

**The Impact of Green Human Resources Management Practices on Job Performance –
The Mediating Role of Resistance to Change:
An Applied Study on Jordanian Manufacturing Companies**

Rand O. Al Hashem¹ and Eshaq M. Al Shaar²

ABSTRACT

This study aimed at investigating the impact of green human resources management (GHRM) practices on job performance in light of resistance to change as a mediating variable. To achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was used. The questionnaire was distributed to (66) companies. Comprehensive survey method was used to distribute the questionnaire to (200) occupants of leadership and supervisory positions in industrial companies that apply (GHRM) practices or have an environmental certification. The results showed that (GHRM) has a positive direct impact on job performance. The study also concluded that resistance to change has a negative impact on job performance. In addition, the study found that (green training and development, green reward and compensation) decrease resistance to change. Moreover, the results showed that resistance to change mediates the impact of (green training and development, green reward and compensation) on job performance; whereas resistance to change does not mediate the impact of (green job design and analysis, green staffing, performance management and appraisal) on job performance. The study recommended to increase employee awareness and knowledge of green practices and environmental sustainability.

Keywords: Green job design and analysis, Green training and development, Green reward and compensation, Green employment, Green performance management and appraisal, Green employee, Green staffing, Change resistance.

1 Master Degree in HRM/BAU, Deanship of Student Affairs, University of Jordan.

r.hashem@ju.edu.jo; randalalrand@yahoo.com

2 Associate Professor, Business Administration Department, Faculty of Business, Al Balqa Applied University. I.shaar@bau.edu.jo; Eshaqalshaar@yahoo.com

Received on 9/4/2020 and Accepted for Publication on 26/10/2020.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي - الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية

رند عودة الهاشم¹ وإسحق محمود الشعار²

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها المباشر وغير المباشر في الأداء الوظيفي في ضوء مقاومة التغيير كمغير وسيط. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل على (200) من شاغلي المناصب القيادية والإشرافية في الشركات الصناعية التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو لديها شهادة جودة بيئية، وعددها (66) شركة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي مباشر لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي. بالإضافة لما سبق، فإن (التدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء) تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير. كما تتوسط مقاومة التغيير أثر (التدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء) في الأداء الوظيفي، بينما لا تتوسط مقاومة التغيير أثر (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، والتوظيف الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر) في الأداء الوظيفي. وأبرز ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة نشر الوعي لدى المنظمات والأفراد حول الاستدامة البيئية.

الكلمات الدالة: تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الوظائف الخضراء.

المقدمة

إذ تُعتبر هذه الممارسات استجابة إلى مطالب المنظمات الدولية التي تُعنى بالبيئة، وتهدف إلى نشر ثقافة الاستدامة (Ahmad, 2015). ومن الجدير بالذكر أن هذه الممارسات لا تحقق للمنظمة الاستدامة البيئية فقط، بل تتجاوز فوائدها ذلك لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين موقفها التنافسي (Delmas and Pekovic, 2013). وهناك عدة توجهات في الأردن تتمحور حول وضع استراتيجيات للنمو الأخضر، تشمل قطاعات المياه والطاقة والزراعة والنقل والنفايات والسياحة. وتعتبر هذه القطاعات من أولويات نجاح الاستدامة في الأردن لدورها الكبير في تقليل التكاليف والهدر. لذا حازت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتمام الباحثين والممارسين في السنوات الأخيرة؛ كونها تُعنى بتوجيه المورد البشري لتحقيق الاستراتيجيات البيئية والاجتماعية (Arulrajah et al., 2015). ويستلزم تنفيذ الممارسات الخضراء تغييرات تشمل جميع نواحي المنظمة بما فيها اتجاهات

تُشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الممارسات التي تعزز المبادرات الخضراء عن طريق تكييف وظائف الموارد البشرية لزيادة وعي الموظفين نحو الالتزام بقضايا الاستدامة البيئية (Mishra, 2017). وتُعتبر ممارسات الإدارة الخضراء من الأدوات الحديثة التي تشجع على الاستدامة البيئية، وتعزز الاهتمام بالقضايا البيئية للحد من العواقب الضارة للتلوث البيئي؛

1 ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمادة شؤون الطلبة، الجامعة الأردنية.

r.hashem@ju.edu.jo; randalalrand@yahoo.com

2 أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية.

I.shaar@bau.edu.jo; Eshaqalshaar@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2020/4/9 وتاريخ قبوله 2020/10/26.

التزام العاملين نحو ترشيد استخدام موارد المنظمة والبيئة (Jabbour, 2014). وتُعد الأنشطة الإنسانية من العوامل التي تؤثر في البيئة، مما يستدعي تعزيز سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الاستدامة البيئية والاستغلال الأمثل للموارد بما يحقق مصلحة الفرد والمجتمع والبيئة والمنظمة (Opatha and Arulrajah, 2014). هذا الأمر شجع المنظمات على تبني الفلسفة الخضراء في أثناء تطبيق ممارسات الموارد البشرية، بشكل يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية (Ragas et al., 2017). ووفقاً للنظرية المستندة إلى الموارد (Resource-based Theory)، تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً رئيساً في توفير المعايير اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، خاصة الموارد التي تتصف بالقيمة والندرة (Armstrong, 2011).

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً حاسماً في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة البيئية؛ من خلال التطوير التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة (أحمد، 2019). كما تعمل على وضع سياسات وممارسات جوهرها قائم على مفهوم التخصير الذي يحقق للمنظمة الاستدامة بشكل متناسق ومتناغم مع متطلبات بيئتها المحلية والعالمية (Haddock-Millar et al., 2016). لذا ركزت نظرية القدرة والدافع والفرصة (Ability-Motivation-Opportunity Theory) على الدور الرئيس لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطوير القدرات الخضراء، وتوفير الفرص الخضراء؛ من خلال مشاركة العاملين في المعرفة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتدريب وتحفيز العاملين على السلوكيات الخضراء، وتعزيزها، وربطها بأنظمة المكافآت، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي، وزيادة الإنتاجية والجودة والربح، وتقليل الهدر، وبالتالي تحقيق الاستدامة (Ragas et al., 2017).

حدد (Cherian and Jacob, 2012) في دراستهما وظائف الموارد البشرية الهامة للمساهمة في تحسين تنفيذ الموظف لمبادئ الإدارة الخضراء. ومن أجل التأكد من أن المنظمة تحصل على مدخلاتها الخضراء الصحيحة من العنصر البشري، والموظف الذي يمتلك المبادرات البيئية المناسبة لأداء الوظيفة، لا غنى لها عن تكيف وظائف الموارد البشرية أو تعديلها لتكون خضراء. وفي الجزء التالي، سوف يتم بإيجاز وصف وظائف

وسلوكيات الأفراد لضمان تناسق التغييرات بشكل يحقق الهدف، ويقلل من مقاومة التغيير، نظراً لأن وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في إنتاجية العاملين (Astuti and Wahyuni, 2020).

كذلك تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً رئيساً في تحسين الأداء البيئي (Zaid et al., 2018). فقد أصبح استخدام الممارسات الخضراء للموارد البشرية ضرورة حتمية للمنظمة، وبمقابلة توجه استراتيجي يتطلب سياسات وتدابير واضحة لتقليل المخاطر البيئية السلبية، وتدعيم الآثار الإيجابية، وتحقيق الاستدامة للأجيال القادمة على المستويين المحلي والعالمي (Del Val et al., 2003). وفي المقابل، تؤثر مقاومة التغيير سلباً على مستوى الأداء الوظيفي (Kunze et al., 2013). وحتى تتجح الممارسات لا بد من وضع الاستراتيجيات اللازمة لإدارة مقاومة التغيير التي تعتبر عاملاً أساسياً لنجاح عملية التغيير (Turgut and Neuhaus, 2020).

على مدار السنوات الماضية، واجهت المنظمات ضغوطاً من أصحاب المصالح لتبني ممارسات الأعمال الصديقة للبيئة، حيث أصبح من الضروري تحديد الممارسات الخضراء التي تعزز الاستدامة البيئية. وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلقى اهتماماً من الدارسين والباحثين، فإنها لم تحظ بنفس الاهتمام في البلدان النامية (Mousa and Othman, 2020). والجدير بالذكر أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية حديثة التطبيق في المنظمات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص، كما أنه لم تتم دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط لمقاومة التغيير في المنظمات التي تطبق هذه الممارسات في الأردن. لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي مع اختبار الدور الوسيط لمقاومة التغيير.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر الربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإدارة البيئية بغرض الحفاظ على موارد المنظمة وتنفيذ أجندتها البيئية والاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام المنظمات والباحثين على حد سواء؛ من خلال تبني ممارسات تحسن من

الحصول على المواهب الخضراء تحدياً كبيراً للمنظمات؛ بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات على استقطاب المواهب والكفاءات الخضراء. وربما تتجح المنظمة في هذا التحدي؛ من خلال تخضير عملية التوظيف بكل إجراءاتها (الاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتعيين الأخضر)، وبالتالي الحصول على قوى عاملة تعطي قيمة مضافة خضراء للمنظمة (Mousa and Othman, 2020). ويتميز التوظيف الأخضر بأنه يدعم تحقيق الاستدامة البيئية؛ من خلال تخفيض تكاليف التنقل والورق. كما يساعد في تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والمصادقية والثقة مع سوق العمل؛ لأن جميع إجراءاته تتم عبر برامج إلكترونية (Opatha and Arulrajah, 2014). ويعتقد (Ragas et al., 2017) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أثر في نمط حياة الموظف وفي أدائه الوظيفي. كما أن نمط الحياة الخضراء للموظف يؤثر في أدائه الوظيفي، بالإضافة إلى أن وجود ممارسات خضراء للموارد البشرية يعتبر عامل جذب للعاملين ومحفزاً لرفع أدائهم. وبناءً على ما سبق، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في مقاومة التغيير.

إدارة الأداء والتقييم الأخضر

يعرف الأداء الأخضر بأنه نواتج العمل التي يتم تحقيقها كماً ونوعاً من قبل شخص أو مجموعة، بالإضافة إلى مدى ارتباط سلوك العامل بقيم واستراتيجية المنظمة وتوجهاتها البيئية؛ أي إحداث تناغم بين قيم المنظمة والقيم البيئية (Wulansari et al., 2018). فهي عملية استراتيجية متكاملة تقوم على التوافق بين الأهداف التنظيمية والمسؤوليات البيئية للمنظمة، بحيث يتم تضمين إدارة الأداء والتقييم الأداء البيئي لتعزيز السلوكيات المهنية الخضراء (Ahmad, 2015).

لذا تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها التنظيمية وتوجهاتها البيئية عن طريق تخضير عملية إدارة وتقييم الأداء. هنا يظهر تحدياً متمثل بكيفية وضع مؤشرات ومعايير لقياس الأداء البيئي الفعلي في جميع مستويات المنظمة (Pipatprapa et al., 2017).

الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وإدارة الأداء والتقييم الأخضر) التي تتماشى مع الاستدامة البيئية في مكان العمل، ولها دور في تحسين الأداء والوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر

تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحليل وتصميم الوظائف الخضراء بشكل يدعم تحقيق المسؤوليات البيئية والاجتماعية وصولاً إلى الاستدامة (Zaid et al., 2018)، بحيث يتم استحداث وظائف خضراء أو تكييف وتعديل وصف الوظائف لتصبح خضراء، من خلال دمج عدد من المعايير الخضراء في الواجبات والمهام والأنشطة المتعلقة بحماية البيئة والحد من الفاقد والهدر، وتقليل التلوث البيئي. بالإضافة إلى تضمين الكفاءات الخضراء في وصف الوظيفة كمتطلبات لشاغل الوظيفة، مثل: المهارات، والمعارف، والاتجاهات، والسلوكيات البيئية (Ragas et al., 2017). وأشار (Cheema et al., 2015) إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتأثر بالعمر والخبرة والجنس، كما أن هذه العوامل تؤثر في أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بينما يرى (Zaid et al., 2018) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير مباشر في الأداء المستدام. وبناءً على ما سبق، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في مقاومة التغيير.

التوظيف الأخضر

يتطلب تطبيق معايير الاستدامة في المنظمة استقطاب وتعيين المواهب المتمثلة بالكفاءات الخضراء، من خلال عملية خالية من الورق تتم جميع إجراءاتها إلكترونياً (Jabbour, 2014). فالوظيف عبارة عن عملية مركبة مخططة مسبقاً تهدف إلى ملء شواغر المنظمة الحالية والمستقبلية وردها بالموارد البشرية المؤهلة الشابة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة البيئية والمحافظة عليها واستدامتها (Chaudhary, 2018). وقد بات

من الهدر، والتدوير وإدارة المخلفات، وحل المشكلات بطرق مبتكرة وسليمة بيئياً، والتدريب على إجراءات السلامة المهنية (Rawashdeh, 2018).

تظهر فعالية عملية التدريب والتطوير الأخضر من خلال شموليتها وتكاملها وتخضير جميع إجراءاتها لجميع الوظائف والمستويات الإدارية (Jabbour, 2008). ويتحقق التكامل في عملية التدريب الأخضر بناءً على تحديد مسبق للاحتياجات التدريبية يراعي التوازن والتناغم بين التوجهات الاستراتيجية والبيئية للمنظمة وبين احتياجات الوظائف الخضراء ومخزون المهارات الخضراء للقوى العاملة الموجودة في المنظمة (Fayyazia et al., 2015). وتتم عملية تخضير إجراءات عملية التدريب مع الحفاظ على جودة التدريب؛ من خلال: التدريب الجماعي، وجلسات العصف الذهني، وعقد الدورات والندوات إلكترونياً (Mousa and Othman, 2020). ويبدأ التدريب والتطوير الأخضر في مرحلة مبكرة تتزامن مع التعيينات الجديدة لتعريف العاملين الجدد بالتوجهات البيئية لدى المنظمة، وماهية الأنشطة والمهام الخضراء المطلوبة منهم. وتستمر البرامج التدريبية طوال فترة خدمتهم، إما عن طريق برامج معدة خصيصاً للتدريب على مهارة أو نشاط معين، أو التدريب اليومي في أثناء تأدية العمل، بالإضافة إلى إعداد الصف الثاني من العاملين مديري المستقبل على التخضير (Jabbour, 2016). وبين (Sakhawalkar and Thandani, 2013) أن الممارسات الخضراء، مثل الإبداع الإلكتروني ومشاركة العاملين والتدريب الإلكتروني، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات الداخلية، بالإضافة إلى أن الشركات تتجه نحو المبادرات الصديقة للبيئة عندما تكون لدى عاملها دراية بالممارسات الصديقة للبيئة، رغم عدم معرفتهم بمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء. وأشار (أحمد، 2019) إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة. وبناءً على ما سبق، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتطوير الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتطوير الأخضر في مقاومة التغيير.

وقدم (Jabbour, 2014; Wulansari et al., 2018) حلاً يتمثل بوضع معايير لقياس الأداء البيئي في وصف الوظيفة. وفي حال توفرت هذه المعايير، يعطي تقييم الأداء الأخضر ربع السنوي للعاملين تغذية راجعة عن أدائهم البيئي، وبالتالي تتحدد الجوانب التي بحاجة إلى تحسين. ولا بد من وجود بند منفصل في نماذج التقييم حتى ينجح التقييم الأخضر، حيث يقيس السلوكيات الخضراء ويركز على تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف في مجال الاستدامة البيئية، بالإضافة إلى تحديد مدى انسجام إجراءات العمل ومخرجاته مع التوجهات البيئية للمنظمة (Arulrajah et al., 2015). لذا فإن على إدارة الأداء الأخضر تبني النهج التشاركي، وتقاسم المعرفة الضمني، والعمل الجماعي، وتحفيز الابتكار، وخلق أجواء تنافسية ودية بين العاملين وصولاً إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء (Jabbour, 2014). لذا يرى (Mousa and Othman, 2020) أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية تزيد من تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم وتعطي سمعة جيدة للمنظمة، ويؤكد أن الممارسات الخضراء تعود بالنفع على العامل وعلى المنظمة. كما أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر في الأداء المستدام، وتلعب دوراً في تعزيز سلوك الموظف تجاه الأداء المستدام.

وبناءً على ما سبق، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الأداء والتقييم الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الأداء والتقييم الأخضر في مقاومة التغيير.

التدريب والتطوير الأخضر

التدريب والتطوير الأخضر عبارة عن جهود منظمة مستمرة تهدف إلى التعليم وإكساب العاملين المعرفة بالمهارات والسلوك الأخضر. والغرض الأساسي من التدريب الأخضر هو سد الفجوة بين المهارات المتوفرة في المنظمة والمهارات المطلوبة لتحقيق الاستدامة (Jabbour, 2014). لذا يعنى بتدريب العاملين على كيفية تنفيذ التحول والانتقال إلى التخضير؛ من خلال وضع سياسات للتدريب الأخضر لمواجهة التغيير في البيئة والمناخ والتكنولوجيا، ولمواجهة ندرة الكفاءات الخضراء في سوق العمل (Ahmad, 2015)، كالتدريب على تقليل استخدام الطاقة والحد

التعويضات الخضراء

تعتبر التعويضات الطريقة الأفضل لربط مصلحة الفرد بمصلحة المنظمة (Ahmad, 2015). لذا لا بد للمنظمات التي تتبع النهج الأخضر من الاستفادة من أنظمة التعويضات لدعم السلوك الأخضر للعاملين؛ لأن المنظمة ستحصل على فوائد من خلال الحد من هدر الموارد وخفض التكاليف (Jabbour, 2016).

تتم عملية تخضير التعويضات عن طريق ربطها بشروط تحقيق الأداء الأخضر، بشكل يحفز العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية والبيئية، وتشجيع التزامهم بالبرامج البيئية والسلوكيات الصديقة للبيئة. ولا تقتصر التعويضات الخضراء على مكافأة الأداء الأخضر فقط، بل تتوسع لتطوير حزم مصممة خصيصاً لتشمل مكافأة زيادة الإنتاج الأخضر، ومكافأة تبسيط إجراءات العمليات وتقليل تكاليفها، ومكافأة الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون في مجال الحد من الهدر وإدارة المخلفات وتوفير الطاقة (Arulrajah et al., 2015).

إن تضمين المعايير البيئية في التعويضات الممنوحة للعاملين على أساس عادل وبراغي التدرج بمقدار المكافأة بناءً على السلوك البيئي للعامل يشكل الداعم الأكبر لتوجيه العاملين نحو تبني السلوكيات البيئية. وقد تصل أنظمة التعويضات الخضراء إلى تحفيز العاملين نحو تبني السلوكيات الخضراء في حياتهم الشخصية (Mishra, 2017). وتتعدد أساليب التحفيز في أنظمة التعويضات الخضراء لتشجيع العاملين مادياً ومعنوياً من خلال؛ الجوائز المالية، والمكافآت والعلاوات المالية، وكتب الشكر، والأوسمة، والهدايا، وزيادة أيام العطل، وشهادة الموظف المتميز، وغيرها من أساليب التحفيز. كما تعنى بإجراءات ردع السلوكيات المضرة بيئياً التي تحول دون تحقيق المسؤولية البيئية للمنظمة (Arulrajah et al., 2015). وبناءً على ما سبق، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتعويضات الخضراء في الأداء الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتعويضات الخضراء في مقاومة التغيير.

مقاومة التغيير

لم تعد المنظمات قادرة على الاستمرار وأخذ القرارات الإدارية وهي في حالة جمود وثبات، حيث يعتبر التغيير أمراً حتمياً لا بد منه في المجالات كافة باعتباره أحد مظاهر الحياة (Turgut and Neuhaus, 2020)، كما أن تحقيق التنمية المستدامة يعتمد على فاعلية المنظمات في استغلال الموارد والمحافظة عليها (Ren et al., 2018).

تُعبّر عملية التغيير عن التحولات المقصودة والمخطط لها التي تطرأ على الوظائف، وتشمل: المهام، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والقرارات، والسلوكيات الفردية والجماعية (Oreg, 2003). وهي عملية هادفة مخططة لمواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية (Lozan et al., 2016). وتجب مواكبة هذه التغييرات وإلا فقدت المنظمات قدرتها على الاستمرار والمنافسة (Turgut and Neuhaus, 2020).

عملية تخضير المنظمة تقوم على تغييرات استراتيجية وهيكلية وتكنولوجية وإنسانية تشمل: رؤية ورسالة المنظمة وخططها الاستراتيجية التي تجب إدارتها بعناية وإلا ستم مقاومتها من قبل العاملين، مما يعيقها ويزيد من تكاليفها وقد يفشلها (Ren et al., 2018)، لأن الطبيعة الإنسانية تميل إلى مقاومة التغيير؛ فالمقاومة سلوك يقوم به العاملون من أجل الحفاظ على الوضع القائم والامتناع عن التغيير، وتعتبر ظاهرة تؤثر سلباً في نجاح عملية التغيير وتعيقها وتؤخرها وتزيد من تكلفتها (Kunze et al., 2013).

وتعتبر عملية تحول المنظمة نحو النهج الأخضر من أصعب مجالات التغيير؛ لأن نجاح تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين لتحويلها إلى خضراء يعتمد على عدة عوامل، مثل: مستوى خوف العاملين من المجهول، ودرجة الشعور بالأمان، والراحة للوضع الراهن، والخوف من خسارة بعض الامتيازات الحالية، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة (Rodríguez-Sánchez et al., 2020). وتتعمق مشكلة مقاومة التغيير في ظل غياب مشاركة العاملين وغياب الدعم والتواصل، مما يسبب انتهاكاً للعقد النفسي ويؤثر سلباً في الأداء الوظيفي. فقد أظهرت الدراسة (Kunze et al., 2013) وجود علاقة سلبية بين العمر ومقاومة التغيير. كما أن مقاومة التغيير تؤثر على الأداء الوظيفي. وبناءً على ما سبق، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي.
- لا تتوسط مقاومة التغيير عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أثر تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا تتوسط مقاومة التغيير عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أثر التوظيف الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا تتوسط مقاومة التغيير عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أثر التدريب والتطوير الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا تتوسط مقاومة التغيير عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أثر إدارة الأداء والتقييم الأخضر في الأداء الوظيفي.
- لا تتوسط مقاومة التغيير عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أثر التعويضات الخضراء في الأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي

يُعبّر الأداء الوظيفي عن إنجاز العمل المتوقع من العامل كماً ونوعاً مترجماً إلى سلوك وتصرفات (Obaid and Alias, 2015). كما يعتبر مؤشراً على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومؤشراً على مستوى كفاءة العاملين ومستوى مساهمتهم في تحقيق الأهداف. فالأداء سلوك يُعبر عن مستوى قيام الفرد بالعمل المطلوب منه. وهذا يتطلب الاهتمام بتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، من أجل توجيهه نحو الأداء المطلوب في إطار الرغبة والقدرة وإدراك الدور. وهذا تدعمه نظرية القدرة والدافع والفرصة (Ability-Motivation-Opportunity Theory) القائمة على أن الأداء الفردي يتحدد بالقدرة والدافع والفرصة (Anwar et al., 2019). وهذا تتركز عليه ممارسات إدارة الأداء؛ بحيث يكون حجم العمل المطلوب متناسباً مع مهارات وقدرات العامل كماً ونوعاً، ومفصلاً ضمن مهام واضحة قابلة للتنفيذ والقياس. يضاف إلى ذلك توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو تحسين دافعية العامل لزيادة رغبته في إنجاز العمل، من خلال المكافآت المادية والمعنوية (Wong et al., 2013). ولا بد من إيصال رؤية ورسالة المنظمة للعامل وفهمه للدور الذي يقوم به، وتعزيز ثقافة الالتزام بالتعليمات لضمان انضباط سلوكيات العاملين، وضمان دقة وسلامة الإجراءات، بالإضافة إلى تمكين العاملين في إطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم بشكل يضمن تنفيذ الأداء

المطلوب بكفاءة وفعالية (Yu et al., 2020).

يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً غير مالي على قدرة المنظمة؛ لذا فمن المنطقي أن تحرص المنظمة على توفير التغذية الراجعة عن جهودها، للتعرف على مستوى إنجاز الهدف، من خلال مقارنة الأداء الفعلي المتحقق مع الأداء المتوقع. ويمكن تحقيق ذلك ضمن مجموعة من المؤشرات التي تعطينا فكرة عن مستوى الأداء، مثل: الرضا الوظيفي، والتغيب عن العمل، ومعدل الإنتاج، ومعدل دوران العمل (Rajković et al., 2018).

تقدم المنظمة تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم لغايات التحسين والتطوير في المستقبل أو لغايات تحديد الأجور، والحكم على مستوى كفاءتهم الحالية ومدى نجاحهم. ويتم تقدير جهود العاملين وفقاً لمعايير معدة مسبقاً بشكل منصف وعادل لتتم مكافأتهم أو ترقيتهم بقدر إنجازاتهم (Armstrong, 2011). ويرى الباحثون أن الأداء الوظيفي من أهم ركائز تحقيق الاستدامة البيئية، لذا لا بد من الاهتمام بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي للارتقاء بالأداء إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وتعزيز الاستخدام المستدام للموارد (Peiró et al., 2020).

منهج الدراسة

نظراً لأن الدراسة تسعى إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة المورد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي، فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للتحليل والتفسير وصولاً إلى استنتاجات اعتماداً على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة التي تم تطويرها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الشركات الصناعية الأردنية التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أو الحاصلة على شهادات جودة تتعلق بالممارسات البيئية، وتتضمن القطاعات: (الصناعات الهندسية، والغذائية، والكيماوية، والصناعات الخشبية وصناعة الأثاث والمفروشات، والصناعات الإنشائية ومواد البناء، والصناعات الطبية والدوائية، والجلدية، وصناعة التعبئة والتغليف، والصناعات البلاستيكية والمطاطية، التعدينية). وقد تم في البداية

إجراء مسح أولي لتحديد الشركات التي تطبق الممارسات الخضراء خلال عام 2019 وتبين أن عددها (66) شركة. وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل للشركات المبحوثة، وحيث تم توزيع (200) استبانة على شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، استردت منها (160) استبانة، واستبعدت (10) لعدم كفايتها. وعليه بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (150) استبانة بنسبة (75%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة

طورت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة لتكييف بعض فقراتها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة الحالية. حيث تكونت الاستبانة من (52) فقرة توزعت على الأقسام التالية: القسم الأول يحتوي أسئلة متعلقة بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة (العمر، الجنس، والمؤهل

العلمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة العملية). أما القسم الثاني فقد تناول 3 محاور: المحور الأول يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والتوظيف والأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء والتقييم الأخضر، التعويضات الخضراء)، وتم قياسه اعتماداً على دراسات (Zaid et al., 2018؛ Kima et al., 2019؛ الزبيدي، 2016؛ Ahmad, 2015). والمحور الثاني يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير الوسيط مقاومة التغيير، وتم قياسه اعتماداً على دراسات (Turgut and Kunze et al., 2013؛ Neuhaus, 2020). ويحتوي المحور الثالث على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع: الأداء الوظيفي، وتم قياسه اعتماداً على دراسات (Astuti and Wahyuni, 2020؛ Ragas et al., 2017؛ Mousa and Othman, 2020).

الجدول (1)

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها

المتغير	Cronbach's Alpha	¹ CR	² AVE
تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	0.85	0.93	0.81
التوظيف الأخضر	0.87	0.91	0.69
التدريب والتطوير الأخضر	0.89	0.90	0.68
التعويضات الخضراء	0.92	0.90	0.74
إدارة الأداء والتقييم الأخضر	0.82	0.87	0.66
مقاومة التغيير	0.86	0.83	0.63
الاداء الوظيفي	0.92	0.95	0.63

ثبات أداة الدراسة

تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقاً لإجابات الأفراد المبحوثين، حيث تكون النتيجة المقبولة إحصائياً إذا كانت ألفا أعلى من (0.70).

وكما اقتربت القيمة من (1) دل ذلك على ثبات أعلى. وبالنظر إلى الجدول (1)، نجد أن معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة أكثر من (70%)، مما يُشير إلى وجود علاقة اتساق وارتباط عالٍ بين فقرات الاستبانة. لذا يمكن وصف أداة الدراسة

¹ Composite reliability (CR) = (square of summation of factor loadings) / [(square of summation factor loadings) + (summation of error variances)].

² Average variance extracted (AVE) = (summation of the square of factor loadings) / [(summation of the square of factor loadings) + (summation of error variances)].

بالثبات واعتبار البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات (Sekaran and Bougie, 2016).

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: لغرض قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى لمتغيرات الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، بما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية. وأجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

الصدق التمايزي (Discriminate Validity): يستخدم لقياس مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها البعض، وبالتالي التحقق من عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه. وتبين من الجدول (1) أن Average Variance Extracted

(AVE) لجميع المتغيرات أعلى من (0.8)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التمايزي (Hair et al., 2010).

الصدق التقاربي (Convergent Validity): يستخدم لقياس درجة التوافق بين فقرات المتغير. وقد تبين من الجدول (1) أن قيم Composite Reliability (CR) لجميع المتغيرات أكبر من (0.5)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التقاربي (Hair et al., 2010).

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وصف متغيرات الدراسة ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة
بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، نوضح النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة متمثلة بالمتوسطات الحسابية المبينة في الجدول (2).

الجدول (2)
وصف متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر	3.85
	التوظيف الأخضر	3.61
	التدريب والتطوير الأخضر	3.63
	التعويضات الخضراء	3.73
	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	3.66
مقاومة التغيير	—	3.03
الأداء الوظيفي	—	3.87

إلى أن العاملين سيقاومون التغيير بمستوى متوسط. كما تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي (3.87)، مما يعني أن مستوى الأداء الوظيفي في منظمات القطاع المبحوث عالٍ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويعزى ذلك لوعي المنظمات حول أهمية الأداء الوظيفي.

يتضح من الجدول (2) أن المنظمات في القطاع المبحوث تهتم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمتوسطات حسابية (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر (3.85)، التوظيف الأخضر (3.61)، التدريب والتطوير الأخضر (3.63)، التعويضات الخضراء (3.73)، إدارة الأداء والتقييم الأخضر (3.66)). ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لمقاومة التغيير بلغ (3.03)، وهذا يدل على أن وجهة نظر المستجيبين تشير

اختبار قبول أنموذج الدراسة

الدراسة. وهناك ثلاثة اختبارات رئيسية هي:

تم إجراء بعض الاختبارات للتأكد من مدى قبول أنموذج

الجدول (3)

قبول أنموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version 18

المؤشر	شرط القبول	القيمة المسجلة للنموذج الافتراضي	المرجع
$\chi^2/\text{Degree of freedom}$	(أقل من أو يساوي 2)	1.890	Hair et al., 2010
GFI	(أكبر من 0.8)	0.950	Hair et al., 2010
CFI	(أكبر من 0.9)	0.970	DiStefano et al., 2018
RMR	أقل من 0.05	0.005	DiStefano et al., 2018
TLI	(أكبر من 0.9)	0.910	Shi et al., 2018
NFI	(أكبر من 0.9)	0.970	Shi et al., 2018
RMSEA	أقل من 0.08	0.064	Shi et al., 2018

($CFI = 0.970 > 0.9$)، مما يدل على قبول أنموذج الدراسة بشكل كلي.

- مؤشر Parsimonious Fit Index: وهذا المؤشر يوضح مدى الجزم في قبول أنموذج الدراسة كلياً؛ إذ يهدف هذا المؤشر إلى تحديد مدى مناسبة الأنموذج للغرض من الدراسة. ومن المؤشرات المستخدمة في الاختبار ($\chi^2/df \leq 2$). ومن الجدول (3)، يتبين أن ($\chi^2/df = 1.890 < 2$)، مما يعكس الجزم في قبول أنموذج الدراسة.

الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي

تُبين النتائج الظاهرة في الجدول (4) وجود أثر إيجابي لتحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($\text{Standardized Estimate} = 0.210$, $t\text{-Value} = 0.2187$)، وهي دالة إحصائياً، لأن ($P\text{-Value} = 0.035$)، وهي أقل من (0.05). ويتضح وجود أثر إيجابي للتوظيف الأخضر في الأداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة ($\text{Standardized Estimate} = 0.199$, $t\text{-Value} = 2.082$)، وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة ($P\text{-Value} = 0.037$)،

- مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Index: تقوم هذه المؤشرات على مقارنة مقدار التباين للعينة (Covariance Matrix) بالمصفوفة المحللة. ومن بين هذه المؤشرات مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)، ويقاس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، وتتراوح قيمته بين (0، 1). وتعتبر القيمة المرتفعة له عن تطابق أفضل؛ ومؤشر Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ومؤشر Root Mean Square Residual (RMR). ومن الجدول (3)، يتضح أن ($RMSEA = 0.064 < 0.08$; $GFI = 0.950 > 0.8$)، مما يدل على قبول أنموذج الدراسة.

- مؤشرات المطابقة المتزايدة Incremental Fit Index: وهذه المؤشرات تتم فيها مقارنة الأنموذج المقترح مع الأنموذج الصفري الذي يفترض وجود عامل واحد فقط في مصفوفة الارتباطات المقاسة، وتتضمن مؤشر Comparative Fit Index (CFI)، ومؤشر Normed Fit Index (NFI)، ومؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)، وقيم المؤشرات كما هي الجدول (3): ($TLI = 0.910 > 0.90$; $NFI = 0.970 > 0.900$;

(P-Value = 0.156, t-Value= 1.973) وهي دالة إحصائية، لأن (P-Value = 0.048) وهي أقل من (0.05). وتشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي للتعويضات الخسراء في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Standardized Estimate = 0.169, t-Value= 2.021)، وهي دالة إحصائية، لأن (P-Value = 0.043)، وهي أقل من (0.05).

وهي أقل من (0.05). وتوضح النتائج أن التدريب والتطوير الأخضر له تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Standardized Estimate = 0.236, t-Value= 2.416)، وهي دالة إحصائية، لأن (P-Value = 0.016)، وهي أقل من (0.05). وتظهر النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة الأداء والتقييم الأخضر في الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة (Standardized Estimates =

الجدول (4)

اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخسراء في الأداء الوظيفي

الفرضية	Standardized Estimate	Standard Error	t-value	P-Value	نتيجة الفرضية
لا يوجد أثر لتحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في الأداء الوظيفي	0.210	0.100	0.2187	0.035	رفض الفرضية العدمية
لا يوجد أثر للتوظيف الأخضر في الأداء الوظيفي	0.199	0.096	2.082	0.037	رفض الفرضية العدمية
لا يوجد أثر للتدريب والتطوير الأخضر في الأداء الوظيفي	0.236	0.098	2.416	0.016	رفض الفرضية العدمية
لا يوجد أثر لإدارة الأداء والتقييم الأخضر في الأداء الوظيفي	0.156	0.079	1.973	0.048	رفض الفرضية العدمية
لا يوجد أثر للتعويضات الخسراء في الأداء الوظيفي	0.169	0.084	2.021	0.043	رفض الفرضية العدمية
اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخسراء في مقاومة التغيير					
لا يوجد أثر لتحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في مقاومة التغيير	-0.102	0.122	-0.830	0.406	قبول الفرضية العدمية
لا يوجد أثر للتوظيف الأخضر في مقاومة التغيير	-0.109	0.140	-0.777	0.437	قبول الفرضية العدمية
لا يوجد أثر للتدريب والتطوير الأخضر في مقاومة التغيير	-0.291	0.141	-2.060	0.039	رفض الفرضية العدمية
لا يوجد أثر لإدارة الأداء والتقييم الأخضر في مقاومة التغيير	0.180	0.115	1.558	0.119	قبول الفرضية العدمية
لا يوجد أثر للتعويضات الخسراء في مقاومة التغيير	-0.302	0.128	-2.365	0.018	رفض الفرضية العدمية
اختبار الأثر المباشر لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي					
لا يوجد أثر لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي	-0.115	0.057	-2.023	0.043	رفض الفرضية العدمية

الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في مقاومة التغيير

تُبين النتائج الظاهرة في الجدول (4) أن تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر لا تؤثر في مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = -0.102, t\text{-Value} = -0.830)$ ، وهي غير دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.406)$ ، وهي أكبر من (0.05) . كما تُشير النتائج إلى أن التوظيف الأخضر لا يؤثر في الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = 0.109, t\text{-Value} = -0.777)$ ، وهي غير دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.437)$ ، وهي أكبر من (0.05) . تُظهر النتائج أن التدريب والتطوير الأخضر يؤثر بشكل عكسي في مقاومة التغيير، حيث بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = -0.291, t\text{-Value} = -2.060)$ ، وهي ذات دلالة إحصائية، لأن $(P\text{-Value} = 0.039)$ ، وهي أقل من (0.05) . كما تُبين النتائج عدم تأثير إدارة الأداء والتقييم الأخضر في مقاومة التغيير، إذ بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimates} = 0.180, t\text{-Value} = 1.558)$ ، وهذه غير دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.119)$ ، وهي أكبر من (0.05) . أظهرت النتائج وجود أثر عكسي للتعويضات الخضراء في مقاومة التغيير؛ حيث بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimates} = -0.302, t\text{-Value} = -2.365)$ ، وهي ذات دلالة إحصائية، لأن $(P\text{-Value} = 0.018)$ ، وهي أقل من (0.05) .

الأثر المباشر لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج في الجدول (4) وجود أثر سلبي مباشر

لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = -0.115, t\text{-Value} = -2.023)$ ، وهي دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.043)$ ، وهي أقل من (0.05) .

الأثر غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في الأداء الوظيفي من خلال مقاومة التغيير كمبتغٍ وسيط تُبين النتائج الظاهرة في الجدول (5) أن مقاومة التغيير لا تتوسط أثر تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = 0.012)$ ، وهي غير دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.326)$ ، وهي أكبر من (0.05) . وأوضحت النتائج أن مقاومة التغيير لا تتوسط أثر التوظيف الأخضر في الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = 0.013)$ ، وهي غير دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.250)$ ، وهي أكبر من (0.05) . وتُبين النتائج أن مقاومة التغيير لا تتوسط أثر التدريب والتطوير الأخضر في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimates} = 0.039)$ ، وهي دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.022)$ ، وهي أقل من (0.05) . وتشير النتائج أن مقاومة التغيير لا تتوسط أثر إدارة الأداء والتقييم الأخضر في الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = 0.038)$ ، وهي غير دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.072)$ ، وهي أكبر من (0.05) . توضح النتائج مقاومة التغيير تتوسط أثر التعويضات الخضراء في الأداء الوظيفي. إذ بلغت قيمة $(\text{Standardized Estimate} = 0.040)$ ، وهي دالة إحصائياً، لأن $(P\text{-Value} = 0.023)$ ، وهي أقل من (0.05) .

الجدول (5)

نتائج اختبار فرضيات الأثر غير المباشر

الفرضية	Standardized Estimate	P-Value	نتيجة الفرضية
لا تتوسط مقاومة التغيير أثر تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر في الأداء الوظيفي	0.012	0.326	قبول الفرضية العدمية
لا تتوسط مقاومة التغيير أثر التوظيف الأخضر في الأداء الوظيفي	0.013	0.250	قبول الفرضية العدمية
لا تتوسط مقاومة التغيير أثر التدريب والتطوير الأخضر في الأداء الوظيفي	0.039	0.022	رفض الفرضية العدمية
لا تتوسط مقاومة التغيير أثر إدارة الأداء والتقييم الأخضر في الأداء الوظيفي	0.038	0.072	قبول الفرضية العدمية
لا تتوسط مقاومة التغيير أثر التعويضات الخضراء في الأداء الوظيفي	0.040	0.023	رفض الفرضية العدمية

مناقشة النتائج

دلت النتائج على أن المنظمات في القطاع المبحوث تطبق الممارسات الخضراء في أنشطتها اليومية بمستوى مرتفع، وتعي دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ البرامج البيئية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الزبيدي، 2016؛ Nejadi et al., 2017)، بينما تختلف مع نتائج دراسات (أحمد، 2019؛ Mousa and Othman, 2020). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التزام المنظمات بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو ضرورة لمواكبة التوجهات العالمية والتشريعات الحكومية، بالإضافة إلى حصولها على منافع ناتجة عن الحد من الهدر وتقليل الفاقد وتوفير الطاقة.

وأشارت النتائج إلى أن مستوى مقاومة التغيير في المنظمات جاء متوسطاً، وأن العاملين يفضلون روتين العمل على التغيير. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Oreg, 2003). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات ركزت على تطبيق الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية، وما زالت تسعى إلى تطبيقها بشكل أكثر فاعلية من خلال الحد من مقاومة التغيير. كما أن التغيير يؤدي إلى تحسين سلوك العاملين، ويحسن من حالاتهم النفسية بشكل يساهم في الحد من مقاومة التغيير.

ودلت النتائج على أن الأداء الوظيفي في القطاع المبحوث جاء في مستوى عالٍ. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات التي تدمج الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية تعي أهمية أداء المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Ragas et al., 2017).

كذلك بينت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر لممارسات الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي؛ إذ يؤثر تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء في الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن تحليل وتصميم الوظائف الخضراء يشمل تحديد المهام والواجبات والأنشطة المطلوب أدائها من قبل العاملين، مع تضمين المتطلبات البيئية والاجتماعية والتقنية في وصف الوظائف للحد من الهدر وتقليل التكاليف. هذا بالإضافة إلى دوره في تحسين وتبسيط العمليات والإجراءات التي يقوم بها العامل، مما يؤثر على أدائه، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (Arulrajah et al., 2018؛ Ren et al., 2015). ويؤثر التوظيف الأخضر في الأداء

الوظيفي، وذلك عائد إلى أن استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك معرفة بالثقافة البيئية ولديها توجهات واهتمامات بيئية يجعلها أقدر على الاندماج في المنظمة وبالتالي تحسين الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Mousa and Othman, 2020؛ Opatha and Arulrajah, 2014؛ Ahmad, 2015). والتدريب والتطوير الأخضر في الأداء الوظيفي، لأن التدريب والتطوير الأخضر يؤدي إلى إيصال توجهات المنظمة البيئية للعاملين، بالإضافة إلى إكسابهم المهارات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منهم بأقل هدر وتكلفة ممكنة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزبيدي، 2016). كما دلت النتائج على أن إدارة الأداء والتقييم الأخضر تؤثر في الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الأداء الأخضر تنطوي على أنشطة من شأنها أن تعزز مشاركة العاملين وتمكينهم، ورفع مستوى التواصل الفعال للوصول إلى الأداء المنشود. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (Wulansari et al., 2018؛ Jabbour and Santos, 2008). كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للتعويضات الخضراء في الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية من خلال استثمار أنظمة التعويضات والحوافز بطريقة تشجع العامل على إنجاز الأداء المطلوب، لأنها تعتبر الطريقة الأقوى لربط مصلحة العامل مع مصلحة المنظمة. وهذا تدعمه نظرية القدرة والدافع والفرصة (A M O) Ability-Motivation-Opportunity Theory التي مفادها أن الأداء الفردي يتحدد بالقدرة والدافع وفرصة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Chaudhary, 2018؛ Astuti, 2018؛ Wahyuni, 2020؛ Kima et al., 2019).

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر مباشر (لتحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والتوظيف الأخضر، وإدارة الأداء والتقييم الأخضر) في مقاومة التغيير. وتفسر هذه النتيجة بأن مقاومة التغيير تكون عادة في مرحلة التنفيذ وليس في مرحلة تحليل وتصميم الوظائف الخضراء؛ إذ إن استقطاب وتعيين أفراد لديهم الكفاءات والمهارات والاتجاهات الموائمة للوظيفة ولثقافة المنظمة وتوجهاتها يسهل على الأفراد الذين تم تعيينهم فهم أهداف التغيير وتقبله بشكل أفضل (Rodríguez-Sánchez et al., 2020). وربما يعود ذلك إلى حداثة الممارسات الخضراء في المنظمات، أو إلى

تركيز خطط إدارة الأداء الأخضر على دمج الممارسات البيئية في أنشطتها، ولم تركز على الحد من مقاومة التغيير. وهذا أشارت إليه دراسة (Pipatprapa et al., 2017) التي أظهرت دور إدارة الأداء الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وخطط الأداء الأخضر التي تدعم وتشجع التغيير.

كما توصلت إلى وجود أثر مباشر سلبي (للتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء) في مقاومة التغيير؛ أي أن هذه الممارسات تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير. وتفسر هذه النتيجة بأن التدريب والتطوير الأخضر يدعم تطوير الكفاءات والمهارات والمعارف الخضراء، مما يزيد درجة الفهم والوعي لدى العاملين، ويحفز التزامهم العاطفي نحو الممارسات الخضراء، وبالتالي يقلل من المقاومة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Turgut and Neuhaus, 2020). كما أن أنظمة التعويضات الخضراء هي الطريقة الأقوى لربط مصلحة العامل مع مصلحة المنظمة من خلال المكافآت المادية وغير المادية التي تجعل الموظف يقبل التغيير، ويحرص على تنفيذه من أجل الحصول على العوائد والمنافع. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراس (Ahmad, 2015).

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر سلبي لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي. وهذا عائد إلى أنه عندما يقاوم العاملون التغيير، لا يبذلون الجهود اللازمة لتنفيذ المهام، ولا يسعون للتحسين المستمر، ولا يفكرون في وضع حلول للمشكلات. وبذلك ينخفض أداؤهم عن المستوى المطلوب بسبب مقاومتهم للتغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (Turgut and Neuhaus, 2020; Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

وبينت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير لا تتوسط أثر (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، والتوظيف الأخضر، وإدارة الأداء والتقييم الأخضر) في الأداء الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء يُعنى بتحقيق التناغم والتناغم بين الوظائف وتوجهات المنظمة البيئية والاجتماعية، وبين الوظائف وشاغلها في مرحلة مبكرة قبل التنفيذ. كما أن التوظيف الأخضر يعمل على استقطاب واختيار الكفاءات الخضراء التي تتسجم مع ثقافة المنظمة وتوجهاتها البيئية، مما يحقق الأداء المطلوب دون تأثير لمقاومة التغيير. هذا بالإضافة إلى أن إدارة

الأداء الأخضر تتبع النهج التشاركي وتقوم على تقاسم المعرفة الضمنية والعمل الجماعي وتركز على البعد الأخلاقي والسلوكي ونشر الثقافة التنظيمية الخضراء، مما يحقق الانسجام بين توجهات المنظمة واتجاهات العاملين عند أدائهم للدور المطلوب منهم دون تأثير لمقاومة التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج راسي (Fayyazi et al., 2015; Ren et al., 2018) التي أظهرت أن مقاومة التغيير تُعتبر من العوامل الأقل أهمية التي قد تعيق العاملين عن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وأوضحت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير تتوسط أثر (التدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء) في الأداء الوظيفي؛ أي كلما قلت المقاومة زاد الأثر، لأن التدريب الأخضر يعتبر أهم الممارسات التي تدعم عملية التنفيذ والانتقال إلى التخصيص، من خلال إكساب العاملين المعرفة والمهارة اللازمة لأداء وتنفيذ الدور المطلوب منهم. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Ahmad, 2015). كما أنه كلما قلت مقاومة التغيير بسبب التعويضات الخضراء زاد تأثير التعويضات الخضراء في الأداء الوظيفي؛ لأن الموظف الذي يقاوم التغيير نحو السلوكيات الخضراء تقل مقاومته عند حصوله على المكافآت.

التوصيات

1- العمل على رفع مستوى تطبيق التوظيف الأخضر من خلال الإعلان عن الوظيفة إلكترونياً، وأن يتم التقدم للوظائف إلكترونياً، مع التأكيد على توضيح توجهات المنظمة الخضراء في الإعلان، والاختيار على أساس الكفاءات الخضراء.

2- تحسين مستوى تطبيق التدريب والتطوير الأخضر ل يتم التركيز على توجيه العاملين نحو السلوكيات الخضراء؛ من خلال عملية مخططة مسبقاً ومنظمة قائمة على تحديد الاحتياجات التدريبية الخضراء، مع الاهتمام بتخصيص عملية التدريب لتكون أقل تكلفة ووقتاً وأكثر جودة.

3- ضرورة التركيز على توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحد من مقاومة التغيير؛ من خلال دمج إدارة التغيير مع إدارة الموارد البشرية الخضراء لتشمل مرحلة التخطيط والتحول والتنفيذ لهذه الممارسات، حيث أظهرت النتائج أن مستوى مقاومة التغيير في القطاع المبحوث

متوسط.

4- العديد من المنظمات في القطاع المبحوث تفصل وظيفة الصحة والسلامة المهنية ووظيفة الإشراف البيئي عن إدارة الموارد البشرية. وقد يسبب هذا الفصل ضعف تنفيذ التخضير لهذه الممارسات. لذا توصي الدراسة بدمج هذه الوظائف مع إدارة الموارد البشرية لضمان المواءمة الأفقية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وربطها مع بعضها البعض.

5- تفعيل دور الخبراء والمختصين في نشر الوعي لدى الإدارات العليا في المنظمات حول الاستدامة بشكل عام، ومنافع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل خاص. وتحفيز المورد البشري لتبني التخضير في العمل وفي حياتهم

الخاصة كنمط حياة أخضر.

6- التركيز على دور الجهات الرسمية في وضع تشريعات وضوابط لتنفيذ هذه الممارسات، ومتابعة التزام المنظمات بها من خلال تفعيل نظام للحوافز والعقوبات، مع التركيز على ضرورة وجود جهة رسمية محلية توفر إحصائيات عن واقع هذه الممارسات في الأردن.

7- توجيه الدراسات المستقبلية نحو دراسة ممارسات أخرى من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لم تشملها هذه الدراسة، والتعرف إلى دورها في إدارة سلسلة التوريد الخضراء، والتسويق الأخضر، والابتكار الأخضر.

المراجع

المراجع العربية

الزبيدي، غنى، 2016، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (22)، العدد (89)، ص53.

أحمد، مناف، 2019، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (11)، العدد (26)، ص418-438.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Ahmad, M. 2019. Impact of Green Human Resource Management Practices on Improving the Performance of the Organization: An Exploratory Study of the Views of the Sample of Workers in Ramadi Hospitals. *Al-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*, 11 (26): 418-438.

Al-Zubaidi, G. 2016. The Role of Green Human Resources Management Practices in Achieving the Requirements of Environmental Citizenship: Field Research on the General Company for Vegetable Oils. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22 (89): 53.

المراجع الأجنبية

Ahmad, S. 2015. Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2 (1): 1-13.

Jordanian Pharmaceutical Companies: The Mediating Role of Consumers' Purchasing Behavior. *Jordan Journal of Business Administration*, 14 (4): 555-583.

Al-Khawaldah, R.A., & Al-Shoura, M.S. 2018. Effect of Green Marketing on Organizational Effectiveness of

Al-Majali, M.M., & Tarabieh, S.M. 2020. Effect of Internal Green Marketing Mix Elements on Customers'

- Satisfaction in Jordan: Mu'tah University Students. *Jordan Journal of Business Administration*, 16 (2): 411-434.
- Anwar, N., Mahmood, N.H.N., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., Faezah, J.N., & Khalid, W. 2020. Green Human Resource Management for Organizational Citizenship Behavior towards the Environment and Environmental Performance on a University Campus. *Journal of Cleaner Production*, 256: 1-13.
- Anwar, N., Mahmood, N.H.N., Yusoff, Y.M., & Khalid, W. 2018. Review of Green Human Resource Management: From the Lens of Ability-Motivation-Opportunity Framework. *Advanced Science Letters*, 24 (4): 2507-2510.
- Armstrong, M. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page Publishers.
- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P., & Nawaratne, N.N.J. 2015. Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5 (1): 1-16.
- Astuti, M., & Wahyuni, H.C. 2020. The Relationship between Green Human Resource Management and Productivity: Mapping Topic Area. *American Journal of Economics and Business Management*, 3 (2): 28-34.
- Chaudhary, R. December 2018. Can Green Human Resource Management Attract Young Talent? An Empirical Analysis. In: *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing, Limited, 6 (3): 305-319.
- Cheema, S., Durrani, A.B., Pasha, A.T., & Javed, F. 2015. Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7 (2): 231-241.
- Cherian, J., & Jacob, J. 2012. A Study of Green HR Practices and Their Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7: 25-33.
- Delmas, M.A., & Pekovic, S. 2013. Environmental Standards and Labor Productivity: Understanding the Mechanisms that Sustain Sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2): 230-252.
- Del Val, M.P., & Fuentes, C.M. 2003. Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41 (2): 148-155.
- Di Stefano, C., Liu, J., Jiang, N., & Shi, D. 2018. Examination of the Weighted Root Mean Square Residual: Evidence for Trustworthiness? *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25 (3), 453-466.
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. 2015. Investigating the Barriers of Green Human Resource Management Implementation in Oil Industry. *Management Science Letters*, 5 (1), 101-108.
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. 2016. Green Human Resource Management: A Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2): 192-211.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. 2010. SEM: An Introduction. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 5 (6): 629-686.
- Jabbour, A.B.L., Jabbour, C.J.C., Latan, H., Teixeira, A.A., & de Oliveira, J.H.C. 2014. Quality Management, Environmental Management Maturity, Green Supply Chain Practices and Green Performance of Brazilian Companies with ISO 14001 Certification: Direct and Indirect Effects. *Transportation Research-Part E: Logistics and Transportation Review*, 67: 39-51.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. 2008. The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12): 2133-2154.
- Jabbour, C.J.C., & Jabbour, A.B.L. 2016. Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking Two Emerging Agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112: 1824-1833.
- 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.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. 2013. Age, Resistance to Change and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7-8): 741-760.
- Lozano, R., Nummert, B., & Ceulemans, K. 2016. Elucidating the Relationship between Sustainability Reporting and Organizational Change Management for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125: 168-188.
- Mishra, P. 2017. Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5): 762-788.
- Mousa, S. K., & Othman, M. 2020. The Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Performance in Healthcare Organizations: A Conceptual Framework. *Journal of Cleaner Production*, 243: 1-14.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C.J.C. 2017. Envisioning the Invisible: Understanding the Synergy between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management in Manufacturing Firms in Iran in Light of the Moderating Effect of Employees' Resistance to Change. *Journal of Cleaner Production*, 168: 163-172.
- Obaid, T.F., & Alias, R.B. 2015. The Impact of Green Recruitment, Green Training and Green Learning on Firm Performance: Conceptual Paper. *International Journal of Applied Research*, 1 (12): 951-953.
- Opatha, H.H.P., & Arulrajah, A.A. 2014. Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7 (8): 101-112.
- Oreg, S. 2003. Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4): 680-693.
- Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. 2020. Importance of Work Characteristics Affects Job Performance: The Mediating Role of Individual Dispositions in the Work Design-Performance Relationships. *Personality and Individual Differences*, 157: 1-11.
- Pipatprapa, A., Huang, H.H., & Huang, C.H. 2017. The Role of Quality Management & Innovativeness on Green Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24 (3): 249-260.
- Ragas, S.F.P., Tantay, F.M.A., Chua, L.J.C., & Sunio, C.M.C. 2017. Green Lifestyle Moderates GHRM's Impact on Job Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (7): 857-872.
- Rajković, J., Terek, E., Magzan, M., Ivin, D., & Nikolić, M. 2018. The Impact of Job and Communication Satisfaction on the Financial Performance of a Mid-sized Company. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 5 (1): 77-87.
- Rawashdeh, A. 2018. The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Environmental Performance in Jordanian Health Service Organizations. *Management Science Letters*, 8 (10): 1049-1058.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S.E. 2018. Green Human Resource Management Research in Emergence: A Review and Future Directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35 (3): 769-803.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., Mercado-Caruso, N., & Vilorio, A. 2020. Managing Human Resources Resistance to Organizational Change in the Context of Innovation. *Marketing and Smart Technologies*, 167: 330-340.
- Sakhawalkar, A., & Thadani, A. 2015. To Study the Current Green HR Practices and Their Responsiveness among the Employees of IT Sector in Pune Region. *International Journal of Science and Research*, 2324-2328.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. John Wiley & Sons.
- Shi, D., Maydeu-Olivares, A., & Di Stefano, C. 2018. The Relationship between the Standardized Root Mean Square Residual and Model Misspecification in Factor Analysis Models. *Multivariate Behavioral Research*, 53 (5): 676-694.

- Turgut, S., & Neuhaus, A.E. 2020. The Relationship between Dispositional Resistance to Change and Individual Career Management: A Matter of Occupational Self-efficacy and Organizational Identification? *Journal of Change Management*, 1-18.
- Wong, K.L., Tan, P.S.H., Ng, Y.K., & Fong, C.Y. 2013. The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance. *Human Resource Management Research*, 3 (1): 11-15.
- Wulansari, N.A., Witiastuti, R.S., & Ridloah, S. 2018. Employee Performance Measurement Development Based on Green HRM Indicators. *KnE Social Sciences*, 1179-1194.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C.Y., & Fynes, B. 2020. Green Human Resource Management and Environmental Cooperation: An Ability-Motivation-Opportunity and Contingency Perspective. *International Journal of Production Economics*, 219: 224-235.
- Zaid, A.A., Jaaron, A.A., & Bon, A.T. 2018. The Impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Performance: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 204: 965-979.