

TJAE

Tikrit Journal for  
Administration & Economic Sciences  
Journal Homepage: [www.tu-Jaes.com](http://www.tu-Jaes.com)



## The impact of the Employees Attitudes Dimensions in the Green Organizational Culture An Exploratory Study on employees opinion Sample in AL- Karwanchi company in Kirkuk governorate

Lect.Dr.Basir behind Khazal

Technical Institute Hawija / Northern Technical University

[baserbbbb@gmail.com](mailto:baserbbbb@gmail.com)

### ARTICLE INFO.

#### Article history:

- Received XXXXXX
- Accepted XXXX
- Available online:2018/6/1

#### Keywords:

- employee attitudes
- green organizational culture.

### Abstract :

The company that tries to overcome the environmental challenges has to adopt a green organizational culture, and in order to adopt this culture, we should know Attitudes of its employees to enhance and modify the environmental desired Attitudes, Therefore, the research Attitudes to know the impact of the dimensions of the employees Attitudes(emotional, knowledgably and behavioral)as an independent variable, and adopting green organizational culture as dependent variable, This has been achieved in AL- Karwanchi in Kirkuk Governorate, the research deals with a sample of (56) employees by distributing a questionnaire for this purpose, the data were have been analyzed using SPSS.20 program, the results crystalized a group of conclusions, the most important is: "the dimensions of the employees Attitudes have an influential role in the adoption green organizational culture in general, and the emotional dimension in particular, which has the bigger influence among the other dimensions." Thus, the research included suggestion that pointed out to the way of boosting and enhancing the dimensions of employees Attitudes to adopt green organizational culture in the researched company.

### المستخلص

الشركة التي تحاول ان تتغلب على التحديات البيئية عليها أن تتبنى ثقافة تنظيمية خضراء، ولتبنيتها تلك الثقافة ينبغي التعرف على اتجاهات العاملين بهدف تعزيز وتعديل الاتجاهات المرغوب فيها بيئياً، ولهذا سعى البحث إلى التعرف على الاثر التي تمارسه ابعاد اتجاهات العاملين (العاطفية، المعرفية، السلوكية) بوصفها متغيراً مستقلاً في تبني الثقافة التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً معتمداً، وتم ذلك في شركة الكرونجي بمحافظة كركوك، وقد أجري البحث على عينة قوامها (٥٦) عاملاً بواسطة استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض، وبعد استحصال البيانات تم تحليلها

إحصائياً باستخدام برنامج SPSS 20، وتم الحصول على جملة نتائج بلورت جملة استنتاجات من أهمها " لأبعاد اتجاهات العاملين دور تأثيري في تبني الثقافة التنظيمية الخضراء على نحو عام، وعلى نحو خاص كان البعد العاطفي هو صاحب الأثر الأكبر في التبني من بين تلك الأبعاد". هذا، وتضمن البحث مجموعة من المقترحات التي أشارت إلى كيفية تعزيز ودعم ابعاد اتجاهات العاملين نحو تبني الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة.

### المقدمة:

ان ظهور حركات المنظمات الدولية التي تُطالب بحماية البيئة في السنوات الأخيرة، والوعي البيئي المتزايد إلى إدراج الممارسات البيئية في جداول أعمال الشركات، وقد كانت الشركات تبحث عن إجابة عن السؤال التالي: "كيف يمكننا أن نقوم بالأنشطة البيئية بطريقة فعالة؟" يمكن للثقافة التنظيمية الرائدة في استراتيجيات الشركة أن تجيب على هذا السؤال، الشركات ذات الثقافة التنظيمية الخضراء يمكن أن تسهم في مزيد من حماية البيئة، ويعد الهيكل الثقافي للشركات عاملاً محدداً هاماً في الممارسات البيئية، باعتبار الثقافة تخلق ضغطاً على العاملين وتدفعهم إلى التصرف بما يتماشى مع القيم الثقافية، إذا كانت الشركات تتوقع أن تكون الممارسات البيئية ناجحة، يتطلب التنفيذ الفعال للممارسات البيئية ثقافة قائمة على القيم الأيديولوجي. إذ يؤدي الهيكل الأيديولوجي للثقافة التنظيمية دوراً هاماً من حيث ضمان التحول الثقافي الناجحة، لذا على الشركات عليها ان تتبع اساليب ونظم جديدة إدارية وسلوكية غير تقليدية لتطبيقها على النحو الصحيح للتعامل مع متغيرات البيئة التي نعيشها اليوم. ولكي يتم تطبيق تلك الاساليب والنظم والسلوكيات على نحو جيد في الشركات فعليها ان تتبنى تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء في ممارسات مواردها البشرية، وهذه الثقافة تحتاج الى تغيير اتجاهات العاملين نحو تطبيقها، اذ تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في تغيير سلوك الفرد ودوافعه نحو تبني ممارسات ثقافية خضراء داعمة للبيئة.

### البحث الاول: منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

تزايد الاهتمام البيئي على نطاق واسع من قبل الاكاديميين والمنظمات الداعمة للبيئة، لذا يتعين على الإجراءات التنظيمية في الشركة المبحوثة أن تتجاوز الإصلاحات التقنية وأن تتبنى قيم ومعتقدات وسلوكيات واتجاهات جديدة مسؤولة بيئياً، فان التحرك نحو الاستدامة تعتمد إلى حد كبير على تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية الى ثقافة خضراء داعمة للبيئة في الشركة المبحوثة، لان التحولات الكبيرة والمطالبات التي يدعوا بها الاكاديميين والمنظمات الدولية الداعمة للبيئة تستدعي الشركة المبحوثة الوقوف امام تلك المطالبات بتغيير في اتجاهات وسلوكيات وممارسات مواردها البشرية نحو تبني ثقافة تنظيمية خضراء من اجل الاستجابة للمشكلات البيئية بطريقة كافية، وهذه ما إشارة اليه في توصيات دراسة (Harris & Crane, 2002) بإجراء المزيد من البحوث ذات العلاقة بعمق ودرجة ونشر الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركات. ومن هذا المنطلق يمكن اثاره تساؤلات بحثية تتمحور بالآتي:

١. ما اتجاهات العاملين نحو التوجه البيئي في الشركة المبحوثة؟
٢. ما مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية الخضراء تبنيهاً في الشركة المبحوثة؟
٣. هل هناك علاقة ارتباط بين ابعاد اتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة؟

٤. هل ابعاد اتجاهات العاملين تؤثر في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة؟

#### ثانياً: اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

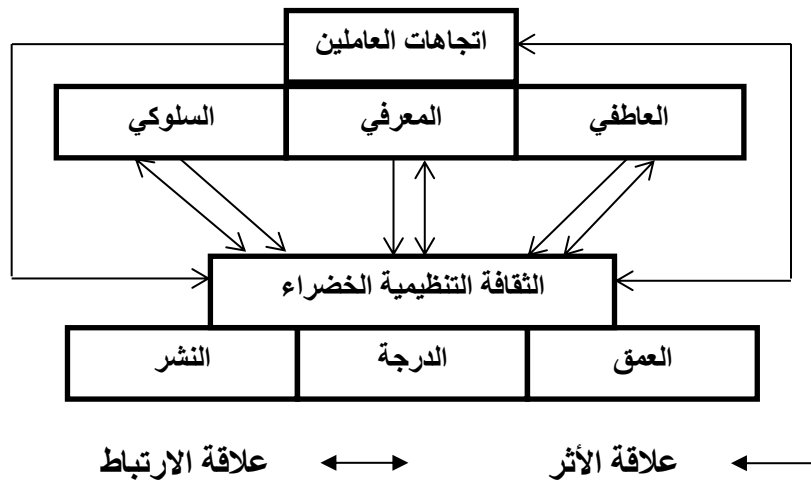
١. الكشف عن نمط اتجاهات العاملين نحو التوجه البيئي في الشركة المبحوثة.
٢. التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية الخضراء الأكثر تبنيًا في الشركة المبحوثة.
٣. اختبار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد اتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة.

#### ثالثاً: اهمية البحث

يمكن ابراز اهمية البحث في التعرف على ابعاد اتجاهات العاملين وأثرها في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة، اذ يعد مؤشراً ذا اهمية في الكشف عن استعدادهم نحو التوجه البيئي، باعتباره الخطوة الاولى نحو التغيير بما يحتويه من نظريات ومقترحات حول تغيير اساليب الثقافة التنظيمية التقليدية في الشركة المبحوثة، والتركيز على مفاهيم إدارية حديثة بتبني ثقافة تنظيمية خضراء تدعم التوجه البيئي مما تساعد في مواجه التحديات التي تفرضها المنظمات الدولية الداعمة للبيئة.

#### رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

يؤشر مخطط البحث الافتراضي في الشكل (١) العلاقة الافتراضية للوصول الى اهداف البحث والذي يؤشر فرضياته الذي على ضوءه نحكم مدى علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد اتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة.



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي

#### خامساً: فرضيات البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تحديد فرضيات تتمثل بالآتي:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد اتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة. وتتفرع منها فرضيات فرعية الآتية:
  - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العاطفي والثقافة التنظيمية الخضراء.
  - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعرفي والثقافة التنظيمية الخضراء.
  - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوكي والثقافة التنظيمية الخضراء.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذات دلالة معنوية لأبعاد اتجاهات العاملين في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة. وتتفرع منها فرضيات فرعية الآتية:
- أ. يوجد أثر ذات دلالة معنوية للبعد العاطفي في الثقافة التنظيمية الخضراء.
  - ب. يوجد أثر ذات دلالة معنوية للبعد المعرفي في الثقافة التنظيمية الخضراء.
  - ج. يوجد أثر ذات دلالة معنوية للبعد السلوكي في الثقافة التنظيمية الخضراء.

#### سادساً: مجتمع البحث وعينته

فيما يخص مجتمع البحث، فبلغ (٢٠٠) عاملاً، هم يشكلون مجتمع البحث في شركة الكرونجي في محافظة كركوك، أما فيما يخص عينته، فتمثلت (٦٠) عاملاً في الشركة المبحوثة، وزعت عليهم استمارة الاستبانة واسترجع منها (٥٦) استمارة صالحة للتحليل واستبعدت (٤) استمارات لأنها غير صالحة للتحليل لنقص في بياناتها.

#### سابعاً: منهج البحث وحدوده

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثه، لا اعتقاده بملاءمته في بلوغ الأهداف المرجوة من البحث، كما اعتمد على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماته من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة الملحق (١)، إذ تم إعداد استمارة الاستبانة بعد الاطلاع على المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، إذ اعتمد في إعداد المؤشرات المتعلقة بأبعاد اتجاهات العاملين على عدة مصادر كان أهمها: (النعيمي، ٢٠٠٦: ١٤) (الحربسي، ٢٠٠٤: ١٥)؛ (معمري، ٢٠٠٨: ٣٠)؛ (Faghihi & Allameh, 2012, 218) (المهوس، ٢٠٠٤: ٦٤)؛ (حديدان، ٢٠١١: ١٠٦)، أما بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء اعتمد على عدة مصادر من أهمها (Harris & Crane, 2002)؛ (Jabbour & Oliveira, 2014, 36)؛ (Küçükoğlu & Pinar, 2015, 80). أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS.20) لحساب (ال تكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، الارتباط واختبار t).

عدت المدة من ايلول ٢٠١٧ إلى ايلول ٢٠١٨ بوصفها حدوداً زمانية للبحث، وعدت شركة الكرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر المحدودة في كركوك بوصفها الحدود المكانية.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

يهدف هذا المحور إلى دراسة متغيرات البحث في إطاره النظري تمهيداً لاختباره لاحقاً، وبغية تحقيق ما سبق سيتم تناول المحاور الآتية:

#### المحور الاول: اتجاهات العاملين

##### اولاً: مفهوم اتجاهات العاملين

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك العاملين ودوافعهم، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في الشركة من الامور الضرورية لتحقيق الاهداف المرجوة منها. لأنها تنبؤ جيدة توفر أدلة على نوايا سلوك الفرد أو ميوله للعمل بطريقة معينة سواء كانت إيجابية أو سلبية (Hettiararchchi & Jayarathna, 2014, 75). وبذات السياق تعكس الاتجاهات ميل الفرد إلى الشعور أو التفكير أو التصرف بطريقة إيجابية أو سلبية نحو هدف الاتجاه (Faghihi & Allameh, 2012, 218). فهي حالة فكريين لدى العاملين غير ملموسة، ولا

نستطيع التعرف عليها الا من خلال انعكاسها على سلوكهم وعلاقاتهم (العززي، ٢٠٠٨: ٤١). فاتجاهات العامل تتأثر بالثقافة التي يعيش في اطارها، وجماعات العمل التي ينتمي اليها، والمجتمع الذي يعيش فيه (النعمي، ٢٠٠٦: ١٥). فهي بيانات تقييمية - سواء كانت ايجابية أو سلبية - تتعلق بالأهداف أو الأشخاص أو الأحداث، فهي حالة ذهنية من الاستعداد والتعلم والخبرة التنظيمية التي تمارس تأثير معين على استجابة الفرد للأفراد والأشياء والاتجاهات (Hettiararchchi & Jayarathna, 2014, 76). ان اتجاهات وسلوكيات العاملين لقبول التغيير التنظيمي نحو تبني الثقافة التنظيمية الخضراء تعتبر مهمة للإدارة وللعاملين في تحقيق اهدافهم (Gupta, 2016, 44). يرى الباحث ان الاداري الناجح هو الذي يعرف عن كثر ما لدى العاملين من اتجاهات ويستطيع فعلاً ان يُغير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يساعد في تحقيق اهداف الشركة. ومن هنا لقد نالت اتجاهات العاملين العديد من المفاهيم وقد اختلفت باختلاف المدارس التي تناولتها ونورد بعض من تلك المفاهيم عنها. اذ عرفها (المايز، ٢٠٠٣: ١٢) بانها تعميم استجابات الفرد بحيث يمكنه هذا التعميم ان يتجه بالقبول او الرفض نحو موضوع معين. في حين عرفها (Robbins, 2003, 113) هو الاستعداد لاتخاذ أنواع معينة من الأحكام حول الافراد والقضايا والأحداث، وعادة في حالات محددة. اما (المهوس، ٢٠٠٤: ٦١) فقد عرفها بانها مجموعة من الافكار والمشاعر والادراكات والمعتقدات نحو موضوع ما توجه سلوك الفرد وتحدد موقفه من ذلك الموضوع. اما (النعمي، ٢٠٠٦: ١٣) فعرفها هي ميول العامل ووجهات نظره السلبية والايجابية والحيادية والتي تمتاز بالثبات النسبي تجاه الموضوعات والاشياء والاشخاص، والتي توجه تصرفات وسلوك الانسان نحوها. في حين عرفها (معمر، ٢٠٠٨: ٣١) بانها مفهوم معبر عن نسق او تنظيم لمشاعر العامل ومعارفه وسلوكه، أي ميله واستعداده للقيام بأعمال معينة. فعرفها (حديان، ٢٠١١: ١٠٦) هي الموقف الذي يتبناه الفرد نحو الموضوعات المختلفة، والذي يكتسب الخبرات المتعددة مما يكون لديه حالة من الاستعداد العقلي والانفعالي للميل نحو الموضوعات المختلفة او النفور منها. في حين عرفها (Faghihi & Allameh, 2012, 216) بأنها انسجام مشاعر الفرد وأفكاره واستعداده للعمل نحو بيئته. اما (Srivastav & Das, 2015, 102) فعرفها بانها الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة العاملين لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه. تأسيساً على ما تقدم، يمكن تعريف اتجاهات العاملين بانها الميول والاستعداد الايجابية التي تتولد لدى العاملين -العاطفية والمعرفية والسلوكية- للتعامل مع الاشياء والمواقف التي تدعم التوجه البيئي في الشركة.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في الاتجاهات

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات العاملين وهي كالآتي: (العززي، ٢٠٠٨: ٣٥)؛ (الحربي، ٢٠٠٤: ١٦)؛ (Saari & Judge, 2004, 397)؛ (Susanty, et.al, 2013, 17).

١. عوامل بيئية: البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد سواء كانت داخل الشركة او خارجها.
٢. عوامل ذاتية: وهي عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد نفسه (تجاربه، خبرته، ادراكه...الخ).
٣. عوامل لها علاقة بالمواقف موضوع الاتجاه: العامل يتكون لديه اتجاه ايجابي او سلبي نحو كل المواقف في سبيل اشباع حاجاته ورغباته.

في حين اشارت دراسة (الحمادي، ٢٠٠٣: ١٠٧) ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الاتجاهات قد تكون متصلة بالفرد نفسه (عوامل ثقافية، عوامل نفسية، الخبرات الشخصية)، وعوامل غير متصل بالفرد (عوامل حضارية، عوامل الاجتماعية، عوامل اقتصادية). يتضح مما سبق، ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات العاملين والتي تشكل نسقاً مترابطاً يؤدي الى التأثير في سلوكهم نحو الاحداث، المواضيع، والاشخاص في الشركة.

### ثالثاً: ابعاد اتجاهات العاملين

- اتفق الباحثون (الشثري، ٢٠٠٣: ٢٣)؛ (الحربي، ٢٠٠٤: ١٥)؛ (المهوس، ٢٠٠٤: ٦٤) (النعمي، ٢٠٠٦: ١٤)؛ (معمر، ٢٠٠٨: ٣٠)؛ (Faghihi&Allameh, 2012, 218)؛ (حديدان، ٢٠١١: ١٠٦)، على ان هناك ثلاث ابعاد لاتجاهات العاملين هي (البعد العاطفي، البعد المعرفي، البعد السلوكي)، وفي ضوء اتفاق الباحثين تبني البحث الحالي الابعاد الثلاثة وهي:
١. **البعد العاطفي:** تتضمن مشاعر العامل وعواطفه الحيادية والسلبية والايجابية نحو الاشياء والمواقف موضوع الاتجاه. وقد تتراكم في النفس جراء تفاعلها في العقل مشكلة بذلك حالة نفسية مزاجية قد تكون ايجابية او سلبية لتقبل الموضوع، تشير إلى المشاعر المرتبطة بعدم الرضا والاهتمام في تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء.
  ٢. **البعد المعرفي:** مجموعة من الحقائق والمعلومات والخبرات والمعارف التي تتصل بموضوع الاتجاه. وتسهم في توجيه عقل الفرد لاتخاذ قرار معين بخصوص الموضوع سواء كان صائباً او غير صائباً. فهو تغيير وجهات النظر التي تركز على المزايا والعيوب والفوائد والمتطلبات المعرفية اللازمة لتبني الثقافة التنظيمية الخضراء.
  ٣. **البعد السلوكي:** تشتمل على النزعات السلوكية للفرد نحو الاشياء والاشخاص والاحداث. أي المعارف والمتقدات التي تشكلت لدى الفرد بفعل الخبرات عن موضوع الاتجاه. فهو يشير الى الإجراءات المتخذة أو التي يتعين اتخاذها في المستقبل في مواجهة التغيير أو مقاومة التغيير عند تبني الثقافة التنظيمية الخضراء.

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الخضراء

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء

ان أدبيات الإدارة الخضراء تؤكد مراراً وتكراراً أنه من أجل التحلي بطريقة مستدامة، فإن الإجراءات التنظيمية ستحتاج إلى تجاوز الحواجز التقنية وتبني اتجاهات عاطفية ومعرفية وسلوكية في هذا السياق (Harris& Crane, 2002, 214). لان الاستدامة البيئية هي واحدة من العديد من القضايا الهامة التي لها تأثير على الشركة، ويمكن أن يؤدي تشجيع السلوك المؤيد للبيئة في العمل إلى انخفاض تدريجي في المشكلات البيئية (Sanyal&Pal, 2017, 60). فبدأت العديد من الشركات استكشاف إمكانية تبني القضايا الخضراء في الممارسات التنظيمية الخاصة بها وتعديل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لذلك (Leonidou, et.al, 2015, 789). لان الاستراتيجية الخضراء أساساً تساعد الشركة على اتخاذ القرارات التي لها تأثير إيجابي على البيئة فهي تعزز ثقافة مشتركة من الوعي والعمل على خلق ثقافة خضراء تنطوي على تعزيز السلوك الذي يرغب العاملين بالفعل في تبنيه، ولكنها بحاجة إلى الأدوات المناسبة والتدريب من أجل التغيير (Olson, 2008, 23). لذا ينبغي على الشركات أن تخضع لعملية تغيير وتحول ثقافية من أجل الاستجابة للمشكلات البيئية بطريقة كافية، باعتبار الثقافة التنظيمية الخضراء توفر الظروف الملائمة للممارسات الخضراء في الشركات (Gürlek&Tuna, 2017, 3). وفي الآونة الأخيرة،

يعتمد وجود الشركة على المدى الطويل بدرجة كبيرة على تنفيذها للسياسات البيئية، إن المشاكل البيئية المختلفة التي تواجهها اليوم، مثل الاحترار العالمي وتغير الثقافة، وتلوث الهواء، ونقص المياه، واستنفاد الموارد الطبيعية، وفقدان التنوع البيولوجي متأصلة بالفعل في السلوك البشري (Sanyal&Pal,2017,61). إذ أصبح تعزيز السلوك المؤيد للبيئة في الشركات أمراً بالغ الأهمية، من خلال تشجيع السلوك المهني المؤيد للبيئة، مثل إعادة التدوير، وإعادة الاستخدام، والسلوكيات الإيجابية للحد من النفايات، وهذا لن يسهم فقط في تخضير الشركات بل سيؤثر أيضاً تأثيراً إيجابياً على تغير ومنع المناخ من التدهور البيئي. (Robertson& Barling,2013,176)

وبالنظر إلى المعضلات البيئية الحرجة التي تواجهها البشرية، مثل تغير المناخ واستنفاد مصادر الطاقة غير المتجددة، فإن ممارسات الإدارة البيئية داخل الشركات تكتسب أهمية كبرى، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التكامل الفعال للإدارة البيئية يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة، بتوافر عاملين واعي للعمليات المناسبة بيئياً في الشركات. (Jabbour&Oliveira,2014,34) بالتأكيد هناك عدد متزايد من الدراسات التي تشير إلى أن الشركات لديها وبدأت مبدئياً تركيز اهتمام أكبر على المسائل البيئية مثل دراسة (Menon & Menon 1997؛ Post & Altman 1994). ومع ذلك فإن درجة هذا سوف تمثل تغييراً كبيراً في الثقافة لهذه الشركات. (Harris&Crane,2001,3) لذا ينبغي على الشركات، حتماً، تطوير ثقافات أكثر اخضراراً أو مسؤولية اجتماعياً في السعي نحو الأعمال المستدامة، والواقع أن أدبيات الأعمال التجارية الخضراء تنتشعب بخطط بيئية ومخططات يمكن للشركات المعنية أن تغير ثقافتها، وبالتالي تطمح إلى مستويات أعلى في الأداء البيئي (Crane,1995,2). ومن وجهة نظر الشركات، فإنه لا يكفي مجرد دعم منع التلوث من خلال العمليات، والتقليل من تخصيص الموارد أو بيع منتجات أكثر مراعاة للبيئة لتكون الشركات مستدامة، يجب أن يفكروا باللون الأخضر وأن يسعوا إلى أن يكونوا أخضرين، ولتحقيق الاستدامة ينبغي على الشركات التركيز على التحول الثقافي بما في ذلك احترام البيئة مع وعي بتحسين المسؤولية الاجتماعية. (Küçükoglu&Pinar,2016,4) إذ يوجد خمسة عناصر من الوعي البيئي يمكن تحديدها، المعرفة البيئية، والقيم البيئية، والمواقف البيئية، والرغبة في التصرف، والسلوك الإيجابي الفعلي تجاه البيئة (Sanyal&Pal,2017,61). غالباً ما يكون الاستدامة مستندة إلى حد كبير على تغير الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركات، وللتحول نحو ثقافة تنظيمية خضراء ينبغي عليها أن: (Harris& Crane,2002,216)

- تدمج الاعتبارات البيئية في جميع انحاء الشركة.
  - النظر في مثل هذه الاهتمامات في جميع مراحل سلسلة القيمة.
  - تخفف تركيزها على الاهداف الاقتصادية.
  - تستبدل المنظور قصير الاجل بإطار زمني طويل الاجل.
  - الروحانية والاخلاق في المستقبل ينبغي أن تحتضنها الشركات.
  - ينبغي اعطاء البيئة تقييم واحترام جوهريين.
- واتساقا الى ما سبق يمكن اعطاء بعض المفاهيم عن الثقافة التنظيمية الخضراء، فقد عرفها (Robertson& Barling,2013,176) بانها سلوكيات العمل المؤيدة للبيئية في مكان العمل. أما (Küçükoglu& Pinar,2015,80) فقد عرفها بانها تكامل بين الافتراضات

الأساسية المشتركة في الشركة وأنها ينبغي أن تتجاوز النظر في الربح وأن تعبر عن رؤية أوسع نطاق لها، فضلاً عن تمتيتها المستدامة في الجوانب البيئة الاجتماعية والطبيعية.

في حين عرفها (Küçükoglu&Pinar,2016,4) بأنها مفهوم تفسيري ورمز يوجه جميع سلوكيات العاملين وعمليات الشركة من حيث إدارة وحماية البيئة. أما (Sanyal&Pal,2017,70) عرفها بأنها السلوك الذي يسعى عمداً إلى تخفيض التأثير السلبي لأعمال الافراد على العالم الطبيعي. في حين عرفها (Gürlek&Tuna, 2017, 7) بأنها مجموعة من الافتراضات العقلية المشتركة التي توجه سلوك العمل في الشركات من خلال تحديد السلوك المناسب لمختلف الحالات. وعلى الرغم من وجود درجة من الإجماع فيما يتعلق بخصائص الثقافة التنظيمية الخضراء "المثالية"، إلا أن هناك اختلافاً كبيراً بين منظري الثقافة التنظيمية الخضراء من حيث مستوى التحليل. في حين أن البعض، يركز في المقام الأول على الثقافة على المستوى التنظيمي، والبعض الآخر، يركز أساساً على المستوى الشركة. ومن ثم فإن هذا الرأي الأخير يميل إلى الإشارة إلى التحولات في النماذج باعتبارها مقدمة للإجراءات التي تتخذها الشركات على مستوى النظم (Harris& Crane,2002,216).

واعتماداً على ما تقدم فإن الثقافة التنظيمية الخضراء هي الأنشطة التي تشجع العاملين على الانخراط في السلوكيات الواعية بيئياً من خلال تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية الى خضراء التي تسمح أو تطور الافكار الجديدة أو السلوكيات أو التعاون بطريقة تقلل من الآثار السلبية البيئية في الشركة. باعتبارها نمط الافتراضات الأساسية المشتركة حول الإدارة البيئية والمشاكل البيئية. لان هذه الافتراضات والمعتقدات والقيم والمعايير المتعلقة بالإدارة البيئية تشكل السلوكيات القياسية المتوقعة من العاملين في الشركة

#### ثانياً: اهداف الثقافة التنظيمية الخضراء

تتزايد أهمية واهداف الثقافة التنظيمية الخضراء وقد ثبت أنها واحدة من عوامل النجاح الحرجة لأداء الشركات والاستراتيجيات والميزة التنافسية من خلال تعزيز القدرة على التكيف لتناسب مع البيئة، وتوجيه الإجراءات، وتوفير حلول للمشاكل القائمة وتيسير تحقيق الأهداف الشركة بيئياً (Küçükoglu& Pinar,2015,80). الغرض من تبني الثقافة التنظيمية الخضراء هو تحسين التوافق والتماسك، وحفز حماس العاملين والإبداع لتحسين كفاءة الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، تأثيرها بشكل كبير على سلوك العاملين. ويمكن ربط هذا التأثير في السلوك مع سلوك العامل الأخضر أو السلوك المؤيد للبيئة في الشركة (Sanyal&Pal,2017,60). وقد سعى تيار آخر من الأدب لإظهار كيف أن تخضير الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون لها فوائد اقتصادية وكذلك بيئية، وهذه المزايا من الممكن أن تتراكم من منظورين رئيسيين: (Harris& Crane,2002,214)

١. اعتماد منظور قائم على الموارد بشأن الميزة التنافسية، قيل إن إدماج الاهتمامات البيئية في ثقافة الشركة قد يوفر قدرات بيئية سيصعب على المنافسين تقليدها.
  ٢. منظور استراتيجي من أجل تحقيق مستوى أداء بيئي الذي يطالب به أصحاب المصلحة الخضريين (العامل والمنظمين ومجموعات الضغط) الذين يتبنون حماية البيئة.
- اتساقاً الى ما سبق فإن الهدف من تبني الثقافة التنظيمية الخضراء هو تسهيل اتخاذ القرارات ومبادرات التحول التي من شأنها تحسين السلوك المؤيد للبيئة من خلال وضع رؤية واستراتيجية خضراء واضحة من قبل الشركة تمكن العاملين في نهاية المطاف من اتخاذ قرارات أفضل تتفق مع أولويات البيئة في الشركة.



**ثالثاً: ابعاد الثقافة التنظيمية الخضراء**

ان دمج معايير الاستدامة في تقييم أداء العاملين، أو تدريب العاملين يتم من خلال التغييرات في قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين نحو قيم أكثر أخلاقية وأكثر مسؤولية تجاه البيئة في الشركة، ويتطلب ذلك تغييراً في الافتراضات الأساسية المتعلقة بترابط النظم البشرية والإيكولوجية في المستويات المختلفة، وإن المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية الخضراء هي الثقافة المرئية (الهيكل التنظيمي المرئي، العمليات والسلوكيات)، القيم المعتقدة (الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات)، والافتراضات الأساسية (المعتقدات والمدرجات والتصورات التي تشكل المصدر النهائي للقيم والعمل). (Sanyal&Pal,2017,60)

وقد اشارت دراسة (Galbraith&Downey,2002,2) ان هناك نموذجاً يتضمن خمسة عوامل مثل الافراد، والاستراتيجية، الهياكل، والعملية، والمكافآت للتعامل مع الثقافة التنظيمية القائمة على الاستدامة، كل عامل له تأثير على بناء الثقافة التنظيمية الخضراء. وفي نفس السياق هناك ثلاث ابعاد رئيسة للوصول الى تبني الثقافة التنظيمية الخضراء(\*)، اذ تم عرض معتقدات الأداء والثقافات الكلي وارتباطها بدرجة الثقافة التنظيمية الخضراء، واشرت الحواجز التنظيمية والتجزئة الثقافية في انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء، في حين أن الأحداث الرمزية، وفلسفات الأعمال البديلة، ومقاومة الأفراد للتغيير تظهر أنها متحالفة في الغالب مع عمق الثقافة التنظيمية لخضراء. وبالتالي، فإن أحد الآثار الرئيسية للدراسة ركزت على ظهور الأبعاد الثلاثة المنفصلة لمدى التخضير الثقافي، وان التخضير الثقافي ليس مفهوماً بسيطاً أحادي البعد وانما هناك العديد من الابعاد، إذاً سوف يعتمد البحث الحالي على دراسة Harris & Crane, 2002) في تحديد ابعاد البحث الحالي وهي:

١. **عمق تخضير الثقافة التنظيمية:** تشير الدرجة إلى المدى الذي رأى فيه المديرون أن القيم والحساسية الخضراء تتجلى في الإبداعات التنظيمية والفنية (Harris& Crane,2002,222)، ويعتمد العمق على طبيعة الأحداث الرمزية (التعبيرات الرمزية، والإجراءات الرمزية أو حتى الأحداث القادرة على ممارسة السلطة واختراق أعماق الثقافة التنظيمية) ومقاومة كل فرد للتغيير والفلسفات البديلة التي تؤثر على الروتين التنظيمي (Jabbour&Oliveira,2014,36).
٢. **درجة تخضير الثقافة التنظيمية:** تشير الى المدى الذي ينظر فيه المديرين الى القيم الايكولوجية والعملية الابداعية والتحف التنظيمية (Jabbour&Oliveira,2014,36).
٣. **انتشار تخضير الثقافة التنظيمية:** يعتقد المديرون أن هذه المشاعر والسلوكيات ستعرض في جميع أنحاء الشركة (Küçükoğlu& Pinar,2015,80).

**المبحث الثالث: الإطار العملي**

يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على ميدان البحث ومجتمعه والأفراد المستبنيين، فضلاً عن اختبار فرضيات البحث وتفسير معلماتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقسم المبحث على:

(\*) للمزيد الاطلاع على دراسة:

Harris. Lloyd, Crane. Andrew, 2002, The greening of organizational culture Management views on the depth, degree and diffusion of change, Journal of Organizational Change management, Vol. 1, No. 3,pp:222 .

**أولاً: وصف ميدان البحث****نبذة تعريفية عن ميدان البحث شركة الكرونجي(\*)**

تأسست شركة الكرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية في سنة (٢٠١٠) بعد النجاحات للشركتين (التأميم، منى)، تم الشروع بافتتاح شركه الكرونجي التي تعد من اكبر الشركات على مستوى القطر من حيث كبر الأبنية ونوعيتها وحجم مساحة الشركة حيث تبلغ (٤٠ دونم) وعدد الخطوط وطاقاتها الإنتاجية وكذلك فهي اول واكبر شركة منتجة للعصائر الخفيفة، اذ نافست الشركات الأجنبية التي غزت الاسواق المحلية فحده دخول هذا المنتجات الى السوق المحلية لجودة المنتج وتوفر الانتاج وكذلك كثرة الانواع حيث وصلت الى اكثر (١٧) لون فهي تحوى على ثلاث خطوط انتاجيه بطاقه (٢٨٠٠٠) عبوة بالساعة لكل خط وكان الانتاج على النحو الاتي:

١. انتاج كافة الاحجام للعبوات البلاستيكية (٢٠٠) (PET مل + ١ لتر + ١,٥ لتر) تحوي على منتجات العصائر ولكافه الالوان.

٢. انتاج كافة الاحجام العبوات البلاستيكية والتي تحوي على المشروبات الغازية.

٣. انتاج عبوات بلاستيكية التي تحوي على المياه الصحية بسعة (٠,٥) لتر.

وفي سنة ٢٠١٢ تم اضافة ثلاث خطوط تركيه الصنع لإنتاج اقداح بلاستيكية سعة ٢٥٠ مل لتعبئه المياه الصحية بطاقة انتاجية (٦٠٠٠) قدح في الساعة لكل خط، ولتحقيق القدر الكافي من جوده المنتج عازمت الشركة على انشاء مختبر متكامل وسيطرة نوعيه للتدقيق بصورة دورية على جميع المكونات الداخلة بالمنتج.

**ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها: مواقف المستبينة آراؤهم من متغيري البحث.****١. مواقف المستبينة آراؤهم من اتجاهات العاملين نحو التوجه البيئي في الشركة المبحوثة**

وللإجابة على التساؤل الاول " ما اتجاهات العاملين نحو التوجه البيئي في الشركة المبحوثة؟" تم استخراج النتائج كما في الجدول (١) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات العاملين أنفسهم نحو دعم التوجه البيئي في الشركة المبحوثة. اذ تشير النتائج أن هنالك نسبة اتفاق جيدة، وهذا ما يؤشره نسبة اتفاق اتجاهاتهم، اذ نلاحظ ان اعلى نسبة اتفاق كان من نصيب البعد العاطفي بنسبة (86.10%)، وادنى نسبة اتفاق كان من نصيب البعد المعرفي بنسبة (52.48%)، بالمقابل نلاحظ ايضا ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب البعد العاطفي وجاء بوسط حسابي (2.846) وبانحراف معياري بلغ (0.319) وهو اعلى من الوسط الفرضي (2)، وادنى وسط حسابي كان من نصيب المعرفي ايضاً بلغ (2.378) وبانحراف معياري بلغ (0.702)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت اعلى نسبة اتفاق ايجابي للبعد العاطفي المؤشر (x1) الذي ينص على (تشجعني العلاقات مع زملائي تبني السلوك المؤيد للبيئة في مكان العمل) بنسبة اتفاق (56%) وبوسط حسابي (3.00)، والمؤشر (x8) للبعد المعرفي الذي ينص على (لدي استعداد في زيادة المعرفة والخبرة بالأعمال التي تخدم التوجه البيئي) بنسبة اتفاق (39%) وبوسط حسابي (2.64)، والمؤشر (x12) للبعد السلوكي الذي ينص على (سلوكي نحو التوجه البيئي في المنزل يدفعني الى تطبيقه في مكان العمل)، بنسبة اتفاق

(\*) جمعت المعلومات من خلال الموقع الرسمي لشركة الكرونجي على الانترنت.

(37%) وبوسط حسابي (2.61)، والتي جاءت بانحراف معياري (0.00) (0.586) (0.593) على التوالي.

**الجدول (١) مواقف المستبينة آراؤهم من اتجاهات العاملين نحو التوجه البيئي**

الابعاد	مقياس الإجابة المؤشر	اتفق	محايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	%	%		
العاطفي	المؤشر الكلي	86.10	12.50	1.40	2.846	0.319
المعرفي	المؤشر الكلي	52.48	32.86	14.66	2.378	0.702
السلوكي	المؤشر الكلي	58.22	31.08	10.70	2.474	0.677

المصدر: الجدول من إعداد الباحث. n=56

وهذا يؤشر بان اتجاهات العاملين نحو توجههم البيئي في الشركة المبحوثة كان أكثر توجههم هو دافعهم العاطفي الذي تخدم التوجه البيئي، أي لديهم دافع عاطفي في تقديم أي عمل يخدم التوجه البيئي في الشركة المبحوثة.

## ٢. مواقف المستبينة آراؤهم من تبني الثقافة التنظيمية الخضراء من قبل الشركة المبحوثة

وللإجابة على التساؤل الثاني "ما مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية الخضراء تبنيًا في الشركة المبحوثة؟" استخرج النتائج في الجدول (٢) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة، أي مدى دعم الشركة العاملين فيها لتبني الثقافة التنظيمية الخضراء، إذ تشير النتائج على أن هنالك نسبة اتفاق متدنية للأبعاد، وهذا ما يؤشره نسب الاتفاق، إذ نلاحظ أن أعلى نسبة اتفاق كان من نصيب بعد الدرجة بلغت (36.76%)، وأدنى نسبة اتفاق كان من نصيب بعد العمق بلغت (26.44%)، بالمقابل نلاحظ أن أعلى وسط حسابي كان من نصيب بعد النشر وجاء بوسط حسابي (2.680) وبانحراف معياري بلغ (0.785) وهو أعلى من الوسط الفرضي (2)، وأدنى وسط حسابي كان من نصيب بعد العمق جاء بقيمة (1.928) وبانحراف معياري بلغ (0.773)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت أعلى نسبة اتفاق إيجابي لبعد العمق المؤشر (x16) الذي ينص على (تعزز الشركة قيم الالتزام العاملين بدعم الثقافة التنظيمية الخضراء) بنسبة اتفاق (30.4%) وبوسط حسابي (2.03) و بانحراف معياري (0.867)، والمؤشر (x25) لبعد الدرجة الذي ينص على (يعود على الشركة فوائد عند تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء) بنسبة اتفاق (58.9%) وبوسط حسابي (2.38) وبانحراف معياري (0.822)، والمؤشر (x30) لبعد النشر الذي ينص على (يوجد تنسيق بين الوظائف في الشركة لنشر الثقافة التنظيمية الخضراء)، بنسبة اتفاق (58.9%) وبوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.802).

**الجدول (٢) مواقف المستبينة آراؤهم من تبني الثقافة التنظيمية الخضراء**

الابعاد	مقياس الإجابة المؤشر	اتفق	محايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	%	%		
العمق	المؤشر الكلي	26.44	39.98	33.58	1.928	0.773
الدرجة	المؤشر الكلي	36.76	32.52	30.72	2.062	0.809
النشر	المؤشر الكلي	35.74	35.34	28.92	2.680	0.785

المصدر: الجدول من إعداد الباحث. n=56

وهذا يؤشر بان الشركة المبحوثة أكثر تبنيًا لبعء نشر الثقافة التنظيمية الخضراء عبر وجود قوانين وانظمة وهياكل تدعم تلك الثقافة، اما بعد العمق والذي يشير الى ان الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة كان لديها ضعف في تأصيل عمق الثقافة الخضراء فيها عبر تبنيها لفسفات وشعارات وصور تدعم تلك الثقافة.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

تنصب هذه الفقرة على اختبار فرضيات البحث. وكالاتي:

#### ١. اختبار علاقة الارتباط بين اتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً.

للإجابة عل التساؤل الثالث "هل هناك علاقة ارتباط بين ابعاد اتجاهات العاملين والثقافية التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة؟" فقد وضعت فرضية رئيسة وفرضيات فرعية. اذ يعرض الجدول (٣) نتائج علاقة الارتباط بين اتجاهات العاملين مع الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً في الشركة المبحوثة.

#### الجدول (٣) نتائج علاقة الارتباط بين اتجاهات العاملين مع الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً في الشركة المبحوثة

الثقافة التنظيمية الخضراء	المتغير المعتمد
	الابعاد المستقل
*0.573	البعء العاطفي
*0.409	البعء المعرفي
*0.565	البعء السلوكي
*0.560	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  $n = 56$   $P \leq 0.05$

يعرض الجدول (٣) نتائج علاقات الارتباط بين اتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً، إذ يؤشر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (اتجاهات العاملين) والمتغير المعتمد (الثقافة التنظيمية الخضراء). وبلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (\*0.560)، وهو دليل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين متغيرات البحث. وبهذا تحققت الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين اتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة مجتمعةً. اذ أشر على علاقة ارتباط بين البعء العاطفي والثقافة التنظيمية الخضراء بلغ (\*0.573) يدل على انه كلما زاد دافع العاملين العاطفي كلما هناك تبني للثقافة التنظيمية الخضراء. اما أدنى علاقة ارتباط فكان من نصيب البعء المعرفي مع الثقافة التنظيمية الخضراء بلغ (\*0.409)، وهذا يشير الى ان البعء المعرفي لدى العاملين كانت علاقته متوسطة مع الثقافة الخضراء في الشركة المبحوثة.

#### ٢. علاقة التأثير لاتجاهات العاملين في تبني الثقافة التنظيمية الخضراء

للإجابة عل التساؤل الرابع "هل ابعاد اتجاهات العاملين تؤثر في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة؟" فقد وضعت فرضية رئيسة وفرضيات فرعية، اذ تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٤) إلى وجود تأثير معنوي للعوامل لاتجاهات العاملين مجتمعةً في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً في الشركة المبحوثة. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.378) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.76) عند درجتي حرية (1.54) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال قيمة معامل التحديد (R2) ما قيمته (0.58). ومن خلال متابعة قيمة (B1) والبالغة (0.631) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة

(5.72)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (اتجاهات العاملين) في المتغير المعتمد (الثقافة التنظيمية الخضراء) في الشركة المبحوثة وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية للبحث.

**الجدول (٤) تأثير اتجاهات العاملين مجتمعةً في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً في الشركة المبحوثة**

F		R <sup>2</sup>	اتجاهات العاملين مجتمعةً		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
2.76	11.378	0.58	0.631 (* 5.72)	0.560 (1.213)	الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

$$P \leq 0.05 \quad n = 56 \quad df = (1, 54)$$

(\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

ويمكن تحديد تأثير اتجاهات العاملين في الثقافة التنظيمية مجتمعةً وبحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية بالشكل الآتي:

**أ. تأثير البعد العاطفي في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً:** افرزت نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٥) إلى وجود تأثير معنوي للبعد العاطفي في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً في الشركة المبحوثة. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.835) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.76) عند درجتي حرية (1.54) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قدرة البعد المستقل التفسيرية من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.35). ومن خلال متابعة قيمة (B<sub>1</sub>) والبالغة (0.523) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (4.83)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود تأثير معنوي للبعد العاطفي في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة. وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

**الجدول (٥) تأثير البعد العاطفي في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة**

F		R <sup>2</sup>	البعد العاطفي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
2.76	8.835	0.35	0.523 (* 4.83)	0.324 (1.605)	الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

$$P \leq 0.05 \quad n = 56 \quad df = (1, 54)$$

(\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

**ب. تأثير البعد المعرفي في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً:** اشترت نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي للبعد المعرفي في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعةً في الشركة المبحوثة. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.102) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.76) عند درجتي حرية (1.54) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قدرة البعد المستقل التفسيرية من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.20). ومن خلال متابعة قيمة (B<sub>1</sub>) والبالغة (0.402) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (3.93)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود تأثير معنوي للبعد المعرفي في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة. بناءً على ذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (٦) تأثير البعد المعرفي في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة

F		R <sup>2</sup>	البعد المعرفي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
2.76	7.102	0.20	0.402 (3.93)	0.262 (1.452)	الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

$$P \leq 0.05 \quad n = 56 \quad df = (1, 54)$$

(\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

ج. تأثير البعد السلوكي في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعة: افرزت نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٧) إلى وجود تأثير معنوي للبعد السلوكي في الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعة في الشركة المبحوثة. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.034) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.76) عند درجتي حرية (1.54) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قدرة البعد المستقل التفسيرية من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.29). ومن خلال متابعة قيمة (B<sub>1</sub>) والبالغة (0.476) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (4.54)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) تؤكد وجود تأثير معنوي للبعد السلوكي في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة. وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٧) تأثير البعد السلوكي في الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة

F		R <sup>2</sup>	البعد السلوكي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المعتمد
2.76	8.023	0.29	0.476 (4.54)	0.419 (1.523)	الثقافة التنظيمية الخضراء مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

$$P \leq 0.05 \quad n = 56 \quad df = (1, 54)$$

(\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

وبناءً على ما سبق تحققت الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها فيما يخص العلاقة التأثيرية، وهذا يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لاتجاهات العاملين في تبني الثقافة التنظيمية الخضراء على مستوى الشركة المبحوثة.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

عرض هذا البحث محاولة منهجية لتشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية المتمثلة باتجاهات العاملين والثقافة التنظيمية الخضراء، واختبرت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية للعلاقة والتأثير بينهما.

وبموجب ما تقدم من البحث أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع المقترحات والتي سيتم عرضها فيما يأتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

١. ظهر اتجاه معاصر اتسم بمحدودية حركته البحثية عبر التركيز على دراسة الثقافة التنظيمية الخضراء بعدها مدخلاً تكاملياً في فهم الثقافة التي تخدم التوجه البيئي في الشركات.

٢. تتوفر اتجاهات عاطفية لدى العاملين في الشركة المبحوثة تدفعهم لدعم التوجه البيئي، وهذا يشير إلى اتصافهم بقدرة على التميز بين السلوك العاطفية المرغوب فيه عن السلوك العاطفية غير المرغوب التي تخدم التوجه البيئي مما ينعكس في دعم تبني ثقافة تنظيمية خضراء.
٣. ان الشركة المبحوثة تنشر الثقافة التنظيمية الخضراء عبر القوانين والانظمة والهياكل، بالمقابل لم تصل الشركة المبحوثة الى مستوى تأصيل عمق تلك الثقافة لدى العاملين في مكان العمل.
٤. ان اولويات اتجاه العاملين كان ينصب في بناء علاقات عمل تدعم التوجه البيئي، ولديهم الاستعداد والرغبة في أداء عمل يخدم التوجه البيئي، وكذلك تطبيق سلوكيات اكتسبها في البيئة المنزلية عزز تطبيقها في بيئة العمل مما انعكس هذا على تبني ثقافة تنظيمية خضراء.
٥. ان اولويات الشركة المبحوثة في دعم وتبني الثقافة التنظيمية الخضراء كان منصباً على وجود فلسفة واضحة لتطبيق الثقافة الخضراء، وتعني بان تطبيقها يعود بالفوائد عليها، وكذلك وجود تنسيق بين الوظائف المختلفة في الشركة لنشر الثقافة التنظيمية الخضراء.
٦. ان اتجاهات العاملين العاطفية والمعرفية والسلوكية في الشركة المبحوثة تدعم التوجه البيئي فيها مما ينعكس ذلك التوجه على تبني ثقافة تنظيمية خضراء، اي كلما زاد توجه العاملين العاطفي والمعرفي والسلوكي البيئي فيها كلما زاد من تبني الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة.
٧. نشأ وتبنى الوعي بالثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة بصورة متكاملة من تأثيرات عديدة عاطفية او معرفية او سلوكية، وان الاتجاهات العاطفية لدى العاملين هي الاكثر تأثيراً في تبني الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة.
٨. ان دعم الادارة العليا في الشركة المبحوثة عدت الركيزة الأساسية لبناء الثقافة التنظيمية الخضراء عبر دعمهم ومساندتهم للسلوك الايجابي الداعم للبيئة لدى العاملين.

### ثانياً: المقترحات

- تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمستلزمات البحث، ولغرض الاستفادة منه مستقبلاً تعرض هذه الفقرة بعض المقترحات التي يجب الأخذ بها من قبل إدارة الشركة المبحوثة وهي كالآتي:
١. زيادة اهتمام ادارة الشركة بالأنماط السلوكية الايجابية لدى العاملين التي تساهم في تعزيز مكانة وصورة الشركة، وذلك من خلال المام ومعرفة العاملين بالجوانب التي تدعم البيئة عبر البرامج التدريبية والنشرات الداخلية واللوائح، بهدف توعية العاملين بتبني الثقافة الخضراء.
  ٢. ضرورة الشركة المبحوثة بناء ثقافة التغيير نحو السلوك الايجابي لدى العاملين وتحديد طبيعته وآليات تنفيذه ودفع العاملين للالتزام بمبادئه وشروطه على سبيل المثال ترشيد استهلاك المياه والطاقة، أو إطفاء الأنوار والأجهزة، عند انتهاء الحاجة منها، تخفيضاً لاستهلاك الطاقة.
  ٣. تعزيز البناء العالي للقيم والمعتقدات لدى العاملين في الشركة للاستجابة لتبني الثقافة الخضراء مع العمل على رفع من مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية الخضراء لتكون بمستوى أفضل في المستقبل.
  ٤. دراسة واقع مشكلات العاملين في الشركة المبحوثة من منظور القيم والمعتقدات والصفات الشخصية التي يتسمون بها العاملين، وذلك للوصول الى فهم أعمق للمشكلات التي تواجههم والتي تؤدي بدورها الى التأثير في تبني الثقافة الخضراء.
  ٥. دمج الثقافة التنظيمية الخضراء ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة المبحوثة، ووضع اهداف استراتيجية بيئية باعتبار الثقافة الخضراء متغيراً هاماً ومطلباً مهماً من معايير الجودة.

٦. تقديم التحفيز الكافي للطاقات المتميزة الخضراء من خلال إقامة شعائر رمزية للتكريم والإشادة بإنجازاتهم، وكذلك محاولة تشجيع وجهات النظر الإبداعية التي تخدم التوجه البيئي.
٧. ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بتبني ثقافة تنظيمية خضراء قائمة على التغيير والمشاركة في الأفكار والقرارات وفتح الباب أمام الاقتراحات والآراء والأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين من خلال العمل على إشعارهم بأهمية ما يقدمونه تجاه العمل الذي يخدم التوجه البيئي.
٨. ضرورة مشاركة العاملين بالدورات التدريبية التي تقيمها الشركات الخضراء للتعرف على أهمية الكثير من المفاهيم والمعايير التي تخدم التوجه البيئي من أجل تقليل الفجوة الثقافية الخضراء في الشركة المبحوثة، لكون التوجه البيئي أصبح معياراً من معايير تحقيق تنافسية.

## المصادر:

### أولاً. المراجع باللغة العربية

١. حديدان، صبرينة، ٢٠١١، أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنموذج عن التغيير التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، عدد ٦.
٢. الحربي، مساعد عبد العزيز مفلح، ٢٠٠٤، اتجاهات العاملين نحو سياسة التنقلات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٣. الحمادي، سلطان بن عجمي، ٢٠٠٣، اتجاهات القيادات العليا في الجوازات نحو وظيفة العلاقات العامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية.
٤. الشثري، فهد بن ناصر بن عبدالعزيز، ٢٠٠٣، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الاجتماعات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٥. العنزي، عطا الله بن فاحس راضي، ٢٠٠٨، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
٦. الماييز، محمد بن عبدالله، ٢٠٠٣، اتجاهات الأحداث في المؤسسات الإصلاحية نحو العاملين بها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٧. معمري، حمزة، ٢٠٠٨، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.
٨. المهوس، احمد بن محمد، ٢٠٠٤، اتجاهات العاملين بالمديرية العامة للجوازات نحو إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٩. النعيمي، جبر بن حمود بن جبر، ٢٠٠٦، اتجاهات القيادات الادارية الامنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

### ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية

1. Crane. Andrew, 1995, Rhetoric and Reality in the Greening of Organizational Culture, Greener Management International, vol.12.



2. Faghihi. Ali, Allameh. Sayyed Mohsen, 2012, Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 11.
3. Galbraith. J. R, Downey. D. Kates. A, 2002, Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels, Amacom : New York.
4. Gupta.. Akankshi singh,2016, A research paper on the Employees Attitude towards organizational Change, Journal of Dental and Medical Sciences, Vol. 15, No. 2.
5. Gürlek. M., & Tuna. M, 2017, Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. The Service Industries Journal, Vol. 1, No.25.
6. Harris. Lloyd .C, Crane .Andrew, 2001, The Greening of Organizational Culture: Administrative views on Depth, degree and imbalance of change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 3.
7. Harris. Lloyd, Crane. Andrew, 2002, the greening of organizational culture Management views on the depth, degree and diffusion of change, Journal of Organizational Change management, Vol. 1, No. 3.
8. Hettiararchchi. H.A.H, Jayarathna. S.M.D.Y, 2014, the effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka, Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 4.
9. Jabbour. Charbel, Oliveira. Sonia, 2014, Greening the campus of a Brazilian university: cultural challenges, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 15 No. 1.
10. Küçükoğlu. Mübeyyen Tepe, Pınar. Recep İbrahim, 2016, The Mediating Role of Green Organizational Culture between Sustainability and Green Innovation: A Research in Turkish Companies, journal business and administrative sciences, Vol. 1.
11. Küçükoğlu. Mübeyyen, Pınar. İbrahim, 2015, Go Green at Work: Environmental Organizational Culture, Journal of Modern Environmental Science and Engineering, Vol. 1, No. 2.
12. Leonidou. Leonidas,Fotiadis .Thomas, Christodoulides. Paul, Spyropoulou.Stavroula, Katsikeas. Constantine, 2015, Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance, journal Elsevier,Vol. 24, No.5.
13. Olson, Eric. G, 2008, "Creating an enterprise-level "green" strategy." Journal of business strategy, vol. 29.No.2, 22-30.
15. Robbins, S. P. (2003). Organizational behavior: global and Southern African perspectives. Cape Town, Pearson Education South .Africa.
16. Robertson. Jennifer L, Barling .Julian,2013 Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors, Journal of Organizational Behavior,Vol.34.
17. Saari. Lise M, Judge. Timothy, 2004, Staff and staff Satisfaction, Journal of Human Resource Management, Vol. 43, No. 4.
19. Sanyal. Ujjal, Pal. Durba, 2017, Effect of organizational culture in environmental awareness on pro-environmental behaviour at workplace: A new perspective on

organizational sustainability, International Journal of Commerce and Management Research, ISSN: 2455-1627.

20. Srivastav .Alok Kumar, Das. Priyanka, 2015, A study on the attitude of employees towards organization and work satisfaction, International Journal of Science and Research, Vol. 4, No. 7.
21. Susanty. Aries, Miradipta. Rizqi, Jie. Ferry, 2013, Analysis of the impact of the situation towards action, Organizational commitment, job satisfaction, On the performance of employee functions, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 10.