



دور الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين في العلاقة
بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية
للشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة: الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة

إعداد

د. هاني محمد جلال عبد الشكور ضيف

مدرس بقسم إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بالمنزلة

Email: Hanygalal2012@Gmail.com.

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثاني أبريل 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

دور الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية للشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة: الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة.

المخلص:

تركز رؤية مصر 2030 على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي في سياق الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة. لذا أصبح لزام على المنظمات القبول بحتمية دمج القضايا الاجتماعية والبيئية في استراتيجياتها. واعتماداً على نظرية الإدراك الاجتماعي Social Cognitive Theory. ونظرية (المثير- إرادة الفرد- الاستجابة) Stimulus-Organism-Response (S-O-R) theory استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية، وكذلك دور الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة في تلك العلاقة. كما قامت الدراسة باختبار دور الوساطة التداخلية المحمولة بالوساطة التفاعلية Moderated Mediation Model في تلك العلاقة. وقد تم الاعتماد على قائمة استبيان لتجميع البيانات الأولية. وبلغ حجم العينة (327) مفردة من العاملين بالشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. وقد أشارت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وُثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك المواطنة البيئية للعاملين؛ بالإضافة إلى أن الانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي لهم دور الوساطة التداخلية الكاملة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وبين سلوك المواطنة البيئية. بالإضافة إلى ذلك، كان تأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الانعكاس الأخلاقي والتأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية من خلال الانعكاس الأخلاقي أقوى عند المستوي المنخفض من القيادة المسؤولة. وبالتالي تؤدي هذه النتائج إلى توسيع نطاق البحث حول العوامل المؤثرة على النوايا السلوكية البيئية للعاملين وتوفير رؤى مهمة حول لماذا وكيف تؤثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية. وأخيراً؛ تمت مناقشة النتائج وأهم المساهمات النظرية والتطبيقية، واقتراح اتجاهات بحثية مستقبلية.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً؛ الانعكاس الأخلاقي؛ الشغف البيئي؛ سلوك المواطنة البيئية؛ القيادة المسؤولة.

المقدمة:

تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الخمس عشرة الماضية بمراعاة البعد الاجتماعي والبيئي لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة. ذلك الاهتمام ربما ساهم في تطوير مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات ليشمل الأطراف الداخلية للمنظمة. وتُعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المنظمات أن تؤدي مسؤولياتها تجاهها (Luu, 2020; Del-Castillo, 2022; Feito et al., 2022). واهتم العديد من الأكاديميين بشكل متزايد إلى أهمية دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية (Heikkinen et al., 2020; Omid and Dal Zotto, 2022).

وبرز مفهوم إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً *Socially Responsible Human Resource Management* كمنظومة نوعية واستجابة حتمية للتطور الحاصل في أداء هذه الوظيفة. وفي ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشري كثرة حقيقية للمنظمة. تظهر إلزامية الرقي بالممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وإثراء مسؤوليتها الاجتماعية من أجل بيئة عمل تضمن استمرارية عطاء المورد البشري (أبو الروس، والقصاص، 2021). وتُعد إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً من المجالات الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية. واعتبارها البعض مطلباً أساسياً للتغيير الثقافي في المنظمات (Sancho et al., 2019; Shao and Peng, 2022a). ويستمد هذا الموضوع جذوره من الكتابات المبكرة في دراسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسة في بيئتنا العربية.

ومن جهة أخرى، يُعد الانعكاس الأخلاقي *Moral Reflectiveness* والشغف البيئي *Environmental Passion* من أحد أهم العوامل المحددة لسلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة. وتشير نظرية الإدراك الاجتماعي إلى أن سلوك الفرد يتشكل من خلال العملية الفعلية لإدراكه. حيث توجد مستويات مختلفة من السلوك الأخلاقي للفرد. ويمكن التعرف على هذه الاختلافات من خلال مستوى الانعكاس الأخلاقي كميّار للحكم على سلوكهم وما يؤمنون به من قيم وتقاليد اجتماعية (Liao et al., 2022). أي مدى انعكاس مفهوم الأخلاق على الحياة اليومية التي يعيشها الفرد في المجتمع (Chu et al., 2021). لذا من المتوقع أن تؤثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على

الانعكاس الأخلاقي للعاملين وتشجعهم على المشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم. ويؤكد كلا من (Freidlin and Littman-Ovadia, 2020) على أن العاملين الذين يفكرون باستمرار في الأخلاق هم أكثر اهتماماً بتطوير السلوكيات الاجتماعية الإيجابية في مكان العمل. كما يُعد الشغف البيئي من العوامل النفسية الإيجابية المرتبطة بالبيئة، والتي من المتوقع أن تعزز من السلوك البيئي للعاملين. لذا، يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً بمثابة المثير، وسلوك المواطنة البيئية بمثابة الاستجابة، والشغف البيئي الحالة الداخلية للأفراد.

وتظل دراسة أنماط القيادة من المصادر الرئيسية لمعرفة مظاهر سلوك العاملين في المنظمات، كما أن له في الوقت نفسه انعكاسات على أدائهم الفردي في العمل، الذي يؤثر في قدرة المنظمات التي يعملون فيها على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية المحيطة بها. وعلى الرغم من وجود العديد من الأدبيات التي أثبتت وجود تأثير للقيادة المسؤولة Responsible leadership على سلوك المواطنة البيئية للمنظمات في البيئة الأجنبية (Zhao and Zhou, 2021). حيث يؤكد كلا من (Dong and Zhong, 2021) على أن شعور العاملين بالمسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم وتطلعهم إلى الالتزام بسلوك المواطنة البيئية يتأثر بالقيادة المسؤولة. لأن القادة المسؤولين يمكنهم إرسال إشارات إلى العاملين حول القيم والأولويات المستدامة للمنظمة. ويشير Wang et al. (2021a) إلى أن القادة بارعون في تحفيز المرؤوسين، ويمكنهم صياغة القواعد وتشكيل المعايير بشكل مباشر. فالقيادة المسؤولة واعية أخلاقياً وتلتزم بقيادة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء لمواءمة أنفسهم مع رؤية المنظمة والاستراتيجية المستدامة طويلة الأجل. وبالتالي فإن القيادة المسؤولة المتغيرات التي تؤثر على سلوك العاملين. وتقود التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على الانعكاس الأخلاقي للعاملين وسلوك المواطنة البيئية لديهم. إلا أنه يلاحظ وجود فجوة بحثية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالبيئة في بيئاتنا العربية.

ويحظى متغير سلوك المواطنة البيئية EnvironmentalCitizenshipBehavior من أهمية بالغة من قبل الباحثين في الدراسات الأجنبية، إلا أن الدراسات السابقة المتعلقة بهذا السلوك في بيئاتنا العربية ما زالت في مهدها. ويمكن تعريف سلوك المواطنة البيئية على أنها " السلوكيات التطوعية أو

الاختيارية من جانب العاملين وليست مطلوبة من منظماتهم ولا يكافأ عليها وموجهه نحو تحسين البيئة (Ren et al., 2020; Mi et al., 2021; Islam et al., 2022). ومن هنا تزايدت الحاجة لمزيد من الاهتمام نحو دراسة سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة Pro-environmental للاعتماد عليها بوصفها مؤشراً للتصرفات المستقبلية للعاملين تجاه البيئة.

وعلى الرغم من تركيز أدبيات السلوك التنظيمي على الكشف عن أهم العوامل السياقية والآليات النفسية التي تعزز من سلوك المواطن البيئية، إلا أن الدراسات التطبيقية ركزت على المنظور الجزئي الذي يعتبر السلوكيات المؤيدة للبيئة بمثابة سلوكيات شخصية مؤيدة للمجتمع. وإن منظور السلوك التنظيمي لسلوك الفرد الصديق للبيئة لا يقدم مساهمات نظرية على المستوى الكلي. وبالتالي يجب مراعاة العوامل التي تؤثر على المستوى الكلي لتطوير المفهوم الشامل لسلوك المواطن البيئية (مثل: ممارسات إدارة الموارد البشرية). وتعزيز التكامل بين المنظور الكلي (السلوك التنظيمي) والمنظور الجزئي (إدارة الموارد البشرية) تأتي هذه الدراسة للربط بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وسلوك المواطن البيئية للمنظمات في القطاع الصناعي.

استناداً إلى ما سبق؛ فإنه من المتوقع أن يقدم البحث الحالي أربع مساهمات، أولاً: توسيع نطاق البحث حول مفهوم سلوك المواطن التنظيمية الموجهة بالبيئية من خلال تسليط الضوء على أحد أهم مؤشرات التنبؤ به وهو- إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً-. فعندما يدرك العاملون أن منظماتهم توافر إدارة موارد بشرية مسؤولة اجتماعياً فإنه من المتوقع أن ينخرطوا في سلوك المواطن البيئية. ثانياً: يقترح البحث بناءً على نظرية الإدراك الاجتماعي دور الانعكاس الأخلاقي للعاملين في سد الفجوة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وسلوك المواطن البيئية. ثالثاً: توسيع نطاق البحث حول مقدمات وآليات سلوك المواطن البيئية والكشف عن الآليات الاجتماعية النفسية لتأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على سلوك المواطن البيئية من خلال التعرف على دور الوساطة التداخلية للشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وسلوك المواطن البيئية لديهم. رابعاً: بيان دور القيادة المسؤولة في التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الانعكاس الأخلاقي للعاملين. والتأثير غير المباشر على سلوك المواطن البيئية من خلال انعكاسهم الأخلاقي وشغفهم البيئي. لذلك؛ يقدم البحث نظرة ثاقبة حول الآليات التي قد تفسر

لماذا ومتى؟ تؤثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على الدوافع الأخلاقية والاجتماعية والنفسية للعاملين وسلوكياتهم المؤيدة للبيئة والتي تمثل واجباً وظيفياً تتطلبه المنظمات في ضوء رؤية مصر 2030.

1. الإطار النظري.

1/2 إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً نتيجة الاهتمام المتزايد بمعالجة التحديات المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية والأخلاقية. واستجابة لهذه التحديات اقترح العديد من الأكاديميين والممارسين تنفيذ قيم وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات مع وظيفة إدارة الموارد البشرية. حيث يشير (Shao et al., 2019b) إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً من المفاهيم المركبة التي تربط بين كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية.

وقدم كل من (Orlitzky and Swanson, 2006) مصطلح إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً كممارسة جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين مشاركة العاملين في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويُعرف (Shao and Peng, 2022) إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً بأنها جزء لا يتجزأ من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداة مهمة لتنفيذها بنجاح. وتتضمن ضرورة توافر برامج توظيف تأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات العاملين، وسماتهم الشخصية، وتدريبهم على أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وأن تغطي التعويضات والحوافز الجوانب الاجتماعية للعاملين، وتركيز تقييمات الأداء على الأهداف الاجتماعية. بالإضافة إلى بناء الرؤية، والقيم المحددة لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات (Zhang et al., 2022).

وأدى الاهتمام المتزايد من الأدبيات السابقة حول قياس المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور إدارة الموارد البشرية إلى تشكيل مجال بحثي ازدهر على مدى السنوات الماضية، مما ساهم في ازدهار النقاش الأكاديمي حول هذا الموضوع (Rawshdeh et al., 2019; Omidi and Dal, 2022). ومع ذلك، فإن الأدبيات السابقة في هذا المجال لا زالت مجالاً خصباً للبحوث العلمية والتطبيقية. وتهدف إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً إلى تعزيز الجوانب المختلفة لحياة العاملين وتحقيق توقعاته الاجتماعية والشخصية (Celmaa et al., 2018). ولتحقيق الأهداف

التنظيمية يجب على المنظمات إدارة مواردها وقدراتها بأكثر الطرق فعالية. وأثبتت أدبيات إدارة الموارد البشرية أهمية وجود استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية. لذا؛ يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية (Santana et al., 2020). وتختلف الفوائد المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً من العمل والحياة، إلى التعلم والتدريب المستمر، وطرق التوظيف الشامل (Tuan et al., 2021). ويُعرف كلا من (He and Kim, 2021) إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً بأنها دعم فعالية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات الموجهة بالعاملين والتي تتضمن المساهمات الاجتماعية في التوظيف والترقية وتقييم الأداء والمكافآت والاحتفاظ بالعاملين وتزويدهم بالتدريب في القضايا الاجتماعية. كما يُعرفها (Rawshdeh et al., 2019) بأنها تعزيز خبرات العاملين بشكل استباقي وتلبية توقعاتهم الشخصية والاجتماعية بطرق أخلاقية.

ويرى كلا من (Bombiak and Marciniuk-Kluska, 2019) أن هذا المفهوم يقوم على الاستثمار في الموارد البشرية، وخلق فرص عمل، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة. مع حل المشكلات الاجتماعية التي تعود بالنفع على المجتمع وتعمل على تكريس هذا المفهوم بهدف تعزيز تكاتف المجتمع ورضا أفرادهِ. ويُعرفها (De Stefano et al., 2018) بأنها سلسلة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المنظمات لتعزيز مكافأة العاملين على المشاركة الفعالة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تعود بالنفع على أصحاب المصلحة الخارجيين. وتتضمن هذه الممارسات تعيين العاملين المسؤولين اجتماعياً والاحتفاظ بهم، وتوفير التدريب على المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومراعاة المساهمات الاجتماعية للعاملين في الترقية، وتقييم الأداء. ويراها (Barrena-Martinez et al., 2019) على أنها المورد الاجتماعي التي يكتسبه العاملون ويشعرون من خلاله بالدعم الاجتماعي والعلاقات الإيجابية مع الآخرين. في حين يراها (Shao et al., 2019) على إنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتضمنة فكرة المسؤولية الاجتماعية. مثل تعيين موظفين يظهران تطوراً أخلاقياً معرفياً مرتفعاً نسبياً ويظهرون سمة الشخصية المتمثلة في التوافق، وصياغة معايير التقييم على أساس الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وتصميم أنظمة الأجور التي تكافئ الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وتطوير مهارات العاملين التي تتقبل مشاركة أصحاب المصلحة

والتواصل معهم. كما يراها (Ramos-González et al., 2021) بأنها إجراء عملي لأقسام إدارة الموارد البشرية تتبناه المنظمات لتحقيق التنفيذ الناجح للمسؤولية الاجتماعية للشركات". وتشير دراسة كل من (He and Kim, 2021) إلى أن السعي التنظيمي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا هو طريق فعال لتحفيز معنويات العاملين وتزويد إنتاجيتهم. ويُعرفها (Al-Amin et al., 2021) على أنها جزء لا يتجزأ من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداة مهمة لتنفيذها بنجاح. وكما يُعرفها (He et al., 2021a) على أنها مجموعة من الممارسات تهدف إلى تحسين قدرات الموظف المسؤول اجتماعياً والدوافع والفرص، وغالباً ما تتضمن أهداف وفوائد إنسانية مثل تعيين العاملين والاحتفاظ بهم مع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وتوفير التدريب على المسؤولية الاجتماعية للشركات وتقييم أداء المسؤولية الاجتماعية للعاملين، والتعويضات والترقيات. ويُعرفها (Zhang et al., 2022) على أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية والتي تتضمن مراعاة اهتمام العاملين بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتزويدهم بالمعرفة والتدريب على المهارات بشأن المسؤولية الاجتماعية وربط تعويضات العاملين وترقيتهم بأدائهم في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً بأنها: الإجراءات العملية التي يجب أن تتبناه أقسام إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لتحقيق التنفيذ الناجح للمسؤولية الاجتماعية. وتشير العديد من الأدبيات السابقة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على السلوكيات المتعلقة بالعمل مثل: مخرجات العمل (Luu, 2021) والأداء الوظيفي (Barrena-Martinez et al., 2019)، والهوية التنظيمية (De Roeck et al., 2014)، ودوران العمل (Nie et al., 2018). إلا أنها لم تحظ باهتمام كبير من قبل الباحثين في أدبيات المسؤولية الاجتماعية (Sancho et al., 2021; Frangieh and Yaacoub, 2019). واعتمدت الأدبيات السابقة في شرح الأسباب الكامنة وراء وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والسلوكيات المرتبطة بالعمل على نظريتي الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي، حيث تُعرف نظرية الهوية الاجتماعية على أنها رغبة الأفراد في السعي للحفاظ على بعض التميز الفائق المتصور الممنوح من الأعضاء داخل مجموعة" (Nie et al., 2018). وتقتصر هذه النظرية أن الأفراد سوف يتعرفون أكثر على المنظمة إذا رأوا أنها تتمتع بسمعة جيدة. ويؤدي التعرف على هذه المنظمة إلى زيادة احترام

الذات (Newman et al., 2016). أما نظرية التبادل الاجتماعي تتضمن سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات" فعندما تلتزم المنظمات بممارسات المسؤولية الاجتماعية فإن الموظفين يشعرون بالحاجة إلى الاستجابة للممارسات التي توفرها المنظمة من خلال إنتاج سلوكيات إيجابية مرتبطة بالعمل (López-Fernández et al. 2018; Del-Castillo-Feito et al., 2022).

2/2 الانعكاس الأخلاقي

يقول Zhao and Zhou (2021) إن علماء النفس المعرفي استخدموا مصطلح الانعكاس الأخلاقي Moral reflectiveness للإشارة إلى التغيير في عمليات التفكير أو الحكم العقلي على ما هو مقبول أو غير مقبول خلال مراحل النمو الأخلاقي المختلفة، أي أن الانعكاس الأخلاقي يتعلق بالطريقة التي يصل بها الفرد إلى حكم معين بالصواب أو الخطأ. وبالتالي هو يختلف عن القيم الأخلاقية والتي تشير إلى ما يعتقد الفرد أنه صواب وما يعتقد أنه خطأ. ويُعرف (Afsar and Umrani, 2020) الانعكاس الأخلاقي على أنه الفروق الفردية في مقدار التفكير الموجه أخلاقياً والذي يخطر في الأفراد فيما يتعلق بمدى تفكيرهم في الأمور الأخلاقية في تجاربهم وقراراتهم اليومية. وتشير نظرية الإدراك الاجتماعي إلى أن سلوكيات الفرد يتم تحديدها من قبل الأفراد والبيئات وأن تفاعلات الأفراد في السياق الأخلاقي تكون أكثر انتباهاً للقضايا الأخلاقية، ويمكن أن تتأثر سلوكياتهم بتفاعلهم مع البيئة (Li et al., 2022). ويشير Cai et al. (2022) أنه يمكن إلهام العاملين لتقييم أنفسهم وأفعالهم من خلال تحريك الدوافع الداخلية. حيث إن رغبة الأفراد في الانخراط في أنشطة الشعور بالرضا هي أساس الدافع الداخلي. ويمكن رؤية الدافع الداخلي في الانعكاس أو التأمل الأخلاقي للعاملين.

3/2 الشغف البيئي

تنص نظرية المثير- الفرد- الاستجابة Stimulus-Organism-Response (S-O-R) theory والذي استخدمها علماء النفس البيئي على أن جميع البيئات المحيطة بالبشر تحتوي على مثيرات (S) تؤثر على الحالة الداخلية للفرد (O) ثم تدفع الأفراد إلى اتخاذ موقف أو سلوك، يتم إظهاره كرد فعل (R) ويتكون السلوك من المثيرات والاستجابات. وهذا يعني أن التعلم هو عملية الربط بين المثيرات والاستجابات. بحيث إذا ظهر المثير الذي ارتبط باستجابة معينة مرة أخرى فإن الاستجابة التي ارتبطت به سوف تظهر هي الأخرى (Yin et al., 2021). ووفقاً لهذه النظرية

يمكن القول بأن الخبرات النفسية للعاملين تتوسط العلاقة بين المحفزات أو المثيرات البيئية وسلوكهم المؤيد للبيئة. ويؤكد كلا من (Vesely and Klöckner, 2020) على أن سياسات الإدارة البيئية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الخبرات النفسية للعاملين. وتتكون الخبرة النفسية من الصعود والهبوط في الحالة الداخلية للفرد بعد تلقي المثيرات الخارجية والتي تتضمن تغييرات في الإدراك والمعرفة والخبرة العاطفية (Bonnes, 2017). وتشير الخبرة النفسية البيئية لاتجاهات العاملين نحو البيئة، وما يمتلكونه من وعي وقيم فردية وخبرات عاطفية تُسهم في حماية البيئة (McDonald et al., 2015; Rosa and Collado, 2019). ويُعرف كل من (De Bernardi and Pedrini, 2020) الشغف البيئي على أنه المشاعر المليئة بالطاقة الإيجابية الموجهة بالبيئة. ويشير (Cho and Yoo, 2021) إلى أن الفرد يصبح نشيطاً ومتحفزاً ومُلهماً لإحداث التغيير عندما يواجه شغفاً قوياً. ويساهم الشغف البيئي في إحداث التغيير من خلال ممارسة الأنشطة المؤيدة للبيئة. ويُعرَفُ التعاطف على نطاق واسع على أنه فهم الفرد لمشاعر الآخرين تجاه شيء ما، ويوجد نوعان من التعاطف هما تعاطف معرفي وعاطفي. ويشير التعاطف المعرفي أن تدرك وتتفهم ما يمر به الشخص وبالتالي تتعاطف معه معرفياً، أي أنه لم يسبق وأن مررت بالتجربة كما أنك غير قادر على الشعور بشعوره.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإنه يمكن اعتبار الشغف البيئي خبرات عاطفية بيئية نموذجية يمكن التنبؤ بها من خلال سياسات الإدارة البيئية التنظيمية. بالإضافة إلى أن لهم تأثيرات إيجابية على مواقف وسلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة. كما أن الشغف البيئي يُعبر عن الحالة الداخلية للفرد في نظرية S-O-R، والتي تمثل خبرات العاملين النفسية والعاطفية في حماية البيئة.

4/2 القيادة المسؤولة

يشير (Wang et al (2021a) في دراسته إلى أن المسؤولية أصبحت عنصراً أساسياً يشكل القيادة الفعالة، ولكنها لم تحظ بالاهتمام الكافي من الأدبيات السابقة في السنوات الأخيرة. ونظراً إلى تزايد الدعوة للتركيز على أخلاقيات الأعمال فقد اجتذب موضوع القيادة المسؤولة تجاه البيئة اهتماماً كبيراً بين الباحثين والممارسين (Zhao and Zhou, 2021). وأصبح نمط قيادة مدروساً في الكثير من البحوث التي تبحث العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك العاملين المؤيد للبيئة (Abbas et al.,

(2021). ويؤكد (Xiao et al., 2021) أن أفكار العاملين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية واستعدادهم لتكريس أنفسهم لسلوكيات المواطنة تتأثر بالقيادة المسؤولة. ولقد كشفت العديد من الدراسات التطبيقية الدور الحاسم للقيادة المسؤولين وقمت العديد من التعريفات لهذا النمط من القيادة. حيث يعرفها (Dong and Zhong, 2021) كنمط قيادة قائم على أساس القيمة Value-based تدمج أهداف الفعالية مع المسؤوليات الاجتماعية وتنمية علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة لتحقيق المنافع المتبادلة. ويُعرفها (Wang et al., 2021a) على أنها نمط من أنماط القيادة يساعد العاملين على توليد مستويات مرتفعة من التحفيز وتحقيق خلق قيمة مستدامة مع أصحاب المصلحة الآخرين من خلال بناء الثقة، والتنمية المستدامة، وخيارات العمل الأخضر. ويُعرفها (Tsui, 2019) على أنها ظاهرة أخلاقية تحدث في العمليات الاجتماعية للتفاعل مع أولئك الذين يؤثرون أو يتأثرون بالقيادة ولها مصلحة في هدف ورؤية علاقات القيادة، ونشأت الحاجة إلى القيادة المسؤولة من العلاقات الاجتماعية والنظريات الأخلاقية باعتبارها نمطاً من الأنماط القيادية الذي أخذت مكانها في عملية التفاعل الاجتماعي. ويشير (Afsar et al., 2020) إلى أن القادة المسؤولين يساهمون في بناء علاقات عميقة بين جميع أصحاب المصلحة من خلال التواصل والتفاهم القوي. ويعتمد نمط القيادة المسؤولة على إدارة العلاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة والاعتبارات الأخلاقية. ويؤكد (Ullah et al., 2021) على أن القيادة المسؤولة تأخذ في الاعتبار العلاقات المختلفة بين أصحاب المصلحة ومن الأفضل أن تحكم هذه العلاقات نظرية التبادل الاجتماعي.

ويشير كلا من (He and Kim, 2021) إلى أن الموارد العاطفية هي تبادلات في المجتمعات البشرية. بمعنى أنه يجب أن يعتنى القائد بالاحتياجات المالية والاجتماعية والنفسية والبيئية لمختلف أصحاب المصلحة. ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية يشير (Voegtlin et al., 2020) إلى أنه يمكن النظر إلى القيادة المسؤولة على أنها تتميز بخصائص تجعل المنظمة متفوقة على الآخرين، والتي قد تولد نتائج إيجابية للعاملين. ويشير كلا من (Zhao and Zhou, 2019) إلى أن القادة المسؤولين لا يهتمون بالأداء الاقتصادي فحسب، بل يؤكدون أيضاً على الحاجة إلى بناء نظام متكامل ليشمل المصالح المفيدة لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من خلال التصرف كمواطنين

صالحين بطريقة شاملة ومحترمة وأخلاقية، ويمكن للقادة المسؤولين تحويل تركيز إحساس الشركة بالمسؤولية من أصحاب المصلحة الداخليين إلى أصحاب المصلحة الخارجيين وحتى إلى المجتمع، بالتالي التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة مع المحصلة النهائية الثلاثية للنمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة.

وبناءً على ما تقدم؛ يمكن تعريف القيادة المسؤولة كأسلوب قيادة قائم على القيمة، والذي يمكن أن يساعد العاملون على توليد مستويات أعلى من التحفيز وتحقيق خلق قيمة مستدامة جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة الآخرين من خلال المبادئ الأخلاقية.

5/2 سلوك المواطنة البيئية

يشير سلوك المواطنة بشكل عام؛ إلى الأدوار الإضافية أو السلوك الفردي الاختياري للعاملين والذي يعزز من أداء المنظمة (Bavik , 2019). وصنف الباحثين سلوك المواطنة تصنيفات متعددة وفقاً للمجال المستهدف. وقُدّم مفهوم سلوك المواطنة البيئية لأول مرة من قبل (Daily et al.2009). والذي وصفه بأنه سلوك اجتماعي فردي واجتهادي من جانب العاملين يساهم في تحسين الإدارة البيئية للمنظمات بشكل أكثر فعالية (Ullah et al., 2021). ويرى (Gurmani et al., 2021) سلوك المواطنة البيئية على أنه السلوك الاختياري التي يقوم بها العاملون والذي يعكس جهوداً طوعية إضافية تعود بالنفع على البيئة الطبيعية ويسهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمة. ويرتبط مفهوم سلوك المواطنة البيئية بسلوك المواطنة التنظيمية. في حين أن سلوك المواطنة التنظيمية موجه نحو الأفراد أو المنظمات، بينما سلوك المواطنة البيئية موجه نحو البيئة (Neessen et al., 2021).

ويُعتبر (Ren et al., 2020) سلوك المواطنة البيئية شكل من أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية يصف السلوكيات التطوعية والاجتهادية للأفراد والتي لا تكافئ وتساهم في تحسين الأداء الفعال للمنظمة في المجال البيئي على وجه التحديد. فالأفراد الذين حصلوا على درجات عالية في سلوك المواطنة البيئية لديهم استعداد للانخراط في إجراءات إيجابية للبيئة (slam et al., 2022). ومن هنا اكتسب مفهوم سلوك المواطنة البيئية اهتماماً مؤخراً في أدبيات الإدارة البيئية لتوسيع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Yin et al., 2021). وكونه منهجا واعداد يدعم سلوك العاملين المؤيدين للبيئة في

مكان العمل. وتشمل سلوكيات المواطنة البيئية في القطاع الصناعي. تقليل النفايات، والحد من استهلاك الطاقة للأفراد والمنظمات، وتنفيذ الممارسات الصديقة للبيئة في العمل (Zhao and Zhou,2021).

ويؤكد (Asghar et al. (2022) على أن المشاركة التطوعية للعاملين في الأنشطة البيئية تلعب دورًا حيويًا في التقدم البيئي للمنظمات. ويمكن للعمال أن يؤديوا أنواعًا مختلفة من السلوكيات المتعلقة بالأنشطة البيئية من خلال المشاركة الفعالة في تكامل المعايير البيئية. ويُعرف (Ojedokun, (2021) سلوك المواطنة البيئية على أنه ردود أفعال العاملين بعد إدراكهم تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية البيئية للشركات والأنشطة البيئية في المنظمة. ويُعرفه (Khan et al., 2021) على أنه الجهود الاجتهادية التي يتخذها العاملون لإنقاذ البيئة ومشاركتهم في الاهتمامات البيئية التي تؤسس إدارة بيئية فعالة. ويرى كلا من (إسماعيل، والبردان، 2018) سلوك المواطنة البيئية على أنه الأفعال (السلوكيات) الاختيارية من جانب العاملون في المنظمة وليست مطلوبة ولا يكفأ عليها وموجة تجاه تحسين البيئة. في حين يرى (Malik et al., 2021) بأنه سلوك اجتماعي اجتهادي من قبل العاملين يساهم في أداء إدارة بيئية أفضل ومستدام للمنظمة. ويُعرفه (Aslam et al., 2021) بأنه سلوك تطوعي غير منصوص عليه في بطاقة الوصف الوظيفي حيث يمارسه العاملون بشكل اختياري وتطوعي يساهم في جعل المنظمة و/ أو المجتمع أكثر استدامة. ويتكون سلوك المواطنة البيئية من الإجراءات التي ينفذها العاملين طواعية، والتي يمكن أن تعود بفوائد بيئية على المنظمة والمجتمع. في حين يرى (Gurmani et al., 2021) أنه يشير إلى الإجراءات التي يتخذها العاملون عندما يهتمون بالبيئة ويدعمون استراتيجية الإدارة البيئية للمنظمة، مثل الترويج الفعال وتشجيع الآخرين لحماية البيئة. وأخيرا يعرفه (Xiao et al., 2021) على أنه الأنشطة التقديرية التي يقوم بها المرؤوسون داخل المنظمة والتي لم تتم مكافأتها أو طلبها وهي موجهة نحو تحسين البيئة. ومن منظور أوسع يؤكد (Yin et al., 2021) على أنه سلوك بيئي في القطاعين العام والخاص مدفوعًا بالإيمان بالحاجة إلى التوزيع العادل للمنتجات البيئية والمشاركة والصياغة المشتركة للسياسات المستدامة. وعلى الرغم من وجود اختلاف بين الباحثين حول وضع تعريف واضح ومحدد لسلوك المواطنة البيئية. إلا أنهم اتفقوا على وجود نقطتين رئيسيتين لهذا المفهوم هما: (1) سلوك المواطنة البيئية هو سلوك مفيد للبيئة والمجتمع؛ و(2) هو سلوك تطوعي خارج متطلبات العمل في هيكل غير رسمي. باختصار؛ بُنيت هذه الدراسة

على أن سلوك المواطنة البيئية لدى العاملون هو سلوك مفيد بيئياً اجتماعياً عفوياً في مكان العمل خارج متطلبات العمل الرسمية للمنظمة يتأثر بالاستراتيجيات التنظيمية والتجارب النفسية للعاملين. ويلخص الباحث من التعريفات السابقة أن سلوك المواطنة البيئية يشير إلى الممارسات البيئية التطوعية من العاملين والتي لا تكافأ أو تطلبها المنظمات من أجل تحسين الأداء البيئي وتفعيل المسؤولية البيئية المستدامة.

2. مشكلة الدراسة.

مع تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية ودور المنظمات في إدارة مسؤوليتها الاجتماعية (Zelazna et al., 2020). اتجهت الأدبيات في العشر سنوات الأخيرة إلى دراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً لما له من تأثير إيجابي على تحسين الأداء البيئي للمنظمة (Massaro et al., 2018). وك مفهوم يطور من جودة العلاقات مع العاملين، ويعزز من البناء التنظيمي المستدام (De Stefano et al., 2018; Bombiak and Marciniuk-Kluska , 2019; Shao and Peng, 2022). وأصبح النمو البيئي للمنظمات يعتمد على السلوك التطوعي للعاملين للقيام بالاستراتيجيات البيئية التنظيمية. لذلك، اهتم العديد من الأدبيات السابقة بسلوكيات المواطنة البيئية للعاملين. وفيما يلي يتناول الباحث مشكلة الدراسة من الناحية الأكاديمية والتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

من الناحية الأكاديمية، ومن منطلق أهمية إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، فقد سعى العديد من الباحثين للتعرف على آثارها الإيجابية المتعلقة بسلوكيات العمل. واعتماداً على نظرية الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي. وأصحاب المصلحة. فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى ارتباط إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنافسي للمنظمات (Sancho et al., 2018)، ورفاهية العاملين (Celma et al., 2018)، وأداء المهام والأداء الاجتماعي (Shao et al., 2019b)، ومشاركة المعرفة (Jia et al., 2019)، والأخلاق التنظيمية المدركة (Abdelmotaleb and Saha, 2020)، والسمعة التنظيمية (Ramos-González et al., 2021)، والسلوك التطوعي للعاملين (Al-Amin et al., 2021)، والصوت الأخلاقي للموظف (Zhaonet al., 2022)EmployeeMoralVoice، ومخرجات العمل (Shao & Peng,

(2022). وتقليل الخوف من التهديدات COVID-19 (He et al., 2021a). ومعدل نوايا ترك العمل (Nie et al., 2018; Qablan & Farmanesh, 2019).

ولم يرصد الباحث إلا دراسة عربية واحدة - في حدود علمه- تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالبيئة وهي دراسة (إسماعيل، والبردان، 2018) حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وفي المقابل توجد وفره من الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المتغير بالدراسة والتحليل. ويود الباحث الإشارة إلى أن الأدبيات السابقة تناولت مصطلح سلوك المواطنة البيئية بمرادفات أو مسميات كثيرة ومتعددة. منها سلوك المواطنة التنظيمية البيئية، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو البيئة، وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين الموجهة بالبيئة. وسوف يعتمد الباحث في دراسته على مسمى سلوك المواطنة البيئية باعتباره أكثرهم إيجازاً وشمولاً.

وبالنظر إلى الأدبيات التي اختبرت الآثار الإيجابية المترتبة على إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، يمكن الإشارة إلى تركيزها على دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وبين العديد من الاتجاهات التنظيمية أبرزها الارتباط بالعمل، والأداء الوظيفي. إلا أنه يمكن الإشارة في هذا السياق إلى أهمية دراسة أحد أهم أنواع الاتجاهات والمتمثلة في المسؤولية الاجتماعية للعاملين مثل سلوك المواطنة التنظيمية البيئية. حيث توصل (Zhao and Zhou, 2021) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة التنظيمية البيئية. وقدمت هذه الدراسة رؤية حول أسباب وكيفية تأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على نوايا السلوك البيئي لموظفي الضيافة. وتوصل كلا من (He and Kim, 2021) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية للشركات الصناعية في الصين. وتؤكد الدراسة على أن كل من إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية استجابات إيجابية لتحديات التنمية المستدامة. وبالتالي، تستكشف الدراسة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تعزز أداء سلوك المواطنة البيئية للمنظمات. واعتماداً على نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل. وتوصل (Zhao et al., 2021) إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين تجاه البيئة.

وعلى الرغم من توافر هذه الدراسات في البيئة الأجنبية، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وعلاقتها بنوايا السلوك البيئي للعاملين تُعد قليلة نسبياً في حدود علم الباحث، بالإضافة إلى أنه ما تزال هناك فجوة في دراسة دور بعض المتغيرات الوسيطة التداخلية والمتغيرات الوسيطة التفاعلية في تلك العلاقة- وعلى وجه الخصوص في بيئتنا العربية.

ولقد استفاد الباحث من مراجعة الأدبيات السابقة في اختيار متغيرات الدراسة الوسيطة التداخلية والتفاعلية وذلك من منطلق التأكيد على أن عملية اختيار المتغيرات الوسيطة ليست عملية جزافية تخضع لرغبة الباحث بل يجب أن تكون على أساس نظري من واقع الأدبيات السابقة والفجوات البحثية. ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة تتمثل أهم المتغيرات الوسيطة التداخلية التي تحتاج إلى المزيد من البحث والاختبار وهي الانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين. ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أن قد تم تناول هذا المتغير في سياقات مختلفة في بعض الدراسات السابقة، حيث تم ربطه ببعض المتغيرات مثل ما توصلت إليه دراسة (Afsar et al., 2016) والتي أكدت على وجود تأثير إيجابي للشغف البيئي على السلوك المؤيد للبيئة، كما اختبرت دراسة (Yin et al., 2021) الدور الوسيط للشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية البيئية وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وعلى الرغم من توافر الدراسات الأجنبية، إلا أنه ما تزال هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لاختبار للعلاقة بين الشغف البيئي للعاملين وسلوك المواطنة البيئية في بيئتنا العربية. بالإضافة إلى وجود حاجة لاختبار الدور الوسيط التداخلي للشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية.

ومن خلال استعراض الدراسات التي قامت باختبار تفاعل المتغيرات الوسيطة التفاعلية مع إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، يمكن الإشارة إلى أن نمط القيادة المسؤولة يعد من المتغيرات الوسيطة التفاعلية التي تحتاج إلى المزيد من البحث. حيث كشفت نتائج دراسة (Abbas et al., 2021) عن أن التفاعل بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والقيادة المسؤولة يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام البيئي للعاملين. وعلى الرغم من توافر الدراسات الأجنبية في هذا السياق إلا أنه يلاحظ وجود فجوة بحثية في اختبار الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة المسؤولة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية في بيئتنا العربية.

وبمراجعة الأدبيات السابقة، يمكن التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تُعد من أهم أسباب زيادة نوايا السلوك البيئي للعاملين. وإنه على الرغم من أهمية دراسة إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً. آثارها على المسؤولية الاجتماعية للعاملين. إلا أنها لم تجد حظها من الدراسات الكافية التي تناولت هذه العلاقة بشيء من العمق والتحليل في بيئاتنا العربية. وتحاول هذه الدراسة الحالية المساهمة في سد هذه الفجوة في الأدبيات السابقة التي تحاول جذب انتباه المنظمات في التعرف على المزيد من الآثار الإيجابية لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، وفي جذب انتباه مديري الموارد البشرية داخل المنظمات إلى أهمية الصورة الإيجابية التي ينميها العاملون بشأن إحساسهم وشعورهم بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم.

من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بالشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. حيث تم طرح بعض التساؤلات بشأن رؤيتهم حول مدى توافر إدارة موارد بشرية مسؤولة إجتماعياً داخل شركاتهم وأثرها على سلوكهم تجاه المواطنة البيئية. واتضح من خلال اللقاءات والحوارات الفكرية مع هؤلاء العاملين أهمية اختبار مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوكياتهم المؤيدة للبيئة. فضلاً عن أهمية التعرف على أثر التفاعل بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وبعض المتغيرات الوسيطة - التداخلية والتفاعلية - في التأثير على سلوك المواطنة البيئية لديهم.

وفي ضوء ما سبق تقوم الدراسة الحالية بمحاولة المساهمة في سد الفجوتين الأكاديمية والتطبيقية. من خلال اختبار الآثار المترتبة على الدور الاجتماعي الفعال الذي يُمارسه العاملين في حماية البيئة وتنمية المجتمع. وذلك من خلال مساهماتهم في تحسين وتطوير منظماتهم ومجتمعهم. حيث تقوم الدراسة الحالية باختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية في ظل التركيز على دور الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين. فضلاً عن التعرف على المواقف التي تكون فيها إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً أكثر تأثيراً على سلوك المواطنة البيئية. حيث تقوم الدراسة باختبار دور الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة في تلك العلاقة. ومن ثم فإنه توجد العديد من التساؤلات ما زالت بحاجة إلى إجابات حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية للمنظمات. في ظل التعرف على الدور

الذي يمكن أن تقوم به بعض المتغيرات الوسيطة – التداخلية والتفاعلية – في تلك العلاقة. نتناولها على النحو الآتي:

- 1/3 هل تؤثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية؟
- 2/3 ما طبيعة الدور الوسيط التداخلي الذي يقوم به متغير الانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية؟
- 3/3 ما طبيعة الدور الوسيط التفاعلي الذي تقوم به القيادة المسؤولة في العلاقة بين الانعكاس الأخلاقي وسلوك المواطنة البيئية؟
- 4/3 هل تؤثر (القيادة المسؤولة) كمتغير وسيط تفاعلي محمول بـ (الانعكاس الأخلاقي) كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية؟

3. أهداف الدراسة.

تفرض القضايا المجتمعية على المنظمات ضغوطاً متزايدة تتطلب ضرورة الاستجابة لها وتنفيذ استراتيجيات مستدامة لمواجهةها، مثل ضرورة تبني المنظمات برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه إدارة الموارد البشرية ودراسة دورها في تعزيز سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة، وفي ظل هذا السيناريو فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وبين سلوك المواطنة البيئية للشركات. مع التركيز على تحليل دور الوساطة التداخلية لكل من الانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين، والوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة في تلك العلاقة. ومن ثم تتمثل الأهداف المحددة لهذه الدراسة تفصيلاً فيما يلي:

- 1/4 قياس أثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية؟
- 2/4 قياس أثر الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية؟
- 3/4 قياس أثر الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة في العلاقة بين الانعكاس الأخلاقي وسلوك المواطنة البيئية؟

4/4 قياس أثر الوساطة التفاعلية (القيادة المسؤولة) المحمولة بالوساطة التداخلية (الانعكاس الأخلاقي) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطن البيئية؟
5/4 اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً. وتشجيع العاملين على الانخراط في سلوك المواطن الموجهة بالبيئة.

4. أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية والتطبيقية على النحو الآتي:

1/5 الأهمية العلمية

- تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية فيما يتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطن البيئية، وتقديم إطار مقترح يتضمن العلاقات التي قد تفسر لماذا ومتي تؤثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على الدوافع الأخلاقية والاجتماعية والنفسية للعاملين وسلوكياتهم المؤيدة للبيئة والتي تمثل واجباً وظيفياً تتطلبه المنظمات. فلم تتناول أية دراسة عربية حتى الآن- في حدود علم الباحث- تلك العلاقات على الرغم من اهتمام كثير من الدراسات الأجنبية بها.
- تتضمن أدبيات الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجالاً خصباً من النظريات والبحوث التطبيقية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين المنظمات وسلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة. وعلى وجه الخصوص شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام بدراسة ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز السلوكيات المستدامة للمنظمات.
- تُسهم هذه الدراسة في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات، حيث تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال في بيئتنا العربية خاصة في البيئة المصرية وذلك على حد علم الباحث.

2/5 الأهمية التطبيقية

- تستمد الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة منها، والتي يمكن أن تقدم للمُسؤولين بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة إطاراً علمياً عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة

اجتماعياً وسلوك المواطن البيئية من خلال الوساطة التداخلية لمتغير الانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين والوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة في تلك العلاقة، مما يساهم في محاولة إثراء نتائج الجهود البحثية في البيئة المصرية.

- ومما يزيد من أهمية الدراسة هو مجال التطبيق، حيث تعتبر المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة من المناطق الاستثمارية التي تصدر منتجات مشروعاتها إلى الخارج، وتتكون المنطقة الصناعية من منطقتين بإجمالي 545 فداناً تشمل 487 مشروعاً بإجمالي استثمارات تخطت الـ 10 مليارات جنيه ويعمل بها أكثر من 35 ألفاً فني وإدارياً وعامل، حيث تعاني معظم مصانع المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة من الإهمال وتفتقد اشتراطات السلامة والصحة المهنية، الأمر الذي كشف عن تقاعس مسؤولي الأمن الصناعي وشئون البيئة في الرقابة عليه والمتابعة لضمان توفير الحماية للعاملين بها، الأمر الذي يندرج بوقوع كوارث، خاصة بعد اندلاع العديد من الحرائق في العديد من المصانع خلال الفترة الماضية، وهو ما أثار المخاوف لدى العاملين في هذا القطاع.

- من منطلق أنه أصبح لزاماً على إدارات المنظمات القبول بحتمية دمج القضايا الاجتماعية والبيئية في استراتيجياتها تأتي أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في ضوء ما تتطلبه رؤية مصر 2030 من مراعاة البعد الاجتماعي، والبيئي لتحقيق التنمية المستدامة.

- توجيه اهتمام القائمين على إدارة المنظمات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة باتخاذ التدابير التي يمكن أن تساعد في حماية البيئة من التدهور البيئي والاستنزاف السريع للموارد الطبيعية. في هذا الصدد، يحتل دور إدارة الموارد البشرية مكانة محورية في هذا السياق. إلى جانب التدابير الأخرى، مثل التأكيد على مشاركة موظفيها في السلوك الطوعي المؤيد للبيئة (من الآن فصاعداً سلوك الموظف المؤيد للبيئة). والذي يُعرّف بأنه السلوك الذي يسعى بوعي إلى تقليل التأثير السلبي لأفعال الفرد على البيئة الطبيعية. وبسبب المخاوف البيئية، أصبحت هذه المسألة موضوعاً ملهمًا في مجال السلوك التنظيمي منذ العقد الماضي.

- تقديم مجموعة من التوصيات لمسئولي إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية تمكنهم من تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، وخلق سلوك المواطنة البيئية، ونشر القيم الأخلاقية الاجتماعية. والذي ينعكس بدوره على الاستدامة البيئية.

5. العلاقة بين المتغيرات وتنمية الفروض والإطار الفكري المقترح للدراسة

1/6 إدارة إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية

أشار كل من (He and Kim, 2021) أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤكد على اهتمامات المنظمة بأبعاد التنمية المستدامة كسياسة عملية للمنظمات التي تنفذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويشير (Zhao and Zhou, 2021) إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية للعاملين من الاستجابات الإيجابية للتغلب على التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة ومتوافقان إلى حد كبير من حيث القيم. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة في محاولة الكشف عما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً الخاصة بالمنظمات تعزز من أداء سلوك المواطنة البيئية للعاملين. والتساؤل الذي يطرح نفسه: لماذا تؤثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية؟ هناك ثلاث جهات نظر لثلاثة نظريات يمكن تبنيها للإجابة على هذا التساؤل وهي: نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية المحافظة على الموارد. أولاً، تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن معايير المعاملة بالمثل هي حافز قوي لسلوك العاملين. فعندما تدعم الشركات ممارسات المسؤولية الاجتماعية من المرجح أن يُنظر العاملون إلى شركاتهم على أنهم مهتمون بالبيئة، ومن ثم تبادل أفعالهم (Li et al., 2019). ثانياً، وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، حينما يدرك العاملون أن مختلف أصحاب المصالح يستفيدون من مبادرات المسؤولية الاجتماعية لشركاتهم، من المرجح أن يتعاونوا مع شركاتهم ويكون لديهم الدافع لأداء سلوكيات صديقة للبيئة بما يتماشى مع أهداف شركاتهم ورسالتها (Bhattacharya et al., 2022).

وتشير دراسة (Shao and Peng, 2022) إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤثر تأثيراً إيجابياً على السلوك المرتبط باستدامة العاملين واتجاهاتهم من خلال التأكيد على القيم المستدامة الفردية في الاختيار، وتعزيز القيم الخضراء في التدريب، ومراعاة الأداء المستدام أثناء الترقية وتقييم الأداء التقييم. علاوة على ذلك أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تزيد من

التزام العاملين إلى منظماتهم (Shen and Zhu 2011)، والرضا الوظيفي (Kundu and Gahlawat 2015). وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية (Newman et al., 2016). وتشير دراسة (Schepers et al., 2021) إلى أن هوية المنظمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك الدور الإضافي للعاملين. كما تشير نتائج دراسة (Güntert et al., 2022) إلى أن العاملين النشطين المشاركين في الأنشطة التطوعية أظهروا مستوى أعلى من الهوية التنظيمية من العاملين غير النشطين. كما أشارت الدراسة أن تصورات العاملين للمسؤولية الاجتماعية لشركاتهم تؤثر على مشاركتهم في السلوكيات البيئية التطوعية من خلال الهوية التنظيمية. ثالثاً، تقترح نظرية المحافظة على الموارد أن اكتساب الموارد يكون عاملاً محفزاً قوياً لسلوك العاملين، حيث يحاول الأفراد تجنب الإرهاق الناتج عن فقدان الموارد (Liao et al., 2022). وبالتالي توفر إدارة الموارد البشرية المسؤولية إجتماعياً الموارد اللازمة مثل المعرفة والمهارات التي تشجع العاملين على الانخراط في سلوك المواطنة البيئية التي تؤثر على سلوكياتهم الاجتماعية التي ينبغي اتباعها. ومن ثم فإن شعور العاملين بالمسؤولية يعزز من القيم الموجهة نحو الإيثار، وبالتالي يجعلهم أكثر استباقية في المشاركة في الممارسات البيئية مثل سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالبيئة. كما أكدت نتائج دراسة (Zhao et al., 2021) على أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تدعم سلوك المواطنة التنظيمية البيئية الموجهة بالعاملين عندما يدركون أن منظماتهم تمنحهم الموارد اللازمة للانخراط في السلوك المؤيد للبيئة. وأوضح (Zhao et al., 2021) أن أحد الطرق للتأثير على سلوكيات العاملين وزيادة دعمهم للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي تبنيها ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً. وتتمحور إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً حول العاملين، والتي تؤكد على مشاركتهم في مشاريع المسؤولية الاجتماعية للشركات والأخذ بعين الاعتبار مساهمات المسؤولية الاجتماعية للشركات في التوظيف والتدريب وتقييمات الأداء والترقيات (Shen and Zhu 2011). ومن ثم يمكن القول بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تقدم فرصاً تحفيزية للعاملين تساعد على الانخراط في سلوك المواطنة البيئية. واتساقاً مع الأدبيات السابقة يمكن اقتراح الفرض الأول للدراسة كما يلي:

الفرض الأول (H¹): تؤثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك المواطنة البيئية.

2/6 الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي

ركزت معظم البحوث التطبيقية على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على مواقف وسلوكيات العاملين، مثل الهوية الاجتماعية (Kundu and Gahlawat, 2015) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Newman et al., 2016). ومع ذلك، لم تستكشف أي دراسة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً ترتبط بخصائص الموظفين المتعلقة بالأخلاقيات، مثل الهوية الأخلاقية، والانعكاس الأخلاقي للعاملين على المجتمع. على الرغم أنه من الضروري فحص القضايا الأخلاقية لأنها مرتبطة باتخاذ القرارات الأخلاقية (Türegün, 2018). على سبيل المثال. يشير (Pham et al, 2018) إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً تؤثر على الوعي الأخلاقي للعاملين. بصفتهما خاصية أساسية متعلقة بالأخلاقيات الشخصية تأتي من الاهتمام الأخلاقي، ويتم تعريف الانعكاس الأخلاقي على أنه انعكاس مقصود أو متعمد من الفرد على خبراته من منظور أخلاقي (Chu et al., 2021). وتشير نظرية الإدراك الاجتماعي إلى أن سلوكيات الفرد تحدد الأفراد والبيئات وأن تفاعلات الأفراد في السياق الأخلاقي هم أكثر اهتماماً بالقضايا الأخلاقية ويمكن أن تتأثر سلوكياتهم بتفاعلهم مع البيئة (Liao et al., 2022). ويتم إدراك تأثير الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على الانعكاس الأخلاقي للعاملين من خلال تغيير اهتمامهم البيئي، وخاصة المصادر المزمنة لإمكانية الوصول، والتي تعد أحد الأجزاء الأساسية التي تحدد جوهر وخصائص هذا الاهتمام. وتركز الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على تسهيل تشغيل استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتساعد على خلق بيئة داعمة وأمنة للعاملين من خلال وحدات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل توفير تدريب مناسب على المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظر في مساهمات المسؤولية الاجتماعية للشركات أثناء تقييمات الأداء والترقيات (Shen and Benson, 2016). وبالتالي من المحتمل أن تشكل هذه المبادرات الأخلاقية أطراً أخلاقية معرفية للعاملين.

ووفقاً لنظرية الإدراك الاجتماعي فإن العاملين الذين يتعرضون باستمرار إلى الهياكل الأخلاقية- وتتمثل بالأنظمة المختلفة، والمواقف أو الافتراضات التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها وتتضمن هذه الهياكل اللجان الأخلاقية، والتدريب الأخلاقي- سيكون من المحتمل أن تنعكس على أخلاقياتهم من خلال خبراتهم. حيث أثبتت الدراسات التطبيقية أن الانعكاس الأخلاقي له

تأثير معنوي على السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للعاملين في مكان العمل. على سبيل المثال تؤكد دراسة كل من Zhao and Zhou (2021) على أن الاهتمام بالانعكاس الأخلاقي يشكل تقييمات الفرد للخيارات السلوكية. وتوجه الفرد تلقائياً نحو السلوك الأخلاقي - وهي عملية تتفق مع النماذج البديهية أو الانعكاسية لاتخاذ القرار الأخلاقي. واتساقاً مع هذه الآراء، من المتوقع أن مثل هذه الآليات قد تؤثر أيضاً على سلوك المواطن البيئية. لأن الأشخاص ذوي الانعكاس الأخلاقي هم أكثر عرضة للنظر إلى المسائل الأخلاقية، وبالتالي يمكن أن يلبي سلوك المواطن التنظيمية البيئية الدوافع الأخلاقية للعاملين ويساعدهم على تطوير بيئة مستدامة داخل منظماتهم باعتبار أنه سلوك تقديري مواتٍ للتنمية البيئية. في ضوء التحليل السابق ونتائج الدراسات التطبيقية، من المتوقع أن الانعكاس الأخلاقي سيؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطن البيئية. ويمكن أن تصبح ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً مصدراً لإمكانية الوصول لتحفيز الانعكاس الأخلاقي للعاملين وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية البيئية. ومن ثم يمكن اقتراح الفرض الثاني للدراسة على النحو الآتي:

الفرض الثاني (H²): توجد وساطة تداخلية للانعكاس الأخلاقي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوكيات المواطن البيئية.

3/6 الوساطة التداخلية للشغف البيئي

قد لا تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً نفسها كافية لتشجيع العاملين على المشاركة في سلوكيات المواطن البيئية. نظراً لأن سلوك المواطن البيئية ليس إلزامياً، إذا أرادت المنظمات من الموظفين أداء سلوك المواطن البيئية (والاحتفاظ به طوعاً)، فإن بعض الحوافز النفسية لها أهمية خاصة. ويؤكد (Afsar et al. (2016 أن الطريقة الأكثر فاعلية لإلهام سلوك المواطن البيئية للأفراد هي إثارة المعنى الأعمق للحياة، بالإضافة إلى وعيهم بالبيئة الطبيعية والأرض والاعتقاد بأن ما يفعلونه سينتج عنه تأثيرات طويلة المدى على الأجيال القادمة. ويُعد الشغف البيئي مواقف إيجابية للعاملين تجاه حماية البيئة وهو مقدمات مهمة للتنبؤ بسلوك المواطن البيئية (Bernardi and Pedrini, 2020).

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً هي إشارة مرسلة لحماية البيئة من قبل الشركة وتدعو أصحاب المصالح للمشاركة في أنشطة حماية البيئة، ويعتبر العاملون من أصحاب المصلحة، وعادة ما تتأثر مواقفهم البيئية بذلك. ويمكن أن تؤدي مشاركة العاملين في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً إلى تحفيز تجاربهم العاطفية الإيجابية حول البيئة (الشغف البيئي). يستنتج الباحث من خلال المناقشة السابقة أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤثر على سلوك المواطنة البيئية من خلال الشغف البيئي. لذلك اقترح الفرض الثالث للدراسة كما يلي:

الفرض الثالث (H³): توجد وساطة تداخلية للشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية.

4/6 الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة

أصبحت المشاكل البيئية تشكل خطراً على دول العالم. وبالتالي يتطلب من الشركات تعزيز نموها الاقتصادي بشكل متزايد على المدى الطويل من خلال اتخاذ قرارات مسؤولة وتطوير سياسات مستدامة. ومع ذلك، فإن تنفيذ الممارسات الأخلاقية يتطلب من القادة مراعاة وجهات النظر المختلفة لجميع فئات أصحاب المصلحة (Kabeyi, 2018). وتؤكد الدراسات السابقة على أهمية دور أنماط القيادة في صنع القرار (Razak et al., 2018). وعلى الرغم من ذلك لم تولي الأدبيات السابقة اهتماماً كافياً للقادة الذين يعطون الأولوية لأصحاب المصلحة. ودمج أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية، وأهداف الاستدامة في الثقافة التنظيمية والتخطيط للتطوير التنظيمي. على عكس القادة التقليديين المتمركزين في أعلى قمة التسلسل الهرمي للمنظمة، فالقادة المسؤولون يركزون على مختلف فئات أصحاب المصلحة. وعرف كلا من Zhao and Zhou. (2021) القيادة المسؤولة على أنها أسلوب قيادة قائم على القيمة، والذي يمكن أن يساعد العاملون على توليد مستويات أعلى من التحفيز وخلق قيمة مستدامة جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة الآخرين من خلال المبادئ الأخلاقية. ويشير كل من (Muchiri and Cooksey, 2011) إلى نظام إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون بديلاً للقيادة القائمة على بدائل نموذج القيادة. ويؤكد (Shah, 2020) أن التفاعل بين سلوكيات القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً تختلف بناءً على السياق التنظيمي المحدد. ويشير كل من

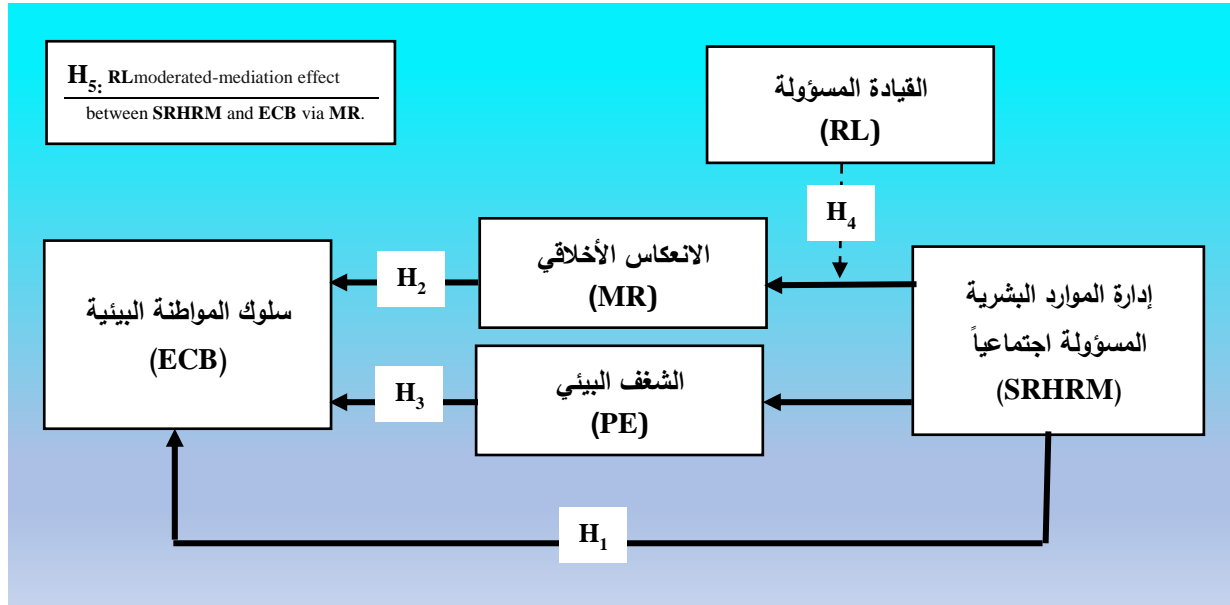
(Dong and Zhon, 2021) إلى أن القادة المسؤولين يكونون من المصادر الأكثر قرباً من موظفيهم بسبب توجهاتهم اليومية مقارنة بسياسات إدارة الموارد البشرية الرسمية المسؤولة إجتماعياً. عندما يشعر العاملون أن قادتهم يهتمون بهم، فإنهم يعتقدون أنهم أجزاء من العلاقات داخل المجموعة. ويتبادلون الوعود والمزايا ويطورون قنوات خاصة مع قادتهم المسؤولين حيث يتشاركون ويتعاونون ويتواصلون (Ullah et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك فإنه يميلون إلى أن يكونوا أكثر تقبلاً للانضباط، والنزاهة الأخلاقية (Abbas et al., 2021). وبالتالي يؤدي ذلك بدوره إلى أن العاملين سيقبلون تعليمات القادة المسؤولين ويثقون في أنهم يقدمون قرارات أكثر موثوقية (Wang et al., 2021b). وتشير الأدبيات إلى أن العاملين يتأثرون أكثر بالقادة المسؤولين. وفي هذا السياق يمكن اقتراح الفرض الرابع للدراسة كما يلي:

الفرض الرابع (H⁴): "توجد وساطة تفاعلية للقيادة المسؤولة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وبين الانعكاس الأخلاقي للعاملين". بحيث كلما انخفض مستوى القيادة المسؤولة زادت قوة العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وبين الانعكاس الأخلاقي للعاملين.

تفترض الدراسة الحالية أن الانعكاس الأخلاقي للعاملين له دور الوساطة التداخلية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية. بالإضافة إلى أن القيادة المسؤولة لها دور الوساطة التفاعلية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والانعكاس الأخلاقي للعاملين. وعلى وجه التحديد، تفترض الدراسة أيضاً أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تعزز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين الموجهة بالبيئة من خلال انعكاسهم الأخلاقي، والذي سيتأثر أيضاً بالقيادة المسؤولة. عندما تكون المنظمات ذات مستويات عالية من المسؤولية، يميل الموظفون إلى التأثر المباشر بقادتهم بدلاً من إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً ، لأنهم مصادر قريبة أكثر لإعطاء التوجيه اليومي لموظفيهم، مما سيضعف تأثيرات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً. لذلك يقترح الباحث نموذج الوساطة التداخلية المحمول بالوساطة التفاعلية Moderated mediation model للفرض الخامس من فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الخامس (H⁵): " من المتوقع أن تُعدل القيادة المسؤولة الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية". بحيث تكون علاقة الوساطة التداخلية قوية عندما يكون مستوى القيادة المسؤولة منخفضاً مقارنة بالمستوى المرتفع.

يوضح شكل (1) الإطار المقترح للدراسة متضمناً تأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية، ودور الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية. وأخيراً يوضح الإطار المقترح دور الوساطة التفاعلية (القيادة المسؤولة) المحمولة بالوساطة التداخلية (الانعكاس الأخلاقي) للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية.



شكل (1)
الإطار الفكري المقترح للدراسة
المصدر: إعداد الباحث في ضوء الأدبيات السابقة.

6. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية للشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة من خلال تحليل دور الوساطة التداخلية لمتغير الانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين، والوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة في تلك العلاقة، وتتضمن منهجية الدراسة: مجتمع وعينة الدراسة، وقياس متغيرات الدراسة، أداة وطريقة جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، وذلك على النحو الآتي:

1/7 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركات في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وتعذر على الباحث الحصول على إحصائيات تبين عدد العاملين بهذه الشركات (بسبب أن معظم الشركات ترفض إعطاء معلومات عن عدد العاملين خوفاً من تكاليف التأمينات الاجتماعية، فضلاً عن أن معظم العمالة مؤقتة، وتتغير بشكل مستمر). ولكن تمكن الباحث من الحصول على إحصائية عدد الشركات وفقاً لنوع القطاع الصناعي، بلغ عددها (512) شركة، وبالتالي تعامل الباحث مع مجتمع دراسته على أنه مجتمع غير معلوم.

جدول 1: توزيع حجم عينة الشركات موزعة وفقاً لنوع القطاع الصناعي

م	نوع القطاع الصناعي	عدد الشركات	الأهمية النسبية	حجم عينة الشركات	الاستبانات الصحيحة	نسبة الاستجابة
1	الصناعات الخشبية.	158	30,85	118	107	%86
2	الصناعات الكيماوية والدوائية.	24	4,69	18	15	%86
3	الصناعات الغذائية.	63	12,30	47	37	%88
4	صناعات الغزل والنسيج.	12	2,43	9	5	%55
5	الصناعات البلاستيكية.	44	8,59	33	28	%85
6	الصناعات الكهربائية والهندسية.	6	1,71	5	4	%80
7	الصناعات الورقية.	3	0,60	2	1	%50
8	صناعات مواد البناء.	26	5,08	20	15	%75
9	صناعات المعدنية.	26	5,08	20	17	%85
10	الصناعات المتنوعة.	150	29,30	112	98	%87
	الإجمالي	512	%100	384	327	%85

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على تقرير جهاز تنمية دمياط الجديدة 2021.

ونظراً لعدم معلومية حجم المجتمع، قام الباحث باستخدام نوع من أنواع العينة غير العشوائية (العينة الحصصية Quota) لمناسبتها في مثل هذه الحالات. حيث قام الباحث بتقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً لنوع القطاع الصناعي، وقام بسحب عينة من كل طبقة (نوع القطاع). بطريقة التخصيص النسبي لعدد الشركات وفقاً لكل قطاع صناعي. وباستخدام معادلة تحديد حجم العينة في المجتمع غير المعلوم عند مستوى ثقة (95%)، وحدود خطأ ($\pm 5\%$) يبلغ حجم العينة (384) مفردة وهو الحجم المثالي للمجتمعات غير معلومة الحجم، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين في المستوى الإشرافي وغير الإشرافي في الشركات محل الدراسة.

2/7 قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات البحث من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس التيتم استخدامها في الأدبيات السابقة وثبت صدق ثبات البنود المكونة لكل مقياس (يرجى الرجوع إلي ملحق الدراسة). وتم استخدام مقياس ليكرت ذات الأوزان المتدرجة من خمسة مستويات.

3/7 أداة وطرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة المسحية، وتم تجميع البيانات اعتماداً على المصادر الأولية للبيانات، من خلال استخدام قائمة استبيان لمقاييس متغيرات البحث. وقد روعي في تصميم قائمة الاستبيان أن تتضمن نفس بنود المقاييس الأصلية ولكن بالتعديل في صياغة بعض البنود لتناسب مع طبيعة مجتمع البحث، كما تم تقييم قائمة الاستبيان بإجراء اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة بغرض التأكد من إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات. ومن خلال تواصل الباحث مع العديد من الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة وبمساعدة بعض زملائه تمكن من تحديد الشركات التي تتوفر لديهم الرغبة في المشاركة بالإجابة على الاستبيان. وقام بتوزيع (384) استبانة على الشركات وفقاً لنوع القطاع الصناعي. وتم استرداد (327) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (85%) استجابة، وقدر راعي الباحث جمع البيانات في ثلاثة أوقات مختلفة لهذا الدراسة للحد من خطر التحيزات الشائعة للطريقة.

4/7 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية لوصف متغيرات الدراسة وتتمثل في المتوسط والانحراف المعياري، كما تم الاعتماد على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي

Confirmatory Factor Analysis باستخدام برنامج AMOS V.23 لاختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة. وتم الاعتماد على أسلوب الانحدار الهرمي Eierarchical Regression، وأسلوب PROCESS macro لاختبار فروض الدراسة باستخدام برنامج SPSS V.26.

7. نتائج الدراسة

1/8 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يمكن للباحث من خلال التحليل الاحصائي الوصفي أن يوضح أهم الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. والتي تشير كما هو موضح في جدول (2). أن ما يقرب من 67,7% من المستجيبين هم من الذكور (العدد=221) و32,4% من الإناث (العدد=106). وما يقرب من 41,9% من المستجيبين في الفئة العمرية 25-35 (العدد=137)، 30,3% أقل من 25 (العدد=99)، 20,2% بين 35 و45 (العدد=66)، و7,6% فوق 45 (ن=25). وحوالي 45,9% لديهم سنوات خبرة في العمل بين 3 و5 سنوات (العدد=150)، 31,2% بين 5 و10 سنوات (العدد=130)، 11,0% أكبر من 10 سنوات (العدد=36)، و3,4% من أقل من 3 سنوات (العدد=15). وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، يعمل حوالي 58,7% من مفردات عينة الدراسة في الإدارة الوسطى (العدد=192)، ويعمل 30,6% في مستوى الإدارة التنفيذية (العدد=144). وأخيراً يعمل 58,4% في مستوى الإدارة التنفيذية (ن=100).

جدول 2.

الخصائص الديموغرافية للعينة (ن=327)

المتغيرات	التصنيفات	التكرار	النسبة %	
النوع	ذكر	221	67,6	
	أنثى	106	32,4	
العمر	أقل من 25	99	30,3	
	25-35	137	41,9	
	35-45	66	20,2	
	أكبر من 45	25	7,6	
	سنوات الخبرة	أقل من 3	11	3,4
سنوات الخبرة	3-5	150	45,9	
	5-10	130	39,8	
	أكبر من 10	36	11,0	
	المستوى الوظيفي	إدارة عليا	35	10,7
		إدارة وسطي	192	58,7
إدارة تنفيذية		100	30,6	

2/8 تقييم نموذج القياس Measurement Model

تشير نتائج جدول (3) أن جميع معاملات التحميل المعيارية لبنود مقاييس متغيرات البحث أكبر من 0.50، وهو ما يشير إلى أن نسبة التباين التي يفسرها كل بند من بنود الدراسة تعود إلى المتغير الذي يفترض أن تُحمل عليه. كما يتضح من خلال استخدام اختبار (T) إلى معنوية جميع معاملات التحميل عند ($P < 0.001$). كما يتضح أيضاً أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) أكبر من الحد الأدنى للقبول إحصائياً 0.50 وفقاً لتوصيات Fornell and Larcker's (1981). وهو ما يدعم الصدق التقاربي ويشير إلى قوة الاتساق بين بنود كل متغير. كذلك يتضح من جدول (3) أن جميع قيم الثبات المركب (Composite Reliability (CR)، ومعامل ألفا كرونباخ (α) أكبر من القيمة الأدنى المقبولة إحصائياً 0.70. وهو ما يشير إلى أن مقاييس الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. أما فيما يتعلق بصدق التمايز فيمكن التحقق منه من خلال حساب الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (The Square Root of (AVEs) وذلك لكل متغير. ثم مقارنته بمعاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى في نموذج القياس، ويتضح من نتائج جدول (4) أن قيم الجذر التربيعي لكل متوسط تباين مستخرج AVEs أكبر من معاملات الارتباط وذلك لكل متغير. حيث تراوحت هذه القيم بين 0,571 و 0,719 في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,848 و 0,386، كما تم استخدام النسبة غير المتجانسة Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) لقياس صدق التمايز. حيث تشير نتائج جدول (4) أن قيم HTMT بين متغيرات الدراسة أقل من 0.85، مما يؤكد تمايز الأبعاد وعدم تداخل بنودها.

وفيما يتعلق بتقييم مشكلة التعددية الخطية Multicollinearity تم استخدام معامل التضخم المفسر (VIFs) Variance Inflation Factor لكل متغير. حيث تشير نتائج الجدول (3) أن معامل التضخم المفسر أقل من 3، وبالتالي فإن البيانات لا تعاني من مشكلة التعددية الخطية وفقاً لتوصيات (Bagozzi et al., 1991). أما بالنسبة لاختبار للتوزيع الطبيعي للبيانات. تشير نتائج الجدول (3) أن قيم معامل الالتواء (skewness) والتفلطح (kurtosis) تراوحت بين ($\pm 1,96$). بما يؤكد على عدم وجود مشكلة تتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات (George and Mallery, 2010). وأخيراً أظهر نموذج القياس مؤشرات تدل على جودة ملائمة النموذج المقترح للدراسة Model Fit: حيث بلغت

قيمة $X^2(0.435) = 1290,73$ دالة عند مستوى $P < 0,001$; $df = 86$; $CFI = 0,904$; $IFI = 0,930$; $TLI = 0,932$; $RMSEA = 0,082$ ، وقد استوفت هذه الإحصائيات معايير جودة مؤشر مطابقة المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر ولويس لجودة المطابقة غير المعياري (TLI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بقيمها 0.90 أو أعلى، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA) بقيمة 0.08 أو أقل، ومؤشر مربع كاي المعياري/ درجات الحرية بقيمة 3 أو أقل (Hair Jr et al., 2016).

جدول 3

إحصائيات تقييم صدق وثبات مقياس متغيرات الدراسة

معامل التفرطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	قيمة "ت" T	الانحراف المعياري SD	المتوسط الحسابي Mean	متوسط التباين المستخرج AVE	ألفا كرونباخ α	معامل التضخم المفسر VIF	الثبات المركب CR	معاملات التحميل Standard Loading	كود العبارات
إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (SRHRM) Socially Responsible Human Resources Management										
3.22	0.36 -	26.30	0.51	4.55	0.681	0.83	1.499	0.91	0.82	SRHRM1
1.28	0.74 -	24.65	0.62	4.43					0.90	SRHRM2
1.38	0.46 -	24.47	0.56	3.60					0.79	SRHRM3
0.39	0.53 -	24.39	0.64	4.35					0.85	SRHRM4
1.12	0.75 -	26.41	0.58	4.50					0.80	SRHRM5
1.36	0.79 -	27.43	0.60	4.51					0.84	SRHRM6
الانعكاس الأخلاقي (MR) Moral Reflectiveness										
0.54	0.78 -	24.37	0.67	4.35	0.719	0.76	2.146	0.94	0.95	MR1
2.51	1.34 -	25.07	0.70	4.42					0.97	MR2
1.20	0.90 -	27.65	0.59	4.50					0.84	MR3
1.93	1.68 -	27.83	0.53	4.71					0.85	MR4
0.72	0.80 -	26.15	0.74	4.25					0.90	MR5
الشغف البيئي (EB) Environmental Passion										
1.15	0.94 -	26.37	0.71	4.33	0.609	0.91	3.128	0.95	0.83	EP1
1.87	0.54 -	25.39	0.76	4.83					0.67	EP2
0.98	0.76 -	28.06	0.92	4.04					0.73	EP3
1.23	0.68 -	24.39	0.97	3.93					0.90	EP4
3.93	1.41 -	22.46	0.64	4.48					0.95	EP5
2.17	1.29 -	26.30	0.65	4.48					0.84	EP6
1.34	1.16 -	22.17	0.67	4.46					0.86	EP7
0.987	0.76 -	25.63	0.82	4.14					0.90	EP8
2.34	0.60 -	24.30	0.85	4.04					0.85	EP9

معامل التفرطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	قيمة "ت" T	الانحراف المعياري SD	المتوسط الحسابي Mean	متوسط التباين المستخرج AVE	ألفا كرونباخ α	معامل التضخم المفسر VIF	الثبات المركب CR	معاملات التحميل Standard Loading	كود العبارات
القيادة المسؤولة (RL) Responsible leadership										
1.43	0.84 -	26.65	0.98	4.25	0.571	0.88	2.239	0.92	0.87	RL1
1.69	0.52 -	24.41	0.90	3.83					0.93	RL2
1.18	0.71 -	27.83	0.67	4.34					0.76	RL3
1.54	0.63 -	26.15	0.90	3.91					0.65	RL4
0.22	0.89 -	22.17	0.89	3.94					0.87	RL5
سلوك المواطنة البيئية (ECB) Environmental Citizenship Behaviors										
0.87	0.83 -	24.20	0.72	4.26	0.592	0.79	2.076	0.89	0.84	ECB1
1.93	1.27 -	27.75	0.74	3.39					0.77	ECB2
1.31	0.95 -	26.47	0.66	4.46					0.81	ECB3
0.24	0.84 -	24.30	0.74	3.31					0.82	ECB4
1.33	1.07 -	23.09	0.81	4.20					0.75	ECB5
1.69	1.06 -	25.47	0.78	3.25					0.85	ECB6
1.53	1.05 -	27.89	0.76	4.29					0.69	ECB7

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول 4.

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق التمايز a

الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخلص (AVEs)					المتغيرات
(4)	(4)	(3)	(2)	(1)	
				**0.825	(1) إدارة الموارد البشرية المسنولة اجتماعياً.
			**0.848	**0.593	(2) الانعكاس الأخلاقي.
		**0.781	**0.546	**0.496	(3) الشغف البيئي.
	**0.791	**0.409	**0.386	**0.426	(4) القيادة المسؤولة.
**0.796	**0.412	**0.506	**0.487	**0.517	(5) سلوك المواطنة البيئية.

- **معامل الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (P<0.001).

- a صدق التمايز: تم قياسه من خلال الحصول على الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج كما هو موضح بالقيم القطرية المظلمة بالجدول.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

3/8 اختبارات الفروض

تم استخدام تحليل الإنحدار الهرمي Hierarchical Regression Analyses بناء على الطريقة التي اقترحها كل من Baron and Kenny (1986). وتم إجراء هذا التحليل على خمس خطوات على النحو الآتي:

- إدخال المتغيرات الرقابية والتي أوضحت الأدبيات السابقة بأن لها تأثيرات على متغيرات الدراسة. وتمثلت هذه المتغيرات في: النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- إدخال المتغير المستقل؛ والذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً.
- إدخال متغير الوساطة التداخلية الأول – الانعكاس الأخلاقي – بغرض اختبار دوره في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوكيات المواطنة البيئية.
- إدخال متغير الوساطة التداخلية الثاني – الشغف البيئي – بغرض اختبار دوره في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوكيات المواطنة البيئية.
- إدخال متغير الوساطة التفاعلية – القيادة المسؤولة – لقياس دورها التفاعلي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والانعكاس الأخلاقي للعاملين. وهذا ما توضحه النتائج الواردة بالجدول (5).

اختبار الفرض الأول:

اقترحت الفرضية الأولى (H^1) بأنه: "يوجد تأثير إيجابي ومعنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوكيات المواطنة البيئية". وباختبار هذا الفرض اتضح وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوكيات المواطنة البيئية للعاملين ($\beta = 0.41, p < 0.05, \Delta R^2 = 0.01$ في النموذج 1)، وهو ما توضحه نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول (5)؛ وهذه النتيجة تدعم صحة الفرض الأول (H^1) من فروض الدراسة.

اختبار الفرض الثاني:

تقترح الفرضية الثانية (H^2): "وجود وساطة تداخلية للانعكاس الأخلاقي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وبين سلوكيات المواطنة البيئية". وباختبار هذا الفرض كشفت نتائج التحليل الواردة بالجدول (5) عن وجود علاقة إيجابية بين الانعكاس الأخلاقي للعاملين

وسلوكيات المواطنة البيئية لديهم ($\beta=0.42, p>0.05, \Delta R^2=0.16$). في حين أن التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً علي سلوكيات المواطنة البيئية لم يعد معنوياً ($\beta=0.26, p>0.05$) على النحو الموضح بالنموذج (2). وبالتالي يمكن القول بأن الانعكاس الأخلاقي للعاملين يؤدي دور الوساطة التداخلية الكاملة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وبين سلوكيات المواطنة البيئية، مما يوفر دليلاً لدعم صحة الفرضية الثانية (H^2) من فروض البحث.

اختبار الفرض الثالث:

تقترح الفرضية الثانية (H^2): "وجود وساطة تداخلية للشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوكيات المواطنة البيئية". وباختبار هذا الفرض كشفت نتائج التحليل الواردة بالجدول (5) عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الشغف البيئي للعاملين وسلوكيات المواطنة البيئية ($\beta=0.55, p>0.01, \Delta R^2=0.49$). في حين أن التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً علي سلوكيات المواطنة البيئية لم يعد معنوياً ($\beta=0.15, p>0.05$) على النحو الموضح بالنموذج (2). وبالتالي يمكن القول بأن الشغف البيئي للعاملين يؤدي دور الوساطة التداخلية الكاملة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وبين سلوكيات المواطنة البيئية، مما يوفر دليلاً لدعم صحة الفرضية الثانية (H^3) من فروض البحث.

اختبار الفرض الرابع:

تقترح الفرضية الرابعة (H^4): "وجود وساطة تفاعلية للقيادة المسؤولة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والانعكاس الأخلاقي للعاملين". وباختبار هذا الفرض أشارت نتائج التحليل الوارد بالجدول (5)، إلي أن تفاعل إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والقيادة المسؤولة معنوياً ($\beta=0.68, p>0.01, \Delta R^2=0.39$ في النموذج 5).

ولمزيد من استكشاف تأثير الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة، تم التمثيل البياني للعلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والانعكاس الأخلاقي للعاملين على سلوكيات المواطنة البيئية بناءً على اقتراح (Aiken and West (1994)، فكانت العلاقة على النحو الموضح بالشكل (2). حيث أثبتت طبيعة التفاعل أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً مرتبطة بشكل

إيجابي أكثر بالانعكاس الأخلاقي عندما كانت القيادة المسؤولة منخفضة بدلاً من كونها مرتفعة. وهذا التحليل دليل إضافي يؤكد دعم الفرضية الرابعة (H^4) من فروض البحث.

اختبار الفرض الخامس:

تفترض الفرضية الخامسة (H^5): "إنه من المتوقع أن تُعدل القيادة المسؤولة الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وبين سلوك المواطنة البيئية". ولاختبار علاقة الوساطة التداخلية المحمولة بالوساطة التفاعلية تم استخدام تحليل البوتستراب لاختبار التأثير غير المباشرة لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية عند مستوى القيادة المسؤولة المرتفع والمنخفض (-1 و +1 الانحراف المعياري). وتوضح نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (6) إلي أن التأثير غير المباشر للانعكاس الأخلاقي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية إيجابياً ومعنوياً عند مستوى القيادة المسؤولة المنخفض (تقدير البوتستراب = $LL95\%CI, 0.17 = UL95\%CI, 0.08 = 0.25$). وتشير النتائج إلى أن التأثير غير المباشر لمستوى القيادة المسؤولة المرتفع غير معنوي.

(تقدير البوتستراب = $LL95\%CI, 0.20 = UL95\%CI, 0.05 = 0.32$).

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن مستوى القيادة المنخفض يُعدل من علاقة الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي للعاملين بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية (تقدير البوتستراب = $LL95\%CI, 0.24 = UL95\%CI, 0.10 = 0.41$). وبالتالي، تدعم تلك النتيجة تأثير الوساطة التداخلية المحمولة بالوساطة التفاعلية للفرضية الخامسة (H^5).

جدول 5

ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين والوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة.

الشغف البيئي (EP)			الانعكاس البيئي (MR)			سلوكيات المواطنة البيئية (OCB)		المتغيرات
Standardized Coefficients			Standardized Coefficients			Standardized Coefficients		
نموذج (5)	نموذج (4)	نموذج (3)	نموذج (5)	نموذج (4)	نموذج (3)	نموذج (2)	نموذج (1)	
								1. الرقابية:
0.09	0.09	0.05	0.10	0.10	0.05	0.08	0.04	النوع.
0.08	0.08	0.10	0.06	0.06	0.08	0.09	0.05	العمر.
0.06 -	0.06 -	0.07 -	0.08 -	0.06 -	0.05 -	0.10 -	-	المستوى الوظيفي.
0.03	0.03 -	0.02	0.02	0.02 -	0.10 -	0.03	0.01	سنوات العمل.
0.15	**0.10	**0.12	**0.27	**0.11	**0.20	0.26	0.41**	2. المستقل: إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً.
						**0.42		3. الوسيط التداخلي الأول: الانعكاس الأخلاقي
**0.34	**0.28		**0.22 -	-	**0.39			4. الوسيط التفاعلي: القيادة المسؤولة.
			**0.68 -					5. (4) × (2)
**0.55								6. الوسيط التداخلي الثاني: الشغف البيئي.
0.49	0.41	0.38	0.40	0.40	0.31	0.18	0.01	معامل التحديد = ΔR^2
0.38	0.39	0.37	0.38	0.39	0.30	0.16	0.01	ΔR^2
28.05	*31.92*	*32.43*	**26.80	*30.31*	**23.90	**13.88	1.09	F

ملاحظات على الجدول:

-SPHRM = إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً؛ MR=الانعكاس الأخلاقي؛ EP = الشغف البيئي؛ RL = القيادة المسؤولة؛ OCB = سلوك المواطنة البيئية.
(*) معنوية عند مستوى 0.05 (**) معنوية عند مستوى 0.01 ، Standardized Coefficients = المعاملات المعيارية.

جدول 6

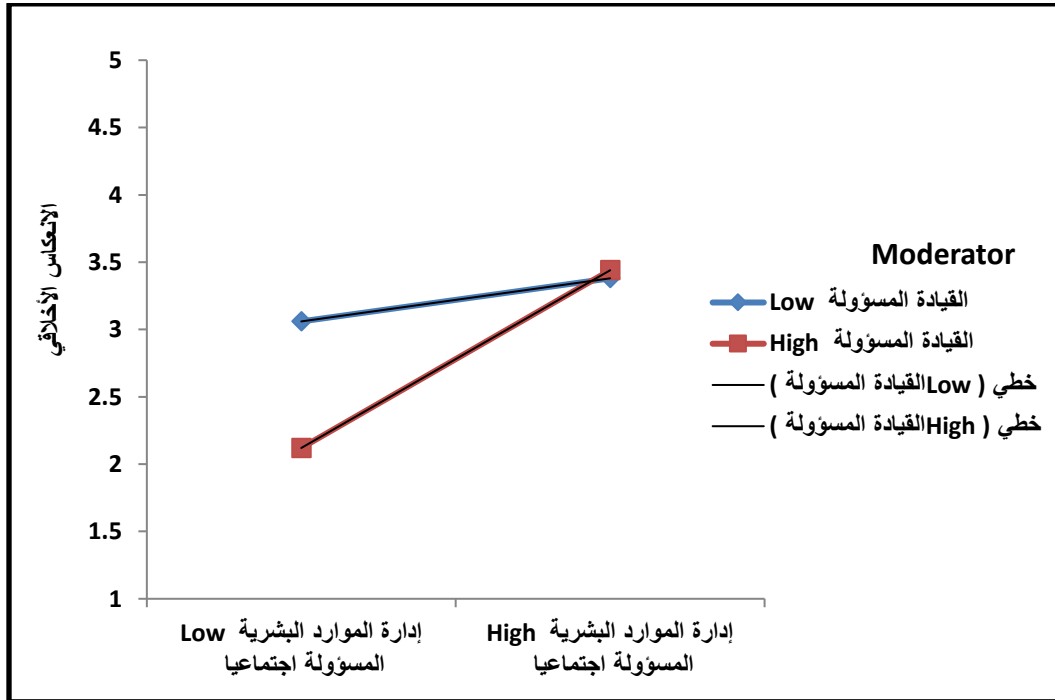
نتائج التأثير غير المباشر للانعكاس الأخلاقي للعاملين على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية عبر مستويات القيادة المسؤولة.

الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	الخطأ المعياري	حجم التأثير	المتوسط	المستوى	المتغير		
						المتابع	الوسيط التداخلي	الوسيط التفاعلي
0.25	0.08	0.05	0.17	1.80	منخفض (-1 انحراف معياري)	سلوكيات المواطنة البيئية	الانعكاس الأخلاقي	القيادة المسؤولة
0.32	0.05-	0.05	0.20	4.40	مرتفع (+1 انحراف معياري)			
0.41-	0.10-	0.08	0.24-					

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

ملاحظات على الجدول:

-SPHRM = إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً؛ MR=الانعكاس الأخلاقي؛ EP = الشغف البيئي؛ RL = القيادة المسؤولة؛ OCB = سلوك المواطنة البيئية.
- (*) معنوية عند مستوى 0.05 (** معنوية عند مستوى 0.01 ، Standardized Coefficients = المعاملات المعيارية.



شكل 2

التفاعل بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً والقيادة المسؤولة على الانعكاس الأخلاقي.
المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على Moderation graph using Jeremy Dawson Excel file.

8. المناقشة ومساهمات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية

1/9 مناقشة النتائج

أولاً، فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً علي سلوكيات المواطنة البيئية، فنتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة كلا من (Zhao and Zhou, 2021; Liao et al., 2022). في أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤثر إيجابياً على سلوكيات المواطنة البيئية. ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تعزز من القيم الموجهة نحو الإيثار مما يساهم في تدعيم من سلوك المواطنة البيئية، وبالتالي تشجيع العاملين علي الانخراط في السلوك المؤيد للبيئة. هذا بالإضافة إلي أنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية من الاستجابات الإيجابية للتغلب على التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة. ومن ثم يستنتج الباحث أنه كلما كانت إدارة الموارد البشرية قادرة على تطبيق المسؤولة إجتماعياً تجاه العاملين كلما أدى ذلك إلى تقديم فرص تحفيزية تساعدهم على الانخراط في سلوك المواطنة البيئية.

ثانياً، فيما يتعلق بالوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤثر إيجابياً على سلوكيات المواطنة البيئية، فنتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Shen and Benson, 2016; Zhao and Zhou, 2021). في أن الانعكاس الأخلاقي له دور الوساطة التداخلية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤثر إيجابياً على سلوكيات المواطنة البيئية. ومن ثم يمكن القول بأن الانعكاس الأخلاقي سيؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية. مما يؤكد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً مصدراً لتحفيز الانعكاس الأخلاقي للعاملين وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية البيئية لديهم.

ثالثاً، فيما يتعلق بالوساطة التداخلية للشغف البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوكيات المواطنة البيئية، فنتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة (Bernardi and Pedrini, 2020; Zhao and Zhou, 2021). والتي تؤكد على أن الشغف البيئي يُعد من المواقف الإيجابية للعاملين تجاه حماية البيئة وهو المقدمات المهمة للتنبؤ بسلوك المواطنة البيئية لديهم. ومن ثم يمكن القول بأن مشاركة العاملين في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً

تؤدي بدورها إلى تحفيز تجاربهم العاطفية الإيجابية حول البيئة (الشغف البيئي). ومن ثم يستنتج الباحث من هذه النتيجة أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تؤثر على سلوك المواطنة البيئية من خلال الشغف البيئي.

رابعاً، فيما يتعلق بالوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والانعكاس الأخلاقي للعاملين، فنتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Wang et al., 2021b; Zhao and Zhou, 2021). والتي تؤكد أن على القادة المسؤولين بارعين في تحفيز المرؤوسين، ويمكنهم صياغة القواعد وتشكيل المعايير بشكل مباشر. فالقيادة المسؤولة واعية أخلاقياً وتلتزم بقيادة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء لمواءمة أنفسهم مع رؤية المنظمة والاستراتيجية المستدامة طويلة الأجل. وبالتالي فإن القيادة المسؤولة من المتغيرات التي تؤثر على الانعكاس الأخلاقي للعاملين وتقود التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على الانعكاس الأخلاقي للعاملين وسلوك المواطنة البيئية لديهم.

خامساً، فيما يتعلق بدور الوساطة التداخلية المحمولة بالوساطة التفاعلية توصلت نتائج البحث إلي أن القيادة المسؤولة تُعدل من علاقة الوساطة التداخلية بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية من خلال الانعكاس الأخلاقي، ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تعزز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين الموجهة بالبيئة من خلال التأثير على انعكاسهم الأخلاقي، والذي سينتشر أيضاً بالقيادة المسؤولة. فعندما تكون المنظمات ذات مستويات عالية من المسؤولية، يميل الموظفون إلى التأثر المباشر بقادتهم بدلاً من إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، لأنهم مصادر قريبة أكثر لإعطاء التوجيه اليومي لموظفيهم، مما سيضعف من تأثيرات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً.

2/9 المساهمات النظرية

سعت الدراسة الحالية لمحاولة المساهمة في الإضافة للمعرفة وسد بعض الفجوات البحثية المتعلقة بتأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على سلوك المواطنة البيئية، ودور الوساطة التداخلية للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطنة البيئية. وأخيراً دور الوساطة التفاعلية - القيادة المسؤولة - المحمولة

بالوساطة التداخلية - الانعكاس الأخلاقي- في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً وسلوك المواطن البيئية، وذلك استجابة لتوصيات الأدبيات السابقة، وبما يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها، ويمكن توضيح ذلك تفصيلاً على النحو الآتي:

أولاً، توسيع نطاق البحث حول سلوك المواطن البيئية للعاملين من خلال تحديد أحد مؤشرات التنبؤ به، والمتمثل في إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً. حيث سلط العديد من الباحثين الضوء على أهمية الكشف عن سلوكيات العاملين الصديقة للبيئة داخل المنظمات، والتي يمكن أن تخفف من رتبة الأنظمة التقنية والمستدامة والمساعدة في خلق القيمة للحماية الخضراء للمنظمات (Evans et al., 2021; Chang et al., 2017). ومن خلال محاولة دمج تحليلات المتغيرات التنظيمية والفردية، يقترح الباحث أنه عندما ينظر العاملون إلي ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً داخل منظماتهم على أنها إيماءات إيجابية للتنمية المستدامة، فمن المرجح أن يتبنوا سلوك المواطن الموجهة بالبيئية للمنظمة. لذلك، قام الباحث بتوسيع نطاق البحث في دراسته حول أدبيات سلوك المواطن التنظيمية للعاملين (Luu, 2017; Dekas et al., 2013; e.g.) من خلال التحقق في كيف ومتى تعزز إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً من سلوك المواطن التنظيمية البيئية للعاملين. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج تلك التي توصلت إليها الدراسات السابقة (Zhao and Zhou, e.g.; He and Kim, 2021; 2021). والتي تؤكد على أن مبادرات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة يمكن أن تشجع العاملين على دعم نظم الإدارة البيئية بالمنظمة والانخراط الطوعي في سلوك المواطن التنظيمية الموجهة بالبيئة.

ثانياً، استناداً إلى نظرية الإدراك الاجتماعي، تم توسيع نطاق البحث الحالي في السياق البيئي، وركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على الروابط المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين السلوك أو الأداء الصديق للبيئة (Ribeiro et al., 2022; Kim et al., 2019; e.g.). كما يساهم البحث الحالي على تطوير فهم التأثير غير المباشر للانعكاس الأخلاقي والشغف البيئي للعاملين في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً من سلوك المواطن التنظيمية البيئية للعاملين. بالإضافة إلى أن بعض الأفراد أكثر اهتماماً بأنظمة الإدارة الصديقة للبيئة، مما يشير إلى أن سلوكيات الأفراد يتم تحديدها من خلال التأثير التفاعلي لخصائصهم وبيئاتهم. فضلاً عن أن البحث الحالي يعتبر

استكمالاً للأدبيات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً والخصائص الشخصية المتعلقة بأخلاقيات العاملين (Zhao et al., 2022; Omid and Dal Zotto, 2022). وشغفهم البيئي (Chen et al., 2021; Ali and Nisar, 2022; He and Kim, 2021).

ثالثاً، تم بحث دور الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة، وتم التوصل إلى وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على الانعكاس الأخلاقي للعاملين وسلوك المواطنة البيئية، ومن خلال الانعكاس الأخلاقي والتي أصبح أقوى عندما كانت القيادة المسؤولة منخفضة، كما أكدت النتائج على أن الوساطة التفاعلية للقيادة المسؤولة كانت بديلاً لأنظمة إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، مما يضعف تأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً على الانعكاس الأخلاقي وسلوك المواطنة البيئية للعاملين. ومع ذلك، لا يعني هذا الاستنتاج أن أساليب القيادة يمكن أن تعمل دائماً كبديل لإدارة الموارد البشرية، لأن هذا يعتمد على سياقات ثقافية معينة. وأشار (Tsai et al., 2011) إلى أن الاختلافات الثقافية تؤثر على تفاعل العاملين مع أنظمة العمل التنظيمي وسلوكيات القيادة. ويؤكد (Kloutsiniotis et al., 2022) على أن القيادة التحويلية تخلق ظروفًا سياقية تعزز من تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية. كما يؤكد كلا من (Zhen et al., 2018; Gürlek and Uygur, 2021) على أن القيادة الموجهة بالخدمة وممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة والأداء. بينما ركزت القليل من الدراسات السابقة على استخدام القيادة كبديل لإدارة الموارد البشرية (Hempel et al., 2012; Chuang et al., 2016)، وتدعم نتائج البحث الحالي هذا المنظور. لذا، يمكن القول بأنه لم يتم الكشف بعد عما إذا كانت سلوكيات القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية عبارة عن بدائل أو تعزيزات متبادلة في الخلفيات الثقافية المختلفة، علاوة عن ذلك فإنه توجد العديد من المتغيرات الأخرى التي لم تدرج في نموذج البحث الحالي؛ وبالتالي هناك حاجة ضرورية إلى مزيد من البحث حول هذا الموضوع.

3/9 المساهمات والتوصيات التطبيقية

تشير نتائج البحث الحالي إلى أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً تحفز العاملين وتشجعهم على تبني سلوك المواطنة البيئية، مما يدل على وجود علاقة بين الممارسات التنظيمية وسلوكيات الأفراد الصديقة للبيئة في مكان العمل. لذا يجب أن تهتم الشركات بصياغة ممارسات إدارة

الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً لإثبات القيم التنظيمية التي تهدف إلى الإدارة البيئية. ومن ثم يمكن تقديم بعض التوصيات للمسؤولين في الشركات والتي يمكن أن توفر دعماً لتبني وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، وذلك على النحو الآتي:

أ. تعزيز مستوي سلوك المواطنة البيئية للعاملين من خلال زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- على الشركات الصناعية موضوع التطبيق توفير مجموعة من المبادرات التي من شأنها تهيئه بيئة مواتية تدعم سلوك المواطنة البيئية. وتوفير مجموعة من الحوافز لتحقيق أهداف المواطنة البيئية من تنمية مشاركات العاملين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم لتقديم الاقتراحات بشأن القضايا البيئية ولتحسين الممارسات البيئية.

- وضع مجموعة من الشروط الإلزامية المعيارية التي تضمن الحد الأدنى المقبول لكل من سلوك المواطنة البيئية للعاملين. وممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً.

- يجب على إدارة الموارد البشرية بالشركات الصناعية أن تتقدم بمشروعات وخطط تتعلق بمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة للسنوات القادمة من شأنها وضع إجراءات قياسية لتدريب العاملين وتشجيعهم على سلوكيات المواطنة البيئية بالإضافة إلى إنشاء نظم لتحفيز العمل التطوعي والسلوكيات البيئية.

- تشجيع مديري المواد البشرية بالشركات الصناعية للعاملين على المشاركة التطوعية وإضافة الممارسات البيئية كجزء أساسي لا يتجزأ من تقييم أداء العاملين.

- اتخاذ جميع الإجراءات العملية لضمان تحقيق نظم الإدارة البيئية لحماية البيئة من التأثيرات الضارة الناتجة عن الشركات الصناعية

ب. لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعياً، يمكن اتباع التالي:

- إعداد خطط للتوظيف تتضمن استقطاب واختيار وتعيين العاملين على أساسي الوعي البيئي والوازع الديني للحفاظ على البيئة.

- تصميم خطط التدريب والتطوير على أساس مهارات وخبرات الوعي الديني لدى العاملين.

- تصميم برامج تدريبية من شأنها تغيير سلوكيات المواطنين البيئية للعاملين.
- تنمية الممارسات الصديقة للبيئة. مثل استخدام مصادر الطاقة النظيفة، ومعالجة المياه وإعادة استخدامها وترشيد استخدام المياه.
- استخدام مؤشرات مقاييس الأداء البيئي في نظام إدارة الأداء وتقييم العاملين.
- خلق مناخ للتعلم المتبادل بين العاملين لتحفيز سلوك المواطن البيئية لديهم والتوعية بأهميته ودوره في المحافظة على البيئة.
- نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والإدارة البيئية في قطاع الصناعة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- مشاركة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالقضايا البيئية. ووضع خطط تحسين سلوكيات المواطن البيئية لديهم.
- وفي ضوء ما سبق؛ يمكن وضع مجموعة من التوصيات في صورة خطة عمل إرشادية وفقا لما موضح في الجدول رقم (7).

جدول 7

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركات الصناعية موضع التطبيق

الفترة الزمنية للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية
من 6 أشهر إلى سنة.	الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية.	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المتطلبات البيئية في تحليل الوظائف. (مثل ذلك: مسؤوليات إعداد التقارير البيئية، ومتطلبات خبرة العاملين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية البيئية). - يجب أن تركز اختبارات العاملين على الإدارة البيئية. (مثل ذلك: معرفة استهلاك الطاقة، والمعايير الصحية، والانبعثات المحتملة). - يجب أن تتمحور المقابلات الشخصية حول سلوكيات المسؤولية الاجتماعية البيئية والتي تستطيع من خلالها المنظمات أن تحدد المرشحين المناسبين للعمل والذي يركز على الأداء البيئي. - توظيف العاملين الذين يتوافقون مع إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركة، وثقافتها الأخلاقية. - مراعاة أن تكون ترقية العاملين لشغل مناصب قيادية مناسبة للمحافظة على مصداقية المشاركة الاجتماعية للشركة من وجهة نظر أعضائها. 	1. ضرورة اختيار وتعيين موظفين تتوافر لديهم مهارات وسلوكيات بيئية.

الفترة الزمنية للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية
من 1 إلى 2 سنة.	- إدارة الموارد البشرية.	- تقييم الأثر البيئي كأداة لتحقيق الأهداف البيئية. - التركيز على السلوك البيئي للعاملين في مكان العمل في تقييم الأداء وربطه بالمكافآت والتعويضات. - زيادة وعي العاملين لحماية البيئة من خلال توفير الحوافز التي تساهم في تعزيز سلوكيات العاملين الصديقة للبيئة. - دمج مؤشرات الأداء البيئي في نظام إدارة الأداء. - تحديد أهداف الإدارة البيئية. - الاهتمام بالرقابة على تنفيذ المعايير البيئية.	2. ضرورة الاهتمام بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية المسئولية الاجتماعية.
تقاس سنوياً.	- إدارة الموارد البشرية. - قسم التدريب.	- توفير بيئة مواتية للعاملين تساعدهم علي تطبيق معايير أداء الاستدامة البيئية. - تثقيف العاملين حول قيمة أنشطة الإدارة البيئية، والتدريب على أساليب العمل التي تقوم بتوفير الطاقة وتقليل النفايات، ونشر الوعي البيئي. - توفير فرص للعاملين للمشاركة في حل المشكلات البيئية. مما يعزز من قدراتهم على التكيف مع التغييرات وتنمية موقفهم الإيجابي تجاه القضايا البيئية. - ضرورة التركيز على وجود نظام لإدارة المعرفة المتراكمة حول الإدارة والمعرفة البيئية.	3. ضرورة البدء في تدريب وتوعية العاملين بالآثار والنتائج الإيجابية للإدارة البيئية.
من 1 إلى 2 سنة.	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.	- قياس اتجاهات العاملين حول التعرف على أوجه القصور المتعلقة بتنمية انعكاسهم الاخلاقي وزيادة مستوى شغفهم البيئي. - دعم المبادرات والمقترحات لتحسين وتطوير الانعكاس الاخلاقي والشغف البيئي للعاملين.	4. ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الشغف البيئي والانعكاس الأخلاقي لدى العاملين.
تقاس سنوياً	- إدارة الموارد البشرية. - قسم التدريب.	- التزام المسؤولين بالشركات بأن يكونوا نموذج يحتذى به من خلال القيم والسلوكيات الأخلاقية والإنسانية المتعلقة بمفهوم المواطنة البيئية قوياً وفعالاً. - وضع خطط لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمبادرات الابتكارية ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من تحسين وتطوير مستوى سلوك المواطنة البيئية لديهم. - الالتزام بوضع ميثاق عمل قائم على الأسس والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك المواطنة البيئية للعاملين.	5. ضرورة البدء في دعم وتشجيع العاملين على تبني سلوك المواطنة البيئية.

4/9 محددات وتوصيات بحوث مستقبلية

يجب الاعتراف بحدود البحث الحالي ومعالجته في البحوث المستقبلية. أولاً، تم بحث تأثير ثقافة القطاع الصناعي المصري على متغيرات البحث، ولكن لم يؤخذ في الاعتبار المتغيرات المحددة التي توضح الاختلافات الثقافية بين السياق المصري وسياقات الدول العربية والأجنبية الأخرى، ومن ثم يمكن أن تنظر البحوث المستقبلية إلى متغيرات أخرى مثل الجماعية Collectivism، ومسافة القوة أو السلطة Power distance. ثانياً، اعتمد البحث الحالي على أسلوب الدراسة المقطعية التي تركز على تجميع البيانات من العينة مرة واحدة خلال فترة زمنية واحدة، ومن ثم فإن البحوث المستقبلية يمكن أن تقوم بإجراء الدراسات الطولية التي تعتمد تجميع البيانات على فترتين زمنيتين مختلفتين للتحقق مما إذا كانت هناك نتائج غير متوقعة أو معاكسة. وبما يوفر نتائج أكثر دقة على الرغم من أن الشركات الصناعية المستهدفة لديها اختلافات داخلية كبيرة في سياسات المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية. ثالثاً، اعتمد البحث الحالي على دراسة متغير (القيادة المسؤولة) كمتغير مُعدل محمول بالوسيط في اختبار تأثير إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين من خلال انعكاسهم الأخلاقي. وبالنظر إلى التغييرات المعقدة والمتنوعة للمشاكل البيئية في القطاع الصناعي، فإنه يمكن القول بأنه هناك حاجة ماسة إلى مزيد من البحوث المستقبلية حول أنماط القيادة التي تؤثر على سلوك المواطن التنظيمية الموجهة بالبيئة. منها على سبيل المثال، القيادة الخادمة Servant Leadership والقيادة الأخلاقية Ethical Leadership كأنماط قيادية تشبه نمط القيادة المسؤولة تؤكد على ضرورة القيم الأخلاقية في صنع القرار وخلق قيمة للمنظمة. وعلى الرغم من أن نتائج البحث أظهرت أن القيادة المسؤولة هي بديل لأنظمة إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، إلا أنها لا يمكن أن نتجاهل إمكانية وجود أنواع من العلاقات السببية أو المشتركة بين سلوك القيادة وبين إدارة الموارد البشرية. علاوة على ذلك، يجب مراعاة تأثيرات العوامل التي تميز بين السياقات الثقافية المختلفة في العلاقة بين السلوك القيادي وإدارة الموارد البشرية. ومنها على سبيل المثال، ارتفاع أو انخفاض مستو المتغيرات، والأسس والقواعد النظرية، ومراحل تطوير المشروع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو الروس، سامي علي سليمان، والقصاص، هالة يوسف إبراهيم. (2021). أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، *المجلة العربية للإدارة*، مج41، ع3، 63-88.

إسماعيل، عمار فتحي موسى، والبردان، محمود فوزي أمين. (2018). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س5، ع1,2، 61-122.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2020). Socially responsible human resources management, perceived organizational morality, and employee well-being. *Public Organization Review*, 20(2), 385-399.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., and Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: the role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 27, 297–312.
- Afsar, B., Umrani, W.A., (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: the role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27 (1), 109–125.
- Aiken, L.S., West, S.G., (1994). Multiple regression, testing and interpreting interactions. *Journal of the Operational Research Society*, 54(1), 119-120.

- Al-Amin, M., Akter, R., Akter, A., Uddin, M. A., & Al Mamun, A. (2021). Socially responsible human resource management and voluntary environmental behavior: The moderating effect of eccentric leadership. *Central European Management Journal*, 29(2), 147-168.
- Ali, Q. M., & Nisar, Q. A. (2022). Nexus between green human resource management and environmental performance: a green approach for higher education institutes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8), 1496-1514.
- Asghar, M. M, Syed, H, Z, Zahoor, A · Samia, K, Muntasir M, Haider M, · Shujaat A, (2022).The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: a survey data analysis, *Environmental Science and Pollution Research*.29, 58773–58790.
- Aslam, H., Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Ramish, A., & Saeed, A. (2021). Developing organisational citizenship behaviour for the environment: the contingency role of environmental management practices. *Management Decision*, 59(12),2932-2951.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Edinger-Schons, L. M., & Neureiter, M. (2022). Corporate Purpose and Employee Sustainability Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2019). Socially responsible human resource management as a concept of fostering sustainable organization-building: Experiences of young polish companies. *Sustainability*, 11(4), 10-23.
- Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.
- Chang, T. W., & Hung, C. Z. (2021). How to shape the employees' organization sustainable green knowledge sharing: Cross-level effect of green

- organizational identity effect on green management behavior and performance of members. *Sustainability*, 13(2), 626-623.
- Chen, S., Jiang, W., Li, X., & Gao, H. (2021). Effect of employees' perceived green HRM on their workplace green behaviors in oil and mining industries: Based on cognitive-affective system theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 40-56.
- Cho, M., & Yoo, J. J. E. (2021). Customer pressure and restaurant employee green creative behavior: serial mediation effects of restaurant ethical standards and employee green passion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 4505-4525
- Chu, F., Zhang, W., Wu, S., & Liu, G. (2021). How Does Individual-Level Envy Affect Team Creativity? Effects of Knowledge Seeking and Moral Reflection. *SAGE Open*, 11(4), 102-113.
- De Bernardi, C., & Pedrini, M. (2020). Entrepreneurial behaviour: Getting eco-drunk by feeling environmental passion. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120-134.
- De Stefano, F., Bagdadli, S. and Camuffo, A. (2018), "The HR role in corporate social responsibility and sustainability: a boundary-shifting literature review", *Human Resource Management*, Vol. 57 No. 2, pp. 549-566.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121-134.

- Dong, W., & Zhong, L. (2021). Responsible Leadership Fuels Innovative Behavior: The Mediating Roles of Socially Responsible Human Resource Management and Organizational Pride. *Frontiers in psychology*, 58-85.
- Evans, S., Fernando, L., & Yang, M. (2017). Sustainable value creation—from concept towards implementation. *In Sustainable manufacturing* (pp. 203-220). Springer, Cham.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Freidlin, P., & Littman-Ovadia, H. (2020). Prosocial behavior at work through the lens of character strengths. *Frontiers in Psychology*, 10, 30-46.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for window step by step: A simple guide and reference (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Güntert, S. T., Wehner, T., & Mieg, H. A. (2022). Volunteer Work as an Organizational Task. In Organizational, Motivational, and Cultural Contexts of Volunteering (pp. 19-30). Springer, Cham.
- Gürlek, M., & Uygur, A. (2021). Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 197-233.
- Gurmani, J. K., Khan, N. U., Khalique, M., Yasir, M., Obaid, A., & Sabri, N. A. A. (2021). Do environmental transformational leadership predict organizational citizenship behavior towards environment in hospitality industry: using structural equation modelling approach. *Sustainability*, 13(10), 55-67.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2016) A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem). Sage Publications.
- Hayes, A.F., 2013. The PROCESS Macro for SPSS and SAS (version 2.13) [Software].

- He, J., & Kim, H. (2021). The Effect of Socially Responsible HRM on Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Proactive Motivation Model. *Sustainability*, 13(14), 7958-7966.
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021a). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366.
- He, P. X., Xu, Z. X., Hou, Y. Z., Jiang, C. L., & Wu, T. J. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior for The Environment: The Mediating Role of Moral Identity and The Moderating Role of Perceived Corporate Social Responsibility. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 22(1), 306-5313.
- Heikkinen, S., Lämsä, A.M. and Niemistö, C. (2020), “Work–family practices and complexity of their usage: a discourse analysis toward socially responsible human resource management”, *Journal of Business Ethics*, in press.
- Islam, T., Ahmad, S., & Ahmed, I. (2022). Linking environment specific servant leadership with organizational environmental citizenship behavior: the roles of CSR and attachment anxiety. *Review of Managerial Science*, 1-25.
- Islam, T., Ali, G., & Assad, H. (2018). Environmental CSR and pro-environmental behaviors to reduce environmental dilapidation: The moderating role of empathy. *Management Research Review*, 24. (3), 332-351.
- Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees’ knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646-3663.
- Kabeyi, M. J. (2018). Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies. *International Journal of Applied Research*, 4(8), 373-379.

- Khan, N. U., Ahmed, A., & Khattak, A. (2021). Do organizational citizenship behavior for the environment predict triple bottom line performance in manufacturing firms? *Business Process Management Journal*, 27(4), 1033-1053.
- Kim, S. C., & Cooke, S. L. (2021). Using the health belief model to explore the impact of environmental empathy on behavioral intentions to protect ocean health. *Environment and Behavior*, 53(8), 811-836.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103-113.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18(4), 387-406.
- Li, F., Wang, X., & Kashyap, R. (2019). Socially responsible practice and CSR orientation of Chinese managers: The role of Confucian ethics and Confucian dynamism. *Sustainability*, 11(23), 65-62.
- Li, Z., Liang, L., Zhang, X., & Li, J. (2022). Impact of environmentally specific transformational leadership on organizational citizenship behavior for the environment: the role of moral reflectiveness and leader group prototypicality. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-18.
- Liao, H., Huang, L., & Hu, B. (2022). Conservation of resources theory in the organizational behavior context: Theoretical evolution and challenges. *Advances in Psychological Science*, 30(2), 449-459.

- Liao, Z., Cheng, J., & Chen, Q. (2022), Socially responsible human resource management and employee ethical voice: Roles of employee ethical self- efficacy and organizational identification. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: the influence of manager and line managers. *Sustainability*, 10(12), 46-55.
- Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 33 (3). 757-789.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? *Sustainability*, 13(3), 1044-1046.
- Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., Dal Mas, F., (2018). Practitioners' views on intellectual capital and sustainability. *J. Intellect. Cap.* 19 (2), 367–386.
- McDonald, R. I., Chai, H. Y., & Newell, B. R. (2015). Personal experience and the ‘psychological distance’ of climate change: An integrative review. *Journal of Environmental Psychology*, 44, 109-118.
- Mi, L., Sun, Y., Gan, X., Yang, Y., Jia, T., Wang, B., & Xu, T. (2021). Predicting Environmental Citizenship Behavior in the Workplace: A new perspective of Environmental Affective Event. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 2037-2046.
- Muchiri, M. K., & Cooksey, R. W. (2011). Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(8):817-836.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees’

- organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455.
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučetaité, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
- Ojedokun, O. (2021). Self-construal types and orgafor the environment of emp Sustainability in Higher Education. *Sustainability* 11(11), 27-32
- Omidi, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially Responsible Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 14(4), 16-21.
- Orlitzky, M., Swanson, D.L., (2006). Socially responsible human resource management. In: Deckop, J.R. (Ed.), *Human Resource Management Ethics. Information Age, Charlotte*, NC, 3–25.
- Pham, T. N., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, T. N., & Nguyen, L. H. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*. 13(4):1174-1189.
- Qablan, N., & Farmanesh, P. (2019). Do organizational commitment and perceived discrimination matter? Effect of SR-HRM characteristics on employee's turnover intentions. *Management Science Letters*, 9(7), 1105-1118.
- Orlitzky, M., Swanson, D.L., 2006. Socially responsible human resource management. In: Deckop, J.R. (Ed.), *Human Resource Management Ethics. Information Age, Charlotte*, NC, pp. 3–25.
- Raineri, N., Paill'e, P., (2016). Erratum to: linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: the role of employee environmental beliefs and commitment. *J. Bus. Ethics* .137 (1), 211.
- Ramos-González, M. D. M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2021). Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on

- innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-29.
- Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2019). The mediating role of person-organization fit in the relationship between socially responsible-hrm practices and employee engagement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 434-441.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67-78.
- Ren, S., Tang, G., & Kim, A. (2020). OCB-E among Chinese employees of different contract types. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 609-628.
- Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027–1038.
- Ribeiro, N., Gomes, D. R., Ortega, E., Gomes, G. P., & Semedo, A. S. (2022). The Impact of Green HRM on Employees' Eco-Friendly Behavior: The Mediator Role of Organizational Identification. *Sustainability*, 14(5), 18-28.
- Robertson, J.L., Barling, J., 2013. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *J. Organ. Behav.* 34 (2), 176–194.
- Rosa, C. D., & Collado, S. (2019). Experiences in nature and environmental attitudes and behaviors: Setting the ground for future research. *Frontiers in psychology*, 8(12), 734- 763.
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*. 47(6), 1211-1243.
- Santana, M., Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). Mapping the link between corporate social responsibility (CSR) and human resource management (HRM): how is this relationship measured? *Sustainability*, 12(4), 66-78.

- Schepers, J. J., & Van der Borgh, M. (2020). A meta-analysis of frontline employees' role behavior and the moderating effects of national culture. *Journal of Service Research*, 23(3), 255-280.
- Shah, M. (2020). Integrating HRM and Leadership: A Proposed Framework for Effective Leadership in Contemporary Organization. *Journal of Business & Tourism*, 6(2), 49-60.
- Shao, D., & Peng, Y. (2022). Impact of socially responsible human resource management (SRHRM) on hotel employee outcomes using the role theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Shao, D., Zhou, E., & Gao, P. (2019a). Influence of perceived socially responsible human resource management on task performance and social performance. *Sustainability*, 11(11), 31-38.
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019b). Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability*, 11(8), 22-32.
- Shen, J., & Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
- Shen, J., Benson, J., (2016). When CSR is a social norm: how socially responsible humanresource management affects employee work behavior. *J. Manage.* 42 (6),1723–1746.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9.
- Tsui, A. S. (2019). Guidepost: Responsible research and responsible leadership studies. *Academy of Management Discoveries*, 7(2), 10-25.
- Tuan, L. T., Rowley, C., Masli, E., Le, V., & Nhi, L. T. P. (2021). Nurturing service-oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 456-467.

- Türegün, N. (2018). Ethical awareness, ethical decision making, and transparency: A study on Turkish CPAs in Istanbul. *Accounting from a Cross-Cultural Perspective*, 29. 17-25.
- Uddin, M. A., Al-Amin, M. D., Rahman, M. S., & Ferdausy, S. (2020). How do socially responsible human resource management and voluntary green behavior influence organizational competitiveness? *Studies in Business & Economics*, 15(2). 55-67.
- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Ali Shah, S. M., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership styles and organizational citizenship behavior for the Environment: The mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 24-48.
- Vesely, S., & Klöckner, C. A. (2020). Social desirability in environmental psychology research: Three meta-analyses. *Frontiers in Psychology*, 11, 13-18.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *J. Bus. Ethics*, 98, 57–73.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., and Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *J. Bus. Ethics*, 167, 411–431.
- Wang, G., Locatelli, G., Zhang, H., Wan, J., & Chen, Y. (2021b). Playing the cards right: exploring the way leadership influences organizational citizenship behavior for the environment in megaprojects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(11), 44-63.
- Wang, Y., Shen, T., Chen, Y., & Carmeli, A. (2021a). CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: A socio-psychological perspective. *Journal of Business Research*, 126, 327-340.

- Xiao, X., Zhou, Z., Yang, F., & Qi, H. (2021). Embracing Responsible Leadership and Enhancing Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Social Identity Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 21-38.
- Yin, C., Ma, H., Gong, Y., Chen, Q., & Zhang, Y. (2021). Environmental CSR and environmental citizenship behavior: The role of employees' environmental passion and empathy. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128-138.
- Żelazna, A., Bojar, M., & Bojar, E. (2020). Corporate Social Responsibility towards the Environment in Lublin Region, Poland: A comparative study of 2009 and 2019. *Sustainability*, 12(11), 44-63.
- Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2021). Multilevel Examination of How and When Socially Responsible Human Resource Management Improves the Well-Being of Employees. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 90-97.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102-115.
- Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2022). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Moral Voice: Based on the Self-determination Theory. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2021). How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment? *Journal of Business Ethics*, 169(2), 371-385.

ملحق الدراسة

مقاييس متغيرات الدراسة		
مصدر القياس	بنود القياس	المتغيرات
Adapted from; Orlitzky and Swanson (2006).	1. يوجد انسجام بين هويتي الشخصية وهوية المسؤولية الاجتماعية للشركة في التوظيف والاختيار.	إدارة الموارد البشرية المسؤولية اجتماعيًا Socially Responsible Human Resources Management
	2. توفر شركتي تدريبًا مناسبًا على المسؤولية الاجتماعية للشركات لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات كقيمة تنظيمية أساسية.	
	3. توفر شركتي تدريبًا على المسؤولية الاجتماعية لتطوير مهارات العاملين في مشاركة أصحاب المصلحة والتواصل معهم.	
	4. تهتم شركتي بالأداء الاجتماعي للعاملين في الترفقيات.	
	5. تضع شركتي في الاعتبار الأداء الاجتماعي للعاملين في تقييمات الأداء.	
	6. تربط شركتي الأداء الاجتماعي للعاملين بالمكافآت والتعويضات.	
Adapted from; Reynolds (2008)	7. أفكر بانتظام في الآثار الأخلاقية لقراراتي.	الانعكاس الأخلاقي Moral Reflectiveness
	8. أفكر في أخلاقيات أفعالي كل يوم تقريبًا.	
	9. كثيرًا ما أجد نفسي أفكر في القضايا الأخلاقية.	
	10. غالبًا ما أفكر في الجوانب الأخلاقية لقراراتي.	
	11. أحب أن أفكر في الأخلاق.	
Adapted from; Robertson and Barling (2013)	12. أنا شغوف بالبيئة.	الشغف البيئي Environmental Passion
	13. أنا أستمتع بممارسة السلوكيات الصديقة للبيئة.	
	14. أنا أستمتع بالانخراط في سلوكيات صديقة للبيئة.	
	15. أنا فخور بمساعدة البيئة.	
	16. أنا ناقش بحماس القضايا البيئية مع الآخرين.	
	17. يسعدني الاهتمام بالبيئة.	
	18. أشجع الآخرين بحماس ليكونوا أكثر مسؤولية تجاه البيئة.	
	19. أنا عضو متطوع في مجموعة بيئية.	
	20. أتبرع طواعية بالوقت أو المال لمساعدة البيئة بطريقة ما.	
	21. يُظهر مشرفي وعيًا بمطالبات أصحاب المصلحة ذات الصلة.	
22. يوازن مشرفي بين مطالبات أصحاب المصلحة المختلفة قبل اتخاذ القرار.		
23. ينظر مشرفي في عواقب القرارات على أصحاب المصلحة المتأثرين.		
24. يقوم مشرفي بإشراك أصحاب المصلحة المتأثرين في عملية صنع القرار.		
25. يحاول مشرفي المباشر تحقيق إجماع بين أصحاب المصلحة المتأثرين.		
Adapted from; Raineri and Paill'e (2016).	26. أقترح ممارسات جديدة يمكن أن تحسن الأداء البيئي لشركتي.	سلوك المواطنة البيئية Environmental Citizenship Behaviors
	27. أشجع زملائي على تبني سلوكيات أكثر وعيًا بالبيئة.	
	28. أبقى على اطلاع بالجهود البيئية التي تبذلها شركتي.	
	29. أقدم اقتراحات حول طرق حماية البيئة بشكل أكثر فعالية.	
	30. أتطوع في المشاريع أو الأنشطة التي تعالج القضايا البيئية في شركتي.	
	31. أمنح وقتي بشكل عفوي لمساعدة زملائي في أخذ البيئة في الحسبان.	
	32. أتخذ إجراءات بيئية تساهم في تحسين الصورة الذهنية عن شركتي.	

The Mediating Role of Moral Reflectiveness and Environmental Passion of Employees in the Relationship Between Socially Responsible Human Resources Management and Environmental Citizenship Behaviors for industrial Company in New Damietta City: The Moderation of Responsible Leadership.

Abstract:

Egypt's Vision 2030 focuses on the three dimensions of sustainable development: the economic dimension, the social dimension, and the environmental dimension in the context of preserving the rights of future generations. Therefore, organizations must accept the inevitability of integrating social and environmental issues into their strategies. Based on the Social Cognitive Theory. The Stimulus Organism-Response Theory This research aims to analyze the role of intersectional mediation of ethical reflection and environmental passion for workers, as well as the role of interactive mediation of responsible leadership in the relationship between socially responsible human resource management and environmental citizenship behavior. Finally, identifying the role of the Interactive Mediation Model carried out by the Moderated Mediation Model in this relationship. A questionnaire was used to collect the primary data necessary to test the research hypotheses for a sample of 327 workers in industrial companies in New Damietta. The results reached indicated that socially responsible human resources management has a positive and significant effect on the environmental citizenship behavior of employee. In addition, Moral Reflectiveness and environmental passion have a full mediating role in the relationship between socially responsible human resource management and environmental citizenship behavior. Moreover, the effect of SRHRM on

Moral Reflectiveness and the indirect effect of SRHRM on environmental citizenship behavior via Moral Reflectiveness was stronger with lower levels of responsible leadership. These findings expand the macro-level factors influencing the environmental behavioral intentions of industrial sector workers and provide important insights into why and how socially responsible human resource management influences the environmental citizenship behavior of employee. finally; The results and the most important theoretical and applied contributions were discussed, and future research directions were suggested.

Keywords: Socially Responsible Human Resource Management; Moral Reflectiveness; Responsible leadership ; Environmental Passion ; Environmental citizenship behaviors.