البيئية المختلفة لأنشطة داخل الشركة. فالتطوير الوظيفي يمكن أن يحفز

العاملين علي تبني المبادرات البيئية في المنظمات. وبينما اختلف مع بحث Saputro & Nawangsari (2021) حيث ذكر أن ممارسة التوظيف لها تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية البيئية. وايضاً اختلف مع بحث Saputro & Nawangsari (2021) فيما يخص ممارسة تقييم الأداء حيث ذكر أنه لا تؤثر في الارتباط الحضاري البيئي. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تُعد منطقية، وذلك يرجع إلي أن التطوير الوظيفي يزيد الرغبة العاملين بالمشاركة الطوعية البيئية في مشاريع أو الأحداث التي تعالج القضايا البيئية في الشركة. وتشجيع فرق العمل علي الانخراط في السلوكيات البيئية. والقدرة في الحصول على المعلومات وسهولة الاتصالات بين المستويات الإدارية يساعد على تحسين الأداء البيئي للشركة.

• أن المساعدة البيئية يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الثلاثة لنظم العمل مرتفعة الأداء وهي ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز الفرص. إن المساعدة البيئية تعمل على تشجيع الزملاء ومساعدتهم تعزيز التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء ودمج الاهتمامات البيئية بشكل أفضل مكان العمل، وبالتالي تتأثر بممارسات تعزيز المهارات الدوافع والفرص المتمثلة في الاختيار والتقييم والتدريب والتعويضات والحوافز والمكافآت وتقييم الأداء والترقيات والتطوير الوظيفي والمشاركة وفرق العمل وتصميم الوظائف. واتفقت مع بحث Rimanoczy & Pearson (2010) فيما يتعلق بممارسة الاختيار يمكن أن يلعب دوراً رئيسياً في دعم تحقيق الأهداف المتعلقة بالاستدامة من خلال موظفيهم. واتفقت مع بحث Zibarras & Coan (2015) فيما يتعلق بممارسة التقييم الصارم حيث لها تأثير على تحسين السلوك البيئي للعاملين وتشجع علي مساعدة المنظمة في تحويل ثقافتهم نحو ثقافة أكثر تأييداً للبيئة. كما اتفقت مع بحث (Rimanoczy & Pearson 2010) فيما يتعلق بممارسة التوظيف فيعتمد توظيف العاملين علي إدراك ودعمهم للسلوك

المؤيد للبيئة داخل المنظمة. كما اتفقت مع بحث Saputro & Nawangsari (2021) فيما يتعلق بممارسة التدريب حيث تلعب دوراً هاماً في الزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لأنها تشجع العاملين على الانخراط سلوك صديق للبيئة. لذلك يجب علي إدارة الشركة زيادة إدراك العاملين لسلوك المساعدة البيئية. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تُعد منطقية، لأن تنمية المهارات كالتدريب والاختيار والتوظيف تعد وسيلة مناسبة تشجع العاملين علي تبني سلوكيات بيئية. وتوجد ممارسات تعززها، مثل المكافآت وسياسة التعويضات والمزايا، حيث تحفز المكافآت العاملين على السلوك التطوعي، ويمكن أن يعزز تمكين العاملين باستمرار سلوك المساعدة البيئية. ويدعم تقييم الأداء تحقيق المساعدة البيئية في المنظمة.

**توصيات البحث:** في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية قام الباحثون بصياغة مجموعة من التوصيات للقادة بالشركة محل البحث سعياً منها لتحسين جوانب القصور والتي يمكن لإدارة شركة المصرية للاتصالات زيادة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وذلك من خلال تطوير ممارستها وسياستها، الأمر الذي من شأنه توفير بيئة عمل إيجابية، تسهم في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. بناء على ذلك قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى العاملين في شركة المصرية للاتصالات وذلك على النحو التالي:

جدول (١٤): توصيات البحث

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الزمن المقترح
١	تشجيع العاملين علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بالشركة	- إجراء المسابقات بين الأقسام المختلفة في الشركة علي مدى التزام العاملين بالممارسات البيئية وتعزيز ذلك بالحوافز المالية والمعنوية - إضافة حزمة حوافز في شكل مكافآت وتعويضات للعاملين الذين يتصرفون بشكل إيجابي لحماية البيئة	إدارة المزايا والخدمات مع إدارة الموارد البشرية	يجب أن تتم كل ستة شهور تقريباً
٢	ضرورة تقييم الأداء البيئي للعاملين	تضمين السلوكيات البيئية في التقييم السنوي للعاملين كأن تضاف فقرة عن مدى مساهمة العاملين في المحافظة على بيئة العمل في استمارة التقييم السنوي	- قسم التقييم والمتابعة التابع لإدارة العلاقات العامة - إدارة الموارد البشرية	يكون ذلك من ثلاث شهور إلي ستة شهور
٣	تحسين المعرفة والوعي والمهارات البيئية لدي العاملين	عقد دورات تدريبية والندوات (حملات التوعية الداخلية) التثقيفية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام وجميع العاملين عن أهمية السلوكيات البيئية وتأثيرها الإيجابي على الشركة	قطاع التدريب بالتعاون مع قطاع إدارة الموارد البشرية	من وقت لأخر بحيث تكون بصورة دورية ومستمرة
٤	تشجيع وتحسين المبادرات البيئية لدي العاملين بالشركة	- الاتجاه لإنشاء وحدة مسؤولة عن الإجراءات البيئية والمسؤولة عن تلقي الشكاوى والاقتراحات والمبادرات البيئية، وكذلك المشكلات البيئية التي تواجه العاملين، والعمل علي تقديم الأفكار المبتكرة والاقتراحات لتحسين الوضع البيئي ومعالجة المشكلات البيئية - إنشاء برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركة لزيادة وعي الموظفين بالبيئة	الإدارة العليا	- سنة كاملة لإنشاء الإدارة - ستة أشهر لإنشاء البرنامج
٥	تعزيز الارتباط الحضاري البيئي لدي العاملين بالشركة	العمل علي تقوية الاتصالات واللقاءات الغير رسمية بين القيادة ومختلف المستويات الإدارية، وإتاحة فرص لإشراك العاملين في الأحداث والمشاريع والمبادرات البيئية وتحفيزهم معنوياً علي أداء السلوكيات البيئية في الشركة	- الإدارة العليا في كل قطاع - إدارة العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة المزايا والخدمات بالشركة	بمعدل كل ثلاثة أشهر

المصدر: من إعداد الباحثة

- مقترحات لبحوث مستقبلية:** اهتم البحث الحالي بالتعرف على نوع وقوة علاقة نظم العمل مرتفعة الأداء بسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، ونظراً لأن مجال متغيرات البحث كان ومازال من المجالات الهامة سواء من الناحية الأكاديمية أو الناحية العملية، وأنه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التي بدأت في هذا المجال، فقد أوضحت نتائج البحث بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً للبحث في الفترة القادمة، وفي ضوء اطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث. تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية وذلك على النحو التالي:
- أ- تم تطبيق البحث الحالي بمتغيراته على شركة المصرية للاتصالات وهي تتبع قطاع تكنولوجيا المعلومات. لذلك يقترح الباحثون إجراء نفس البحث على قطاعات أخرى يمكن أن يؤثر علي متغيرات البحث والعلاقة بينها، الأمر الذي يتطلب إعادة إجراء البحث على قطاعات أخرى مثل القطاعات الصناعية، القطاع الصحي، وقطاع التعليم.
- ب- اعتمد الباحثون في قياس نظم العمل مرتفعة الأداء على مقياس (Jensen et al., 2013) والذي يقيس ثلاثة أبعاد لنظم العمل مرتفعة الأداء وهي تعزيز المهارات، وتعزيز الدوافع، وتعزيز فرص. لذلك توصي الباحثة باستخدام مقياس آخر يستخدم أبعاداً أخرى في قياس نظم العمل مرتفعة الأداء.
- ت- تم بحث أثر نظم العمل مرتفعة الأداء فقط كمتغير مستقل على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، لذلك توصي الباحثة ببحث أثر متغيرات مستقلة أخرى على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مثل جودة بيئة العمل أو القيادة الملهمه أو القيادة الأبوية أو التتمر في مكان العمل.
- ث- تم بحث أثر نظم العمل مرتفعة الأداء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة، لذلك توصي الباحثة بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، أو الرضاقة التنظيمية.

## المراجع

الزبيدي؛ غني دحام تنائي: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (٢٠١٦) .

مرزوق؛ عبد العزيز علي- اليزاوي؛ أسماء عبد المنعم: أثر نظم العمل عالية الأداء علي الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (٢٠٢٠).

مرزوق؛ عبد العزيز علي- البردان، محمد فوزي أمين: دور أنظمة العمل مرتفعة الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية أثرها علي سلوكيات العمل الابتكاري - دراسة تطبيقية علي الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (٢٠١٨).

موسي؛ عمار فتحي- البردان؛ إسماعيل محمد فوزي أمين: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية - دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية تجارة، جامعة المنوفية (٢٠١٨).

عواد؛ عمرو محمد أحمد (٢٠١٩): البحث العلمي، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى. مناع؛ يوسف حامد مناع- منطاش؛ محمد عبد الحكيم: العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، (٢٠١٧).

Abu Yazid, Z.; Yahya, W.; Ishak, M. and Achim, N.: High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude. Scopus Journal, (2017).

- Amoako, G. K.; Obuobisa-Darko, T. & Marfo, S. O. (2021): Stakeholder role in tourism sustainability: the case of Kwame Nkrumah Mausoleum and centre for art and culture in Ghana. *International Hospitality Review*.
- Andersén, J. & Andersén, A. (2019): Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations*.
- Bissing-Olson, Megan J., Zacher, Hannes, Fielding, Kelly S. and Iyer, Aarti (2012): An intraindividual perspective on pro-environmental behaviors at work. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Boiral, O. & Paillé, P.: Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, (2012).
- Boiral, O.; Paille, P. & Raineri, N. (2015): The Nature of Employees' Pro-Environmental Behaviors. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.). *The Psychology of Green Organizations*. New York, USA: Oxford University Press.
- Boon, C.; Den Hartog, D. N. & Lepak, D. P.: A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, (2019).
- Bryman, A. and Bell, M. (2012): *Business research methods*. New York: Oxford University Press.

- Chi, N. W. and Lin, C. Y.: Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms. *British Journal of Industrial Relations*, (2011).
- Chowdhury, D.: Organizational citizenship behavior towards sustainability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, (2013).
- Ciocirlan, C. E. (2016): Environmental workplace behaviors: Definition matters. *Organization & Environment*.
- Daily, B. F.; Bishop, J. W. & Govindarajulu, N. (2009): A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*.
- Daoud, J: Multicollinearity and regression analysis. *Journal of Physics: Conference Series*, (2017).
- Flammer, C. (2012): Corporate Social Responsibility and Stock Prices: The Environmental Awareness of Shareholders' MIT Sloan School of Management.
- Fu, N.; Bosak, J.; Flood, P. C. & Ma, Q: Chinese and Irish professional service firms compar: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research*, (2019).
- Inoue ,Y. and Alfaro-Barrantes, P. (2015): Pro-environmental Behavior in the Workplace: A Review of Empirical Studies and Directions for Future Research. *Business and Society Review*.



- Jensen, J. *et al*: High performance work system and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, (2013).
- Juoti, J. & Rani, A. (2017): High performance worksystem and organizational performance: Role of Knowledge management. *Personnel Review*.
- Mackinnon, A. *et al*. (1999): A short form of the positive and negative affect schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample, *Personality and Individual Differences*.
- Mihail, D. M. and Kloutsiniotis, P. V.: Modeling patient care quality: an empirical high-performance work system approach. *Journal of Emerald Group Publishing Limited*, (2016).
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012): Managing HR for environmental sustainability. *The professional practice series.*, S. E Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Eds.), Chapter 5: Employee Green Behaviors.
- Organ, D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paille, P. & Boiral, O: Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, (2013).
- Rehmani, K.; Ahmad, Y.; Naseem, A. and Syed, TH.: Do they really coexist? An empirical analysis of a conjoint implementation of Quality Management System and High Performance Work System on organizational effectiveness. *The Journal of PLoS ONE*, (2020).

- Rimanoczy, I. and Pearson, T. (2010): Role of HR in the new world of sustainability. Industrial and Commercial Training.
- Rowe, A. and Guthrie, J. (2010): Chinese Government's Formal Institutional Influence on Corporate Environmental Management. Public Management Review.
- Saputro, A. and Nawangsari, L. C.: The Effect of Green Human Resource Management on Organization Citizenship Behaviour for Environment (OCBE) and Its Implications on Employee Performance at PTAndalan Bakti Niaga. European. Journal of Business and Management Research, (2021).
- Shen, Jie; D'Netto, Brian and Tang, Jiong: Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. International Journal of Human Resource Management, (2010).
- Shin, D. & Konrad, A. M.: Causality between high-performance work systems and organizational performance. Journal of Management, (2017).
- Stritch, Justin M. & Robert K. Christensen (2016): Going green in public organizations: Linking organizational commitment and public service motives to public employees' workplace eco-initiatives. The American Review of Public Administration.
- Takeuchi, R.; Lepak, D. P.; Wang, H. and Takeuchi, K.: An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. Journal of Applied Psychology, (2007).

- Thompson, S. (2010): Sampling, New York: John Wiley and Sons, Third Edition.
- Úbeda-García, M.; Marco-Lajara, B.; Zaragoza-Sáez, P. and García-Lillo, F.: High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. Journal of Business Research.
- Yildirim, A. (2012): Qualitative research methods in the social science, Ankara: Seckin.
- Zibarras, L. D. and Coan, P.: HRM practices used to promote pro environmental behavior: A UK survey. International Journal of Human Resource Management, (2015).

**IMPACT OF HIGH-PERFORMANCE WORK  
SYSTEMS ON ENVIRONMENTAL REGULATORY  
CITIZENSHIP BEHAVIORS  
A FIELD STUDY ON WORKERS OF ONE  
COMMUNICATION FIRM**

**Aya M. S. Salim<sup>(1)</sup>; Amr M. Awaad<sup>(2)</sup>; Wael F. Abdel Baset<sup>(2)</sup>  
and Soha E. Ragab<sup>(3)</sup>**

1) Post graduate student at Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University 3) Faculty of Social Work

**ABSTRACT**

The main research aim was to investigate the effect of High Performance Work Systems (HPWS) on Organizational Citizenship Behaviors Environmental (OCBE). To achieve this goal, three hypotheses have been developed, and the analytical method was used to derive research hypotheses. It leads to improve the environmental performance of the applied company, which is Telecom Egypt company, and for the purpose of collecting primary data, a survey form was prepared, and a stratified random sample was selected from the research community, where it was distributed to a sample of (400) individuals working in the different sectors of Telecom Egypt in the main center in Cairo Governorate. The response rate in the research sample was (349) equivalent to (87.25%), and data analysis and testing the validity of hypotheses were relied on the statistical packages program (SPSS 25) and the (AMOS 25) program.

After analyzing the data, the research concluded that the overall scale of high-performance work systems has a direct and significant effect on the overall scale of organizational citizenship behaviors environmental. The research concluded with a number of recommendations, which are to enhance interest in Eco-Initiative by including them in the annual evaluation of workers, such as adding a paragraph on the extent to which workers contribute to maintain the work environment in the annual evaluation form, and providing opportunities to involve workers in environmental events, projects and Eco-Initiatives and motivating them morally and materially. The performance of environmental behaviors in the company, and the inclusion of behaviors that indicate Eco-Helping in performance evaluation models where employees with environmental behaviors are rewarded.

**key Words:** High Performance Work Systems, Organizational Citizenship Behaviors Environmental, Telecom Egypt company.