

## ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية

رزان تربي التربي

عضو هيئة تدريس وباحثة دكتوراه  
قسم الإدارة العامة  
كلية إدارة الأعمال  
جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر، والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وكانت عينة الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وعددهم (397) موظفًا وموظفة. تم تطبيق المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة بشكل عام؛ فقد اتضح أن التدريب والتطوير الأخضر يمارس بدرجة عالية، بينما التوظيف والاختيار الأخضر وإدارة الأداء الأخضر وإدارة التعويضات الخضراء يمارسون بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى أن موظفي الأجهزة الحكومية يمارسون السلوك الأخضر بدرجة عالية. أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة طردية بين كلاً من التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء، وبين السلوك الأخضر سواءً المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق وفقاً للعمر، وسنوات الخبرة، والمنصب الإداري. ختاماً أوصت الدراسة بالتوسع في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعات الحكومية؛ لما لها من دور في تحقيق الاستدامة البيئية والتي تعد إحدى أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

**الكلمات المفتاحية:** التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، سلوك الموظفين الأخضر.

### المقدمة

مع تطور الصناعة الحديثة، تظهر مشاكل البيئة على مستوى العالم، مثل ارتفاع درجات الحرارة، وتلوث موارد المياه والتربة وغيرها. أصبح الحفاظ على البيئة واستدامتها أولوية قصوى لصانعي القرار في القرن الحادي والعشرين. مما أدى إلى البحث عن بدائل جديدة لإدارة الموارد البشرية التقليدية (Ercantan & Eyupoglu, 2022).

تعد إدارة الموارد البشرية أداة قوية لتعزيز المناهج الخضراء والمستدامة (Jabbour et al., 2019). يلعب الموظفون دورًا حاسمًا في تخضير منظماتهم من خلال تبنيهم لمجموعة متنوعة من السلوكيات الصديقة للبيئة (Lülf & Hahn, 2013). نظرًا لأهمية هذه السلوكيات، بدأ العلماء والمختصين في التركيز على الإجراءات الإدارية التي بإمكانها تحفيز هذا السلوك الأخضر لدى الموظفين (Norton et al., 2017; Dumont et al., 2017). إحدى هذه الإجراءات هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي مجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، والتي تكون

\* تم استلام البحث في ديسمبر 2022، وقبل للنشر في فبراير 2023، وسيتم نشره في مارس 2026.

منسجمة مع التطلعات البيئية للمنظمة (Renwick et al., 2013). والتي تعمل على تحقيق وضمن مشاركة الموظفين بفعالية وكفاءة في سلوكيات صديقة للبيئة أثناء تأدية أعمالهم (Jiang et al., 2012). على الصعيد الآخر، فإن هذه السلوكيات الخضراء من قبل الموظفين ستساهم كذلك في الحفاظ على البيئة الخارجية وفي تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ككل (Norton et al., 2015).

تشهد المملكة العربية السعودية تغييرات في شتى المجالات سواء السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، نابعة من الرؤية الوطنية الطموحة (2030)، التي فتحت الأبواب للأفكار والتطلعات الجديدة، وقدمت العديد من البرامج والمشاريع، والإصلاحات الإدارية في سبيل تحسين وتطوير المنظمات وتحقيق التنمية. كانت الاستدامة إحدى أهم ركائز الرؤية منذ إنطلاقها؛ وذلك حفاظاً على حاضر ومستقبل المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على الاستدامة كمحور أساسي في التخطيط، وتأسيس البنية التحتية، وتطوير السياسات والاستثمار. كان من أهم مبادرات رؤية (2030) فيما يتعلق بالاهتمام البيئي إعلان استهدافها للوصول إلى الحياد الصفري بحلول عام (2060)، بالإضافة إلى: إطلاق الاستراتيجية الوطنية للبيئة، وإطلاق أنشطة الإدارة المتكاملة للنفايات وإعادة تدويرها، وإنشاء صندوق أبحاث للطاقة والبيئة وغيرها من المبادرات (<https://vision2030.gov.sa>). وحيث أن الرؤية الوطنية تستمد قوتها من إدراك قادتها -حفظهم الله- بأهمية المورد البشري في ترجمة هذه الرؤية بشكل فعلي وواقعي، من خلال ما تضمنته من إظهار الاهتمام به في أكثر من هدف، وبرنامج، ومبادرة، وغيرها. بالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى لقياس مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

تناولت هذه الجزئية مراجعة الأدب النظري للدراسة، من خلال استعراض مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، والممارسات المختلفة، كما تطرقت إلى سلوك الموظفين الأخضر من حيث مفهومه، وأنواعه. يلي ذلك استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة، وعلى النحو التالي:

### مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management)

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة (بلالي وسملاني، 2018). ففي منتصف تسعينات القرن الماضي ولدت إدارة الموارد البشرية الخضراء من الرغبة في تحقيق التوازن بين الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للأفراد والشركات مع زيادة الوعي البيئي (Opatha & Arulrajah, 2014)، وتقديم مزايا طويلة الأجل للمنظمات (Benz & Frey, 2007; Mishra, 2017). وفقاً لـ (Mishra, 2017) فإن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو خلق مكان عمل بيئي وسلوكيات عاملة مسؤولة بيئياً، تساعد المنظمات على تكوين قوة عمل خضراء تتفهم وتقدر المبادرات البيئية. يرى (Renwick et al., 2008) أنها مكونات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالإدارة البيئية. هي سلسلة من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات لتعزيز الأداء البيئي الإيجابي، وتهدف إلى تشجيع الموظفين على ممارسة حماية البيئة والسلوكيات الخضراء بنشاط (Renwick et al., 2013). هي جهود المنظمات، وتحديداً إدارة الموارد البشرية، لمواءمة عملياتها وأنشطتها مع السياسات والممارسات الصديقة للبيئة، ساعيةً نحو تفعيل المشاركة ورفع وعي والتزام الموظفين بتحديات وقضايا البيئة، على سبيل المثال: التوظيف والتدريب الأخضر، مشاركة الموظفين، وعقد المؤتمرات عن بعد، والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والتدريب عبر الإنترنت، وبناء مساحات مكتبية موفرة للطاقة (اصرف، 2021). قدم (Opatha & Arulrajah (2014 تعريفاً أوسع يشير إلى أن (GHRM) عبارة عن هيكل يركز على الممارسات التي تهدف إلى خلق موظفين بيئيين بحيث يمكن للجميع، بما في ذلك الموظفين والمنظمات والمجتمع الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الهادفة نحو تحقيق الاستدامة البيئية.

أكد كلاً من (Roscoe et al., 2019) و (Yusliza et al., 2019, 2020) على ضرورة تفعيل إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز نظام الإدارة البيئية، على سبيل المثال، تحفيز الموظفين على إعادة تدوير النفايات؛ حيث إن النفايات المعاد تدويرها تعني أقل تلوث على البيئة، والحفاظ على الموارد في العمل، مثل الكهرباء والمياه، للمساعدة في تقليل التأثير السلبي على النظام البيئي. وهذا يعني أنه عندما تقوم إحدى المنظمات بإدخال البيئة الخضراء في سياسة إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، فإن

الموظفين سيظهرون سلوكيات لها صدى وتتوافق مع السياسة الخضراء للمنظمة. أما العولقي (2021) ذكر بانها مجموعة مترابطة ومتكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير إيجابي على زيادة المعرفة والوعي البيئي للموظفين مما يؤثر على سلوكياتهم الصديقة للبيئة، والتي ستنعكس على تحسين أداء المنظمة الكلي (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي)؛ وذلك ينتج عند اختيار موظفين لديهم وعي كاف بالقضايا البيئية، وتدريبهم لزيادة وعيهم ومعرفتهم البيئية، ومنحهم التعويضات المالية والمعنوية وفقاً للإنجاز البيئي. أشار (Cherian & Jacob (2012) إلى أن (GHRM) تشجع الموظفين على اتخاذ إجراءات أكثر مسؤولية لحماية البيئة. يمكن أن تحقق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء كفاءة أعلى وتكاليف أقل للمنظمة وخلق جو أفضل لعلاقات الموظفين، مما يساعد المنظمة على العمل في بيئة ودية (Zhu, 2021).

ومما سبق يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عملية دمج أنشطة إدارة الموارد البشرية من (توظيف واختيار، تدريب وتطوير، إدارة الأداء، والتعويضات) بالسياسات البيئية التي تتبناها المنظمات؛ يتم ذلك من خلال اختيار وتدريب وتحفيز موظفين مهتمون بقضايا البيئية المستدامة؛ والذي سيشجع ويحفز الموظفين للمشاركة في السلوكيات الخضراء الصديقة للبيئة.

### ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

إن تطبيق المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يساعد على توجيه سلوك الموظفين وتمكينهم من الحصول على قدرة ومهارة أكبر في حماية البيئة، وإحساس قوي بالمسؤولية البيئية (Zhu et al., 2021). تم اكتشاف أن (GHRM) لها دور حاسم في تطوير ثقافة مستدامة في المنظمات (Opatha & Arulrajah, 2014). من خلال ربط أبعاد مثل التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة التعويضات مع الأهداف البيئية للمنظمة، يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء تحسين تطبيق نظام الإدارة البيئية، وتحقيق الأهداف الخضراء التي تتطلع لها المنظمات (Ercantan & Eyupoglu, 2022).

ذكر (Nikolaou et al., 2015) أن بيئة العمل التي تتميز بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مرتبطة بشكل إيجابي بقدرة الموظفين على تطوير حلول مستدامة بيئيًا. فيجب أن يكون الوعي البيئي، التوظيف والاختيار، والتدريب وتطوير المعرفة البيئية، وتقييم الأداء البيئي للموظفين، ومنح الجوائز جزءًا من إدارة الموارد البشرية الخضراء (Renwick et al., 2013).

أشار كلاً من (Zhu et al., 2021) و (Ercantan & Eyupoglu (2022) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن بشكل أساسي توظيف الأفراد الذين يدعمون القيم والأهداف الخضراء للمنظمة، ويطورون برامج تدريبية لتحسين المعرفة والمهارات والوعي والمواقف البيئية للموظفين، ودمج العوامل البيئية في تقييم أداء الموظفين، وإدارة التعويضات، وتفويض الموظفين.

بناء على ما سبق وعلى ما اتفق عليه العديد من المؤلفين والكتاب، يمكننا تقسيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى:

### 1- التوظيف والاختيار الأخضر (Green Recruitment and Selection)

يعد التوظيف والاختيار الأخضر إحدى أهم ركائز إدارة الموارد البشرية الخضراء (Jackson & Seo, 2010). حيث تقوم المنظمات باستقطاب واختيار المرشحين بناءً على اهتماماتهم البيئية (Jabbour & Santos, 2008). كما تروج المنظمات للثقافة الخضراء أثناء التوظيف لجذب المزيد من الموظفين ذوي الجودة العالية، تقوم المنظمات المهمة بالبيئة بتطبيق عملية التوظيف والاختيار الأخضر من خلال استخدام نظام الاستقطاب الإلكتروني لتقليل معدلات انبعاث الكربون في عمليات الاستقطاب التقليدية (Renwick et al., 2013). وعند عملية الاختيار للوظائف الشاغرة يتم اختيار المرشحين الذين لديهم اهتمام بالبيئة كمعيار للاختيار عند إجراء المقابلات أو تقييم المرشحين، بالإضافة إلى معايير الاختيار التقليدية المتعلقة بالواجبات المحددة للوظيفة المعنية، كما ينبغي أن تكون أولوية الاختيار للمرشحين المشاركين مسبقًا في أنشطة صديقة للبيئة في حياتهم اليومية (اصرف، 2021). يرى موسى وأمين (2017) أنه من الضروري قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالمرشحين الذين

يقدررون القضايا البيئية، واتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة. قد يتأثر سلوك الموظفين الأخضر من خلال تطبيق التوظيف والاختيار الأخضر؛ عن طريق تعزيز وعي الموظفين وإدراكهم للسلوكيات الصديقة للبيئة، وإيصال تفضيل المنظمة لهذه السلوكيات والقيم البيئية الشخصية أثناء عملية الاستقطاب التوظيفي، مما يضمن تكيف الموظفين الجدد بشكل أسرع مع الإدارة الخضراء والمزيد من السلوكيات الخضراء (Renwick et al., 2013; Zhu et al., 2021; Fawehinmi et al., 2020; Ercantan & Eyupoglu, 2022). يتضح أن التوظيف والاختيار الأخضر هو ممارسة مهمة للغاية لإيجاد قوة عاملة تتشارك المبادئ الخضراء للمنظمة التي تؤدي إلى سلوك أخضر للموظفين، وتدعم أهداف المنظمة.

## 2- التدريب والتطوير الأخضر (Green Training & Development)

تبذل إدارة الموارد البشرية الخضراء جهودًا كبيرة لإثراء المعرفة وتحسين مهارات وقدرات الموظفين وتشجيعهم على اتباع السلوكيات الصديقة للبيئة (Zhu, 2021). يتم ذلك من خلال عمليات التدريب والتطوير الأخضر وهي ممارسة تمكن الموظفين من تعلم قدرات الحفاظ وحماية البيئة، وكلاهما مهم لتحقيق الأهداف البيئية (Jabbour, 2011; Zhu et al., 2021). يهدف التدريب والتطوير الأخضر إلى زيادة معرفة الموظفين بالسياسات والإجراءات اليومية الدقيقة لحماية البيئة، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاتهم نحو البيئة وزيادة مستوى معرفتهم ووعيهم البيئي (Yong et al., 2020) تشمل ممارسات التدريب والتطوير الأخضر رفع الوعي البيئي للموظفين، وغرس القيم الخضراء، وتحسين قدرتهم على تنفيذ ممارسات العمل الأخضر (Zoogah & Peng, 2011). أي أنه عندما يكون لدى الموظفين فهم أفضل للمشكلات والحلول البيئية، فإن وعيهم وإدراكهم لدورهم في حماية البيئة سوف يتحسن، بحيث يكونون أكثر تقديرًا لتبني منظماتهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي ستزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة (Zhu, 2021). كما يزيد التدريب الأخضر من فهم الموظفين للعلاقة بين أنشطتهم وطريقة أداء أعمالهم ومدى تأثيرها على البيئة. ويمنحهم المهارات التي يحتاجون إليها للتعرف على المشكلات البيئية واتخاذ الخطوات المناسبة للتخفيف من حدة المشكلة (Zoogah & Peng, 2011). يتضح أن التدريب والتطوير الأخضر يمكن الموظفين من أن يكونوا أكثر استعدادًا لتبني السلوكيات التنظيمية الصديقة للبيئة.

## 3- إدارة الأداء الأخضر (Green Performance Management)

تعد إدارة الأداء الأخضر إحدى مقاييس جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات، فهي العمليات والمعايير التي تقيس وتقيم بها المنظمة أداء عملها الأخضر خلال إطار زمني معين وتقدم التغذية الراجعة الخضراء، وتعيد تعيين الأهداف الخضراء للموظفين (Armstrong & Taylor, 2020). وحتى تكون عملية تقييم الأداء الأخضر فعالة؛ يجب على المنظمات وضع أهداف خضراء لكل موظف، ومعايير خضراء مدمجة في عملية تقييم الأداء (Opatha & Arulrajah, 2014). إن إيجاد مقاييس الأداء الأخضر يعني إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لتقييم أداء الموظفين، تغطي عدة موضوعات، مثل: الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، والإبلاغ عن المخاوف البيئية، والحد من الهدر في الموارد، وتطبيق السياسات والإجراءات البيئية (Tang et al, 2018). وان يتم دمج القضايا البيئية والاجتماعية في عملية تقييم أداء الموظفين (Opatha & Arulrajah, 2014). وفقًا لـ Hermann et al., (2007) فإن العنصر الأكثر أهمية في إدارة الأداء الأخضر لكل من المدراء والموظفين هو تقييمات الأداء، والتي يمكن أن تؤثر على آلية وفعالية المكافآت والتعويضات اللاحقة. عند ربط نتائج تقييمات الأداء الأخضر بنظام للمكافآت، سيحفز ذلك الموظفين على المشاركة في الأنشطة الخضراء من خلال الترقيات أو المكافآت التي سيحصلون عليها، عندما يتم استخدام هذه التدابير بشكل صحيح، ستشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر صداقة للبيئة والعمل من أجل أهداف الاستدامة في منظماتهم (Ercantan & Eyupoglu, 2022). تشير إدارة الأداء الأخضر إلى عمليات قياس وتقييم أداء الموظفين الصديق للبيئة في مكان العمل، والتي يكون لها دور مهم عند ربطها بإدارة التعويضات الخضراء.

## 4- إدارة التعويضات الخضراء (Green Compensation Management)

إدارة التعويضات الخضراء هي نظام مجزي من أنظمة المكافآت المالية وغير المالية، تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم للمساعدة في تحقيق الأهداف البيئية (Jabbour et al., 2019). تبرز أهمية إدارة التعويضات الخضراء بما تقوم

به من دور تحفيزي هام، وانعكاسه على استدامة الأداء البيئي وتوليد المبادرات البيئية ذات الأشكال المختلفة (التخلص من النفايات، إعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة، مكاتب بلا ورق وغيرها)، وهو ما يعود بنتائج مضاعفة للمنظمات مقارنة بالتعويضات الممنوحة (اصرف، 2021). تقوم إدارة التعويضات الخضراء بمكافأة أي مساهمات أو إنجازات صديقة للبيئة من قبل الموظفين، وذلك بهدف جذب الموظفين والمحافظة عليهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية (Saeed et al., 2019). تعد إدارة التعويضات الخضراء أمرًا مهمًا في نشر الثقافة الخضراء وتحفيزها بين الموظفين؛ ونتيجة لذلك، يجب مكافأة الموظفين الذين يظهرون سلوكًا صديقًا للبيئة على الصعيدين المالي وغير المالي لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الخضراء. يكافئ التعويض الأخضر الموظفين بغرس الفخر في الأفراد وتشجيع السلوك الأخضر بين الموظفين بشكل أكثر فعالية (Hermann et al., 2007). إلى جانب المكافآت المالية، يتم تقديم الحوافز غير المالية، مثل الأوسمة والشهادات التقديرية والتكريم والجوائز والهدايا العينية بالإضافة إلى الاعتراف والتقدير البيئي. غالبًا ما يلجأ لهذا النوع (غير المالي) في ظل ندرة المكافآت المالية لدى المنظمات (اصرف، 2021). تشجع التعويضات الخضراء الدوافع للمشاركة والانخراط في السلوكيات الخضراء التي تدعم الأهداف البيئية للمنظمة (Ercantan & Eyupoglu, 2022). يتضح أن التعويضات الخضراء سواء المالية أو المعنوية تعد أداة تحفيزية مهمة تشجع الموظفين على تبني السلوكيات الخضراء وتحقيق الأهداف البيئية للمنظمات.

### سلوك الموظفين الأخضر (Employee Green Behavior)

يُعد سلوك الموظفين الأخضر (EGB) من المواضيع الهامة والحديثة في أبحاث السلوك التنظيمي (Tian et al., 2020). هو سلوك مفيد بيئيًا يقوم به الموظفون داخل المنظمة ويشير إلى شكل معين من السلوك المؤيد للبيئة في أماكن العمل (Ones & Dilchert, 2012; Norton et al., 2017). وصف Scherbaum et al., (2008) السلوك الأخضر للموظفين بأنه الاستعداد للانخراط في أنشطة صديقة للبيئة. هو مقياس لموقف الأفراد تجاه حماية البيئة، مما يعكس موقف الموظفين تجاه حماية البيئة (Zhu et al, 2021). تُشجع المنظمات موظفيها على تبني السلوكيات الخضراء لضمان التطبيق الفعال لأنظمة وسياسات الإدارة البيئية الخاص بهم، هذا السلوك الأخضر في مكان العمل هو سلوك قابل للقياس يساعد في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية في المنظمات (Fawehinmi et al., 2020). يشير السلوك الأخضر إلى مجموعة من سلوكيات الأفراد الأكثر ودية تجاه البيئة، تهدف هذه السلوكيات إلى التخفيف من الآثار غير المرغوب فيها للأنشطة البشرية على النظام البيئي، وإلى المساهمة في الاستدامة البيئية حيث إن السلوك الأخضر أصبح ضروريًا للمنظمات في وقتنا الحالي (Ones & Dilchert, 2012; Norton et al., 2015).

لاحظت الأبحاث الحالية أن (EGB) يؤثر على الجو الطبيعي وله آثار كبيرة على المنظمات وقادتها وموظفيها. ذكر Tian et al., (2020) و Norton et al (2015) إن سلوك الموظفين الأخضر يساعد المنظمات على تحقيق الاستدامة البيئية وتحسين الأداء البيئي، كما ويزيد من الفعالية والرضا الوظيفي لقادتها وموظفيها.

قد تكون أمثلة هذه السلوكيات الخضراء هي إطفاء الأنوار في نهاية اليوم عند مغادرة المكتب، أو أثناء الطباعة باستخدام كلا وجهي الورقة، واستخدام أكواب قابلة لإعادة الاستخدام بدلًا من الأكواب التي تستخدم مرة واحدة، ومساعدة المنظمات على تطبيق الاستراتيجيات الخضراء، والتقليل من زيادة النفايات، يتم تعزيز تطور سلوك الموظفين الأخضر من خلال هذه السلوكيات (Vicente-Molina et al., 2013). يعتبر تبني الموظفين للسلوكيات الخضراء أداة فعالة لتحقيق المسؤولية البيئية (Ones & Dilchert, 2012; Norton et al., 2015; Ercantan & Eyupoglu, 2022).

### أنواع السلوك الأخضر للموظفين

اتفق العديد من المؤلفين على تقسيم أشكال السلوك الأخضر بين الموظفين كالتالي: (Zhu et al., 2021; Ercantan & Eyupoglu, 2022; Norton et al., 2015, 2017; Bissing-Olson et al., 2013)

#### 1- السلوك الأخضر المرتبط بالمهام (Employees' Task-related Green Behavior)

يعتبر هذا النوع من السلوك سلوكًا في الدور، فهو السلوك الأخضر الذي يتم إجراؤه في ظل قيود تنظيمية وضمن نطاق واجبات ومسؤوليات الوظيفة المطلوبة، يتم تحديده رسميًا وإدراجه في الوصف الوظيفي والقواعد واللوائح التنظيمية. فهو السلوك الذي يشير إلى مدى إتمام الموظفين لمهامهم الوظيفية المحددة بطريقة صديقة للبيئة.

## 2- السلوك الأخضر التطوعي: (Employees' Voluntary Green Behavior)

يعد سلوكاً خارجاً عن الدور، يشارك فيه الموظفون بنشاط في حماية البيئة خارج إطار مهام العمل المطلوبة، تظهر هذه السلوكيات الاستباقية التطوعية من خلال الدافع الداخلي للموظفين، وهو أمر غير مطلوب رسمياً. وتشمل هذه الإجراءات إعطاء الأولوية للمصالح البيئية، وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء البيئي التنظيمي، وتشجيع زملاء العمل على تبني السلوكيات الصديقة للبيئة. هو السلوك الأخضر الذي يتضمن جهداً شخصياً ويتجاوز التوقعات التنظيمية بالسلوك. لا يتم ذكر السلوك التطوعي في الأوصاف الوظيفية أو مهام الموظف، ولكنه يساهم في قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة على المدى الطويل من خلال الجمع بين جهود الموظفين الفرديين.

يتضح من هذا التصنيف وجود مستويين مختلفين من سلوكيات الموظفين الخضراء، الأول يشير إلى السلوك الأخضر المرتبط بتنفيذ الموظف لمهام العمل الرسمي، بينما الثاني يتجاوز ما هو مطلوب أو متوقع حيث يبادر الموظف بسلوك أخضر استباقي تطوعي.

## الدراسات السابقة

تم إجراء دراسات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للموظفين في سياقات مختلفة.

دراسة (Ercantan & Eyupoglu, 2022)، والتي قامت بقياس تصورات الموظفين المحتملين (طلاب الجامعات) نحو المنظمات التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء وكيف يمكن لهذه التصورات أن تؤثر على سلوكهم الأخضر المستقبلي في مكان العمل. تكونت عينة الدراسة من طلاب من أكبر جامعة في شمال قبرص، تم توزيع (400) استبيان تم استعادة (342) إجابة صالحة. أظهر تحليل البيانات أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير مباشر على السلوكيات التطوعية والمرتبطة بالمهام الخضراء للموظفين المحتملين وتأثير غير مباشر من خلال التوسط في الإدراك النفسي للمناخ الأخضر. تم تسليط الضوء على أهمية دمج الأبعاد المستدامة داخل إدارات الموارد البشرية، وكذلك وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة.

دراسة (Sobaih et al., 2022)، التي بحثت في التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء البيئي لمنظمات الأغذية، والتأثير غير المباشر على السلوك الأخضر للموظفين. تم فحص التأثير الوسيط لسلوك الموظف الأخضر، سواء كان سلوكاً مرتبطاً بالمهام أو سلوكاً تطوعياً. تم الاعتماد على أداة بحث تم اختبارها مسبقاً لجمع البيانات من (1050) موظفًا في مؤسسات غذائية مختلفة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي مهم للقيادة التحويلية الخضراء على كل من أبعاد السلوك الأخضر، أي السلوك المرتبط بالمهام والسلوك التطوعي، وعلى الأداء البيئي. أظهرت النتائج تأثيراً وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي، في حين أن السلوك التطوعي له تأثير وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي، في حين أن السلوك التطوعي له تأثير وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي، في حين أن السلوك التطوعي له تأثير وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي. أظهرت النتائج تأثيراً وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي، في حين أن السلوك التطوعي له تأثير وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي. أظهرت النتائج تأثيراً وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي، في حين أن السلوك التطوعي له تأثير وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهمة في الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي.

دراسة (Zhu et al., 2021)، التي ناقشت كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كلاً من السلوك الأخضر المرتبط بالمهام والسلوك الأخضر التطوعي للموظفين. استخدمت هذه الدراسة استبياناً وتم جمع البيانات من (288) موظفًا من شركات التصنيع في الصين. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجاباً على كلاً من السلوك الأخضر المرتبط بالمهام والسلوك الأخضر التطوعي، وأن الاعتقاد البيئي يتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر التطوعي للموظفين، أما الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر المرتبط بالمهام للموظفين.

دراسة (Mayangsari et al., 2021)، التي ذكرت أن لكل جيل خصائصه الخاصة في التصرف بطريقة واعية بيئياً في بيئة عمله، بالتالي هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والسلوك الأخضر

للموظف على أداء البيئة في مجموعتين من موظفي الجيل X (هو أي شخص ولد في الفترة من 1965 إلى 1980) وجيل Y-Millennia (ويطلق عليه جيل الألفية وهو أي شخص ولد في الفترة من 1981 إلى 1996). اعتمدت الدراسة الوضعية مع البحث الكمي وباستخدام طرق المسح. كان مجتمع الدراسة موظفين في PT Wira Cipta Perkasa مع عينة إجمالية من (100) شخص. كان تحليل البيانات المستخدم هو نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS. تثبت نتائج الدراسة أن التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر لهما تأثير على أداء البيئة من خلال السلوك الأخضر للموظفين من الجيل X. بينما في جيل Y، ثبت أن التوظيف الأخضر له تأثير على الأداء البيئي من خلال السلوك الأخضر للموظفين، ولكن التدريب الأخضر ليس له تأثير.

دراسة (Al-Ghazali & Afsar, 2021)، وكان الغرض منها التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع الأخضر للموظفين. كما تم فحص الدور الوسيط للتشجيع السلوكي الأخضر والدور المعتدل للقيم الخضراء الفردية. تم جمع البيانات من (437) موظفًا يعملون في مؤسسات صناعية متعددة في المملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرت بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر. علاوة على ذلك، توسّطت النية السلوكية الخضراء جزئيًا في الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر. أخيرًا، وجد أن القيم الخضراء الفردية خففت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتراجعة والإبداع الأخضر وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنية السلوكية الخضراء للموظفين.

دراسة الغرابلي وآخرون (2021)، التي هدفت إلى توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مصر، كما هدفت إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والابتكار الأخضر للعاملين بهذه الفنادق، تم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات باستخدام عينة عشوائية طبقية تتكون من (334) عاملاً في مدينة الجونة وشرم الشيخ بما يمثل (30) فندق من أصل (80) فندق حصل على هذه الشهادة. كانت أهم النتائج أن هذه الفنادق تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع، واتضح وجود علاقة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر لدى العاملين بهذه الفنادق. وهو ما يؤكد على ضرورة اهتمام الفنادق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تحقيق أعلى مستويات الابتكار الأخضر لدى العاملين. أخيراً توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموغرافية النوع والسن، ووجود اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين باختلاف مستوى التعليم.

دراسة اصرف (2021)، التي حاولت معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية، القدرات الاستكشافية)، استهدفت العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم تطبيقها على مجتمع مكون من (152) مفردة وبلغت نسبة الاستجابة (78.9%) أي ما يعادل (120) مفردة. كانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

دراسة (Fawehinmi et al., 2020)، التي هدفت إلى فحص الآلية التي تؤثر بها إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للموظفين للأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الماليزية من خلال القيم ومشاعر الالتزام الأخلاقية كوسيط. تم جمع البيانات من خلال مسح كمي لـ (425) أكاديميًا في خمس جامعات في ماليزيا. كان هناك علاقة معنوية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيم ومشاعر الالتزام الأخلاقية، وعلاقة معنوية إيجابية بين القيم ومشاعر الالتزام الأخلاقية والسلوك الأخضر للموظفين. بالتالي كان لإدارة الموارد البشرية الخضراء تأثير على السلوك الأخضر للموظفين. ومع ذلك، لم تكن هناك علاقة مباشرة كبيرة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للموظفين.

دراسة (Pham et al., 2019)، التي كشفت عن التأثيرات غير المباشرة والتفاعلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر، والمكافأة الخضراء، والثقافة التنظيمية الخضراء) على الالتزام البيئي للموظف. تم تطبيق دراسة كمية من خلال جمع البيانات من الموظفين العاملين في فنادق 4-5 نجوم في فيتنام. من خلال مسح شمل (209) مستجيباً. تشير النتائج إلى أن ثلاث من ممارسات GHRM (التدريب الأخضر والمكافأة الخضراء والثقافة التنظيمية الخضراء)

هي عوامل ضرورية لتعزيز السلوك الأخضر للموظفين، كما يمكن للتفاعل ثنائي الاتجاه بين التدريب الأخضر والثقافة التنظيمية الخضراء أن يطلق العنان لالتزام الموظفين تجاه البيئة، وخاصة في المستويات العالية والمتوسطة للثقافة التنظيمية الخضراء، في حين أن التفاعل بين التدريب الأخضر والمكافأة الخضراء هو عامل غير مهم في تشجيع السلوك الأخضر للموظفين.

دراسة (Dumont et al., 2017)، التي طورت أولاً مقاييس لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ثم اعتمدت على أدبيات إدارة الموارد البشرية السلوكية والمناخ النفسي جنباً إلى جنب مع نظرية ملاءمة قيم الإمدادات، لاختبار نموذج مفاهيمي يدمج آثار المناخ الأخضر النفسي والقيم الخضراء الفردية. كشفت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على السلوك الأخضر المرتبط بالمهام، ولكنها أثرت بشكل غير مباشر فقط على السلوك الأخضر الطوعي. تشير هذه النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر على السلوك الأخضر في مكان العمل للموظفين سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي؛ ومع ذلك، يحدث هذا من خلال عمليات اجتماعية ونفسية مختلفة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح تركيزها على معرفة علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعدة موضوعات تنظيمية كالسلوك الأخضر، والإبداع الأخضر، والابتكار الأخضر، والبراعة التنظيمية، والالتزام البيئي للموظفين وغيرها. كما يتضح أن الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف أهدافها ومجتمعاتها تؤكد على النتائج الإيجابية المنعكسة على سلوك العاملين الصديق للبيئة. كما يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات التي حاولت قياس مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر لموظفي القطاعات الحكومية بشكل عام عالمياً؛ ففي دراسة (Ercantan & Eyupoglu, 2022) قامت بقياس تصورات الموظفين المحتملين (طلاب الجامعات) في قبرص، ودراسة (Zhu et al., 2021) التي استهدفت شركات التصنيع في الصين، بينما دراسة (Fawehinmi et al., 2020) التي طبقت على الموظفين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. تتضح كذلك ندرة هذه الدراسات بشكل خاص محلياً في المملكة العربية السعودية؛ حيث إن الدراسات المحلية التي توصلت لها الباحثة مطبقة على المؤسسات الغذائية كما في دراسة (Sobaih et al., 2022)، أو في دراسة (Al-Ghazali & Afsar, 2021) التي طبقت على المنظمات الصناعية، ولم يتم التوصل - على حد علم الباحثة - إلى أي دراسة بحثت عن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر في القطاعات الحكومية محلياً. ومن هذا المنطلق، سعت الباحثة إلى دراسة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ لتعويض النقص في هذا المجال، خاصة أنها من الدراسات القلائل في الأدب الإداري العربي، وتمثل الدراسة الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية التي تتناول هذا الموضوع. كما يجب إيضاح أن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة في إثراء وتعزيز الخلفية العلمية، وبناء وتطوير الإطار النظري، وفي اختيار منهجية وأداة الدراسة.

## مشكلة الدراسة

في السنوات القليلة الماضية، أصبح التأثير البيئي هو الشغل الشاغل للمنظمات الحديثة. مما فرض على المنظمات تبني ممارسات صديقة للبيئة؛ لتعزيز السلوك المستدام للموظفين في العمل (Ansari et al., 2021). يجب على المنظمات تعزيز سلوك الموظفين وتغييره لجعل سلوكهم متوافقاً مع الهدف البيئي لمنظمتهم. يرى (Roscoe et al., 2019) أن هناك إقبال شديد من المنظمات في تبني ودمج السياسات البيئية مع إدارة الموارد البشرية، بهدف تشجيع الموظفين على اتخاذ المزيد من السلوكيات لحماية البيئة.

يتفق علماء النفس البيئي على أن تحفيز السلوك الأخضر للموظفين يشكل مصدر قلق كبير (Ture & Ganesh, 2014). هذا لأن تحفيز السلوك الأخضر بين الموظفين مهمة شاقة (Davis & Challenger, 2013). إلا أن تبني هذا السلوك الصديق للبيئة يفيد المنظمة على المدى الطويل وعلى المستويين الاقتصادي والاجتماعي (Staddon et al., 2016). يجب تحفيز الموظفين للمشاركة في الأنشطة الخضراء حتى تكون طويلة الأمد، ولا ينبغي إجبارهم على تبني هذا السلوك.

أكدت الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً رئيسياً في تنفيذ الإدارة البيئية للمنظمات (Pham et al., 2019; Jabbour et al., 2019; Chaudhary, 2020; Nejadi et al., 2017). إلا أنه لوحظ محدودية الدراسات

الأجنبية والعربية التي تناولت طبيعة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تنمية السلوك الأخضر للموظفين في مكان العمل (Saeed et al., 2019; Fawehinmi et al., 2020). بالإضافة إلى قلة الدراسات التي حاولت تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين سلوك الموظفين الأخضر سواء السلوك التطوعي أو السلوك المرتبط بالمهام.

تأكد الأدبيات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تدعم تنمية المعرفة والوعي البيئي للموظفين بشكل يؤدي إلى زيادة قدرتهم على تبني السلوكيات الخضراء في مكان العمل ومن ثم تعزيز الأداء الأخضر للمنظمات (Ercantan & Eyupoglu, 2022). إلا أن الباحثة لم ترصد أي دراسة حاولت البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو السلوك الأخضر لموظفي القطاع العام محلياً. ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتناقش مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## أهداف وتساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على كلاً من مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى السلوك الأخضر والعلاقة بينهما لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتحاول أيضاً الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف المتغيرات الديموغرافية الآتية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنصب الإداري.

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما هو مستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- 3- ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنصب الإداري؟

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من ناحيتين، وهما على النحو الآتي:

من الناحية العلمية يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للموظفين من الموضوعات الحديثة التي لم تعط حقها في البحث العلمي، فقد أكدت الدراسات أنها بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذه الممارسات من أحدث أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Jabbour et al, 2019). وذلك بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة التي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال. ولا تزال البحوث التي تناولت موضوع الدراسة قليلة جداً في الوطن العربي عامة، والمملكة العربية السعودية خاصة؛ فمن خلال المسح الأدبي الذي قامت به الباحثة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على السلوك الأخضر للموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. لم تعثر على أي دراسة علمية بهذا الجانب، ومن ثم تأتي هذه الدراسة لسد الثغرة البحثية الواضحة، ومحاولة لإثراء المعرفة في المكتبة العربية. كما يؤمل أن تمهد هذه الدراسة في ضوء نتائجها وتوصياتها، الطريق للباحثين والمهتمين بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء، التوسع في دراسة هذه الظاهرة، وتحديد مسبباتها وعلاقتها بظواهر تنظيمية وسلوكية أخرى.

كما تتمثل الأهمية العملية أو التطبيقية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، ومحاولته التعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تأثيرها على السلوك الأخضر للموظفين في الأجهزة الحكومية، فتكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة للقيادات الإدارية في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، توضح مدى تطبيق ممارسات

إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الخضراء، وإدارة التعويضات الخضراء). وبما يساعد القيادات على الاستفادة من توصيات هذه الدراسة في عملية التنمية والتطوير الإداري، وزيادة الوعي البيئي للموظفين، وتوضيح جوانب التأثير على السلوكيات الخضراء في مكان العمل، بما يساهم في إيجاد بيئة تنظيمية صديقة للبيئة؛ والتي تحقق الاستدامة البيئية التي تعد من أهداف رؤية المملكة (2030) على مستوى القطاعات الحكومية.

## تصميم الدراسة

- منهج الدراسة: سعياً نحو تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ نظراً لكونه المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، أو تقييمها ومقارنتها، ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في التعامل مع الحالات المماثلة في المستقبل (القحطاني وآخرون، 2010؛ رشيد، 2020).
- مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيار مفرداتها: يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الأجهزة الحكومية البالغ عددهم (1244811) موظف وموظفة خلال العام المالي 1437-1438هـ (2016) بحسب الكتاب الإحصائي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة دراسة كافة مفرداته؛ تم اختيار أفراد العينة باستخدام العينة الصدفية، وهي إحدى أنواع العينات غير الاحتمالية. حيث بلغ حجمها (397) مفردة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. يوضح جدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

يتضح من الجدول (1) أن (56.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما (43.8%) من أفراد العينة من الإناث. أما متغير العمر يتضح أن (52.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وهي الفئة الأكثر من بين فئات الدراسة. في حين وجد أن (23.9%) أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، و(13.4%) أعمارهم (أقل من 30 سنة)، و (10.6%) أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة. وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يتضح أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (62.0%)، و(27.7%) مؤهلهم دراسات عليا، بينما (6.0%) من حملة الدبلوم، ثم (4.3%) ممن مؤهلهم ثانوية عامة فأقل، يتضح ارتفاع المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة؛

جدول رقم (1)  
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	223	56.2
	أنثى	174	43.8
العمر	أقل من 30 سنة	53	13.4
	30 - أقل من 40 سنة	207	52.1
	40 - أقل من 50 سنة	95	23.9
	50 سنة فأكثر	42	10.6
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	17	4.3
	دبلوم	24	6.0
	بكالوريوس	246	62.0
	دراسات عليا	110	27.7
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	15.4
	5 - أقل من 10 سنوات	110	27.7
	10 سنوات فأكثر	226	56.9
الوظيفة	موظف/ موظفة	246	62.0
	مشرف/ مشرفة	27	6.8
	رئيس/ رئيسة قسم	50	12.6
	مدير/ مديرة	74	18.6

وتقديم إجابات موضوعية على أسئلة الدراسة. فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة اتضح أن (56.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، وهي الفئة الأكبر من بين فئات الدراسة، يلي ذلك (27.7%) خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، و(15.4%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وهذا يشير إلى توفر الخبرة الكافية لدى عينة الدراسة، والرؤية الواضحة لمتطلبات أعمالهم؛ الأمر الذي يساعد على تقديم إجابات دقيقة تخدم أهداف الدراسة. أما متغير المنصب الإداري يتضح أن (62.0%) من أفراد عينة الدراسة (موظف/ موظفة) وهم الأغلبية، ثم (18.6%) (مدير/ مديرة)، بينما (12.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة (رئيس / رئيسة قسم)، و(18.6%) (مدير/ مديرة)، وأخيراً (6.8%) (مشرف/ مشرفة).

- أداة الدراسة وصدقها وثباتها: تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت الاستبانة من جزئين كما يلي:
  - الجزء الأول: يحتوي على بيانات أولية عن أفراد الدراسة، وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الإداري).

• الجزء الثاني: يحتوي على محاور الدراسة الأساسية وهي: المحور الأول: مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد استفادت الباحثة في إعدادها من خلال استعارة وترجمة استبانة كلاً من (Tang et al., 2018; Dumont et al., 2017). ويحتوي هذا المحور على (12) عبارة. ويتضمن (4) أبعاد، تعكس الفقرات الثلاث الأولى التوظيف والاختيار الأخضر، والثلاث فقرات الثانية التدريب والتطوير الأخضر، والثلاث فقرات الثالثة إدارة الأداء الأخضر، والثلاث فقرات الأخيرة إدارة التعويضات الخضراء. تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (لا أوافق مطلقاً=1، لا أوافق=2، محايد=3، أوافق=4، أوافق بشدة=5). أما المحور الثاني: مستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد استفادت الباحثة في إعدادها من دراسة (Bissing-Olson, 2013; Norton et al., 2015) ويحتوي هذا المحور على (6) عبارة، ويتضمن بُعدين، تعكس الثلاث فقرات الأولى السلوك الأخضر المرتبط بمهام العمل، والثلاث فقرات الأخيرة السلوك الأخضر التطوعي. وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كما في المحور الأول.

وقد تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراءهم تم إجراء التعديلات المناسبة، مما ساعد على إخراجها بصورتها النهائية. كذلك تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط (Pearson) بعد أن تم توزيعها على عينة استطلاعية عددها (30) مفردة؛ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتهي إليه ما بين (0.848) و(0.927) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فاقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي تؤهلها للتطبيق الميداني. أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فقد تم قياس ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ اتضح أن معامل ثبات محاور الدراسة مرتفع؛ حيث بلغ الثبات العام لأداة الدراسة (0.951)، وهذا يؤكد اتسامها بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. - إجراءات تطبيق الدراسة: بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً، حيث وُزعت الاستبانة بعد تحويلها إلكترونياً على أفراد الدراسة، ثم تجميع الاستجابات واستخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة.

## أساليب التحليل الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة (أوافق بشدة) 5 درجات، (أوافق) 4 درجات، (محايد) 3 درجات، (لا أوافق) درجتان، (لا أوافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، قامت الباحثة بحساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0,80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (القحطاني وآخرون، 2010). وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي في جدول (2).

جدول رقم (2)

طريقة تصحيح المقياس

الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
طول الخلية	من 1,00 إلى 1,80	من 1,81 إلى 2,60	من 2,61 إلى 3,40	من 3,41 إلى 4,20	من 4,21 إلى 5,00
البدايل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

## عرض ومناقشة أسئلة الدراسة

تطرقنا هذه الجزئية إلى النتائج التي تم التوصل إليها، بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفيما يلي مناقشة متعمقة لذلك:

### مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

للتعرف على ذلك، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

الأبعاد	المتوسط الانحراف المعياري	الرتب	درجة الممارسة
التوظيف والاختيار الأخضر	3.37	1.01	2 متوسطة
التدريب والتطوير الأخضر	3.64	0.96	1 عالية
إدارة الأداء الأخضر	2.96	1.10	4 متوسطة
إدارة التعويضات الخضراء	2.97	1.11	3 متوسطة
المتوسط العام للمحور	3.24	0.93	متوسطة

يتضح من جدول (3) أن بُعد «التدريب والتطوير الأخضر» جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط (3.64)، وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة (عالية). إلا أن فقرة «تقدم جهة عملي البرامج التدريبية المتخصصة بالقضايا البيئية للموظفين»، كانت بمتوسط حسابي (3.01)، وبدرجة ممارسة (متوسطة). يليه بُعد «التوظيف والاختيار الأخضر» في المرتبة الثانية بمتوسط (3.37)، وانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، كانت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البُعد متفاوتة بدرجات موافقة (متوسطة/عالية)، كانت الفقرة الأولى من بين فقرات هذا البُعد هي «تراعي جهة عملي استخدام الوسائل الخضراء (مثل الإنترنت) بجميع مراحل عملية التوظيف»، بمتوسط حسابي (3.85)، وبدرجة ممارسة (عالية).

وجاء بُعد «إدارة التعويضات الخضراء» في المرتبة الثالثة، بمتوسط (2.97)، وانحراف معياري (1.11) وبدرجة ممارسة (متوسطة). كانت الفقرة الأولى من بين فقرات هذا البُعد هي «تكافئ جهة عملي الموظفين الذين يُقدمون ابتكارات جديدة لحماية البيئة»، بمتوسط حسابي (2.99)، وبدرجة ممارسة (متوسطة).

وأخيراً بُعد «إدارة الأداء الأخضر» جاء بالمرتبة الرابعة، بمتوسط (2.96)، وانحراف معياري (1.11) وبدرجة ممارسة (متوسطة). كانت الفقرة الأولى من بين فقرات هذا البُعد «تستخدم جهة عملي نظام تقييم أداء يشمل القضايا البيئية مثل: الحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية وتطبيق السياسة البيئية»، بمتوسط حسابي (2.97)، وبدرجة ممارسة (متوسطة).

بالتالي يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة على محور «مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية» جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.24)، نستنتج من ذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مطبقة بدرجة (متوسطة) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

مستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومي في المملكة العربية السعودية

للتعرف على ذلك، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول رقم (4).

يتضح من جدول (4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية على محور «مستوى السلوك الأخضر» جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.66)، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور كما يلي:

جاء بُعد «السلوك الأخضر المرتبط بمهام العمل لدى موظفي الأجهزة الحكومية» بالمرتبة الأولى، بمتوسط (3.74)، وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة (عالية). حيث جاءت العبارة «أنا أكمل بشكل مناسب مهام عملي بطرق صديقة للبيئة» بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.97) وبدرجة موافقة (عالية).

جدول رقم (4)

استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور مستوى سلوك الموظفين الأخضر

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الممارسة
السلوك الأخضر المرتبط بمهام العمل	3.74	0.92	1	عالية
السلوك الأخضر التطوعي	3.57	0.94	2	عالية
المتوسط العام للمحور	3.66	0.86	عالية	

كما جاء بُعد «السلوك الأخضر التطوعي لدى موظفي الأجهزة الحكومية» في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.57)، وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة (عالية). كانت العبارة «أقوم بفعل المزيد من أجل البيئة» بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.99) وبدرجة موافقة (عالية).

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

مستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية ككل	أبعاد مستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية		أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية
	السلوك الأخضر التطوعي	السلوك الأخضر المرتبط بمهام العمل	
**0.580	**0.530	**0.548	التوظيف والاختيار الأخضر
**0.570	**0.501	**0.555	التدريب والتطوير الأخضر
**0.579	**0.538	**0.537	إدارة الأداء الأخضر
**0.579	**0.545	**0.529	إدارة التعويضات الخضراء
**0.640	**0.588	**0.601	مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية

العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

تمَّ استخدام معاملات ارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول رقم (5). الذي أظهرت نتائجه وجود علاقة طردية (موجبة) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدرجة الكلية لمستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.640).

تبين وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة إحصائيًا بين بُعد التوظيف والاختيار الأخضر ومستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي، حيث بلغت قيم العلاقة (0.530 ، 0.548) على التوالي، وهذا يدلُّ على أنه كلما زادت ممارسة التوظيف والاختيار الأخضر أدَّى ذلك إلى تحسن مستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية .

اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة إحصائيًا بين بُعد التدريب والتطوير الأخضر ومستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي، حيث بلغت قيم العلاقة (0.501 ، 0.555) على التوالي، وهذا يدلُّ على أنه كلما زادت ممارسة التدريب والتطوير الأخضر أدَّى ذلك إلى تحسن مستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية .

وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة إحصائيًا بين بُعد إدارة الأداء الأخضر ومستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي، حيث بلغت قيم العلاقة (0.537 ، 0.538) على التوالي، وهذا يدلُّ على أنه كلما زادت تقييم الأداء الأخضر أدَّى ذلك إلى تحسن مستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية .

اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة إحصائيًا بين بُعد إدارة التعويضات الخضراء ومستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي، حيث بلغت قيم العلاقة (0.529 ، 0.545) على التوالي، وهذا يدلُّ على أنه كلما زادت ممارسة التعويضات الخضراء أدَّى ذلك إلى تحسن مستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية .

الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية باختلاف المتغيرات الديموغرافية

تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية بيانات عينة الدراسة فيما يخص المتغيرات الديموغرافية، اتضح أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي؛ وبناء على ذلك لجأت الباحثة لاستخدام الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Statistics) للتحقق من مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وعلى النحو التالي:

- الفروق حسب الجنس: اتضح وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقًا للجنس، وقد تبين أن هذه الفروق لصالح الموظفين (الذكور)، مما يدل على أن الموظفين (الذكور) موافقون بدرجة أعلى فيما يخص مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مقارنة بالموظفات (الإناث).

- الفروق حسب العمر: تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية وفقاً للعمر.
- الفروق حسب المؤهل العلمي: أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للمؤهل العلمي، وقد تبين أن هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي (ثانوية عامة فأقل)، مما يدل على أن أفراد الدراسة الذين مؤهلهم العلمي (ثانوية عامة فأقل) موافقون بدرجة أعلى فيما يخص مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بينما أتضح أن أفراد الدراسة الحاصلين على مؤهل (دراسات عليا) هم أقل الفئات موافقة على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الفروق حسب سنوات الخبرة: تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية وفقاً لسنوات الخبرة.
- الفروق حسب المنصب الإداري: أتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية وفقاً للمنصب الإداري.

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- 1- أتضح أن أفراد عينة الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية موافقون بدرجة (متوسطة) على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. تعزى الباحثة ذلك إلى الحدائة النسبية لتطبيق المفهوم في الأجهزة الحكومية.
- 2- وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التوظيف والاختيار الأخضر، إلا أن الإجمالي يرون أنه يُمارس بدرجة (متوسطة) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- 3- تبين وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التدريب والتطوير الأخضر، إلا أن إجمالي أفراد العينة يرون أنه يُمارس بدرجة (عالية) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- 4- كشفت النتائج أن هناك تقارب في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات كلاً من بعد إدارة الأداء الأخضر وبعد إدارة التعويضات الخضراء، حيث جاءت بدرجة (متوسطة) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- 5- يوجد تقارب في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بدرجة موافقة (عالية)، حيث جاء بعد السلوك الأخضر المرتبط بمهام العمل بالمرتبة الأولى. يليه بُعد السلوك الأخضر التطوعي في المرتبة الثانية. ترى الباحثة أن ذلك قد يكون نتيجة لتوافر البيئة المناسبة والثقافة التنظيمية والاجتماعية الداعمة لتبني هذا السلوك الأخضر.
- 6- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لمستوى إدراك تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء) في الأجهزة الحكومية والدرجة الكلية لمستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأجهزة الحكومية أدّى ذلك إلى تحسن مستوى السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- 7- تبين وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للجنس والمؤهل العلمي.
- 8- أتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للعمر، وسنوات الخبرة، والمنصب الإداري.

## توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن طرح التوصيات الآتية:
- التوسع في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الأجهزة الحكومية؛ لما لها من دور في تحقيق الاستدامة البيئية والتي تعد إحدى أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030).
  - الاهتمام بعمليات التوظيف والاختيار الأخضر، ومحاولة اجتذاب مرشحين للوظائف على دراية واهتمام بالمواضيع البيئية. بالإضافة إلى تضمين المعايير الصديقة للبيئة ضمن الأوصاف الوظيفية.
  - تطوير وابتكار أساليب جديدة في عملية التدريب والتطوير الأخضر، من خلال تقديم دورات تدريبية وورش عمل متعمقة لرفع مستوى الوعي البيئي بين جميع الموظفين بغض النظر عن مسؤولياتهم الإدارية، مع الاستمرار في تنفيذ البرامج التدريبية باستخدام التقنيات المعاصرة الصديقة للبيئة.
  - تطوير أنظمة تقييم الأداء الحالية في الأجهزة الحكومية، من خلال إضافة مجموعة مؤشرات ومعايير خضراء صديقة للبيئة لتقييم أداء الموظفين. وتوفير تغذية راجعة عن مدى تحقق هذه المعايير والأهداف.
  - ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية بدور التعويضات الخضراء سواء المالية أو المعنوية في تحفيز وتشجيع السلوك الأخضر للموظفين.
  - خلق مناخ للتعلم المتبادل وتشجيع الموظفين في الأجهزة الحكومية على الالتزام بالسلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي؛ حيث إن ذلك يساعد على تحقق الأهداف البيئية، بالإضافة إلى زيادة الفاعلية والرضا الوظيفي للموظفين والقادة.
  - تنمية الممارسات الصديقة للبيئة لدى موظفي الأجهزة الحكومية مثل إطفاء الأنوار في نهاية اليوم عند مغادرة المكتب، أو الطباخة باستخدام كلا وجهي الورقة، أو استعمال أكواب قابلة لإعادة الاستخدام بدلاً من الأكواب التي تستخدم لمرة واحدة، ومحاولة التقليل من حجم النفايات.
  - الاستثمار في العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر والاستفادة من نتائجها في تطوير الأداء البيئي وتحقيق التنمية المستدامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
  - نشر الثقافة الخضراء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
  - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاعات مختلفة كالصحة والتعليم وغيرها، أو دراسة متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة، مثل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخلاقي، أو الإبداع الإداري، أو المواطنة التنظيمية، أو الابتكار وغيرها.

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على متغيرين هما ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوك الموظفين الأخضر. وحيث أن أبعاد وعناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء متعددة، فقد تناولت الدراسة الحالية أبعاد (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء). وفيما يتعلق بسلوك الموظفين الأخضر فقد تم التركيز على بعدين هما (السلوك الأخضر المرتبط بمهام العمل، والسلوك الأخضر التطوعي).

طبقت هذه الدراسة على الموظفين داخل الأجهزة الحكومية (الوزارات) في المملكة العربية السعودية. قد يصعب تعميم النتائج على جميع مناطق المملكة الأخرى، حيث إن عملية جمع البيانات اقتصرت على مدينة الرياض، وربما يكون لدى الموظفين في المناطق الأخرى تصورات مختلفة عن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومستوى السلوك الأخضر لديهم.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- اصرف، حامد جودت. (2021). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة»، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ع 12.
- العولقي، عبدالله احمد. (2021). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين»، مجلة معهد الإدارة العامة، مج 62، ع 2.
- الغرابلي، زينب إسماعيل؛ أحمد، علي؛ يحيى، برهيان. (2021). «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر»، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2010). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. ط 3. الرياض: كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- بلالي، أحمد؛ يحضيه، سملاي. (2018). «ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية»، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، مج 8، ع 2.
- رشيد، مازن فارس. (2020). المرشد إلى كتابة الرسائل العلمية للماجستير والدكتوراه: دليل الأساتذة والطلاب. الرياض.
- موسى، عمار فتحي؛ أمين، محمد فوزي. (2017). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية»، المجلة العلمية للبحوث التجارية (أفاق جديدة)، كلية التجارة، جامعة المنوفية. مج 1، ع 3، 4.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Ghazali, B. M. & Afsar, B. (2021). "Retracted: Green human Resource Management and Employees' Green Creativity: The Roles of Green Behavioral Intention and Individual Green Values", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 28, No.1, pp. 536-536.
- Ansari, N. Y.; Farrukh, M. & Raza, A. (2021). "Green Human Resource Management and Employees Pro-Environmental Behaviours: Examining the Underlying Mechanism", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 28, No. 1, pp. 229-238.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page Publishers.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2007). "Corporate Governance: What Can We Learn From Public Governance?", **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 1, pp. 92-104.
- Bissing-Olson, M. J.; Iyer, A.; Fielding, K. S. & Zacher, H. (2013). "Relationships Between Daily Affect and Pro-Environmental Behavior at Work: The Moderating Role of Pro-Environmental Attitude", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 34, No. 2, pp. 156-175.
- Chaudhary, R. (2020). "Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 27, No. 2, pp. 630-641.
- Cherian, J. & Jacob, J. (2012). "Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude Towards Environment Friendly Products", **Asian Social Science**, Vol. 8, No. 12, pp. 117-126.
- Davis, M. C. & Challenger, R. (2013). "Environmentally Sustainable Work Behaviors", **Wiley Encyclopedia of Management**, Vol. 3, No. 1, pp. 1-10.

- Dumont, J.; Shen, J. & Deng, X. (2017). "Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values", **Human Resource Management**, Vol. 56, No.4, pp. 613-627.
- Fawehinmi, O.; Yusliza, M. Y.; Wan Kasim, W. Z.; Mohamad, Z. & Sofian Abdul Halim, M. A. (2020). "Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms", **Sage Open**, Vol. 10, No. 4, 2158244020982292.
- Hermann, B. G.; Kroeze, C. & Jawjit, W. (2007). "Assessing Environmental Performance by Combining Life Cycle Assessment, Multi-Criteria Analysis and Environmental Performance Indicators", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 15, No. 18, pp.1787-1796.
- 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**, Vol. 19, No. 12, pp. 2133-2154.
- Jabbour, C. J. C. (2011). "How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian study", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 43, No. 2, pp. 98-105.
- Jackson, S. E. & Seo, J. (2010). "The Greening of Strategic HRM Scholarship", **Organization Management Journal**, Vol. 7, No. 4, pp. 278-290.
- Jiang, K.; Lepak, D. P.; Hu, J. & Baer, J. C. (2012). "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms", **Academy of Management Journal**, Vol. 55, No. 6, pp. 1264-1294.
- Lülfs, R. & Hahn, R. (2013). "Corporate Greening Beyond Formal Programs, Initiatives, and Systems: A Conceptual Model for Voluntary Pro-Environmental Behavior of Employees", **European Management Review**, Vol. 10, No. 2, pp. 83-98.
- Mayangsari, R. E.; Nawangsari, L. C. & Sutawidjaya, A. H. (2021). "Employee Green Behavior on Generation X and Y Millennial", **International Review of Management and Marketing**, Vol. 11, No. 4, pp. 38.
- Mishra, P. (2017). "Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 25, No. 5, pp. 762-788.
- 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**, Vol.168, pp.163-172.
- Nikolaou, I.; Evangelinos, K. & Leal Filho, W. (2015). "A System Dynamic Approach for Exploring the Effects of Climate Change Risks on Firms' Economic Performance", **Journal of Cleaner Production**, Vol.103, pp. 499-506.
- Norton, T. A.; Parker, S. L.; Zacher, H. & Ashkanasy, N. M. (2015). "Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda", **Organization & Environment**, Vol. 28, No. 1, pp. 103-125.
- Norton, T. A.; Zacher, H.; Parker, S. L. & Ashkanasy, N. M. (2017). "Bridging the Gap between Green Behavioral Intentions and Employee Green Behavior: The Role of Green Psychological Climate", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 38, No. 7, pp. 996-1015.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). "Environmental Sustainability at Work: A Call to Action", **Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 5, No. 4, pp. 444-466.

- Opatha, H. H. P. & Arulrajah, A. A. (2014). "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections", **International Business Research**, Vol. 7, No. 8, pp. 101.
- Pham, N. T.; Tucková, Z. & Phan, Q. P. T. (2019). "Greening Human Resource Management and Employee Commitment Toward the Environment: An Interaction Model", **Journal of Business Economics and Management**, Vol. 20, No. 3, pp. 446–465.
- Renwick, D.; Redman, T. & Maguire, S. (2008). "Green HRM: A Review, Process Model and Research Agenda", **University of Sheffield Management School Discussion Paper**, Vol. 1, No. 1, pp. 1-46.
- Renwick, D. W.; Redman, T. & Maguire, S. (2013). "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 15, No. 1, pp. 1-14.
- Saeed, B. B.; Afsar, B.; Hafeez, S.; Khan, I.; Tahir, M. & Afridi, M. A. (2019). "Promoting Employee's Proenvironmental Behavior Through Green Human Resource Management Practices", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 26, No. 2, pp. 424-438.
- Scherbaum, C. A.; Popovich, P. M. & Finlinson, S. (2008). "Exploring Individual-Level Factors Related to Employee Energy-Conservation Behaviors at Work 1", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 38, No. 3, pp. 818-835.
- Sobaih, A. E. E.; Hasanein, A.; Gharbi, H. & Abu Elnasr, A. E. (2022). "Going Green Together: Effects of Green Transformational Leadership on Employee Green Behaviour and Environmental Performance in the Saudi Food Industry", **Agriculture**, Vol. 12, No. 8, pp. 1100.
- Staddon, S. C.; Cyclic, C.; Goulden, M.; Leygue, C. & Spence, A. (2016). "Intervening to Change Behaviour and Save Energy in the Workplace: A Systematic Review of Available Evidence", **Energy Research & Social Science**, Vol. 17, pp. 30–51.
- Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paille, P. & Jia, J. (2018). "Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 56, No. 1, pp. 31-55.
- Tian, H.; Zhang, J. & Li, J. (2020). "The Relationship between Pro-Environmental Attitude and Employee Green Behavior: The Role of Motivational States and Green Work Climate Perceptions", **Environmental Science and Pollution Research**, Vol. 27, No. 7, pp. 7341-7352.
- Ture, R. S. & Ganesh, M. P. (2014). "Understanding Pro-Environmental Behaviours at Workplace: Proposal of A Model", **Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation**, Vol. 10, No. 2, pp. 137-145.
- Vicente-Molina, M. A.; Fernández-Sáinz, A. & Izagirre-Olaizola, J. (2013). "Environmental Knowledge and Other Variables Affecting Pro-Environmental Behaviour: Comparison of University Students from Emerging and Advanced Countries", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 61, pp. 130-138.
- Yusliza, M. Y.; Norazmi, N. A.; Jabbar, C. J. C.; Fernando, Y.; Fawehinmi, O. & Seles, B. M. R. P. (2019). "Top Management Commitment, Corporate Social Responsibility and Green Human Resource Management: A Malaysian Study", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 26, No. 6, pp. 2051-2078.
- Yusliza, M. Y.; Yong, J. Y.; Tanveer, M. I.; Ramayah, T.; Faezah, J. N. & Muhammad, Z. (2020). "A Structural Model of the Impact of Green Intellectual Capital on Sustainable Performance", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 249, pp. 119334.
- Zhu, J.; Tang, W.; Wang, H. & Chen, Y. (2021). "The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior: A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity", **Sustainability**, Vol. 13, No. 8, pp. 4544.

- Ercantan, O. & Eyupoglu, S. (2022). "How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees", **Sustainability**, Vol. 14, No. 3, pp. 1718.
- Jabbour, C. J. C. and Others. (2019). "Who is in Charge? A Review and A Research Agenda on the 'Human Side' of the Circular Economy", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 222, pp. 793-801.
- Roscoe, S.; Subramanian, N.; Jabbour, C. J. & Chong, T. (2019). "Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 28, No. 5, pp. 737-749.
- Yong, J. Y.; Yusliza, M. Y.; Ramayah, T.; Chiappetta Jabbour, C. J.; Sehnem, S. & Mani, V. (2020). "Pathways Towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 29, No. 1, pp. 212-228.
- Zoogah, D. B. & Peng, M. W. (2011). "What Determines the Performance of Strategic Alliance Managers? Two Lens Model Studies", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 28, No. 3, pp. 483-508.

## **Green Human Resource Management Practices And its Relationship to the Green Behavior of Employees Of Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: A Prospective Study**

**Razan Turki Al-Turki**

Faculty Member and PhD Researcher

Department of Public Administration

College of Business Administration

King Saud University

Saudi Arabia

Ralturki1@ksu.edu.sa

### **ABSTRACT**

This study aimed to investigate the level of green human resource management practices and green employee behavior, and the relationship between them in the government agencies in Saudi Arabia. And to determine the extent to which there are differences in the level of awareness of green human resource management practices. The research sample consisting of (397) government agencies employee. The descriptive survey method was used, and the data was provided by a questionnaire.

The results showed that government agencies adopt green human resource management practices to a moderate degree in general; green training and development were found to be highly practiced, while green recruitment and selection, green performance management and green compensation management were moderately practiced. The study found that employees of government agencies practice a high degree of green behavior.

The results also revealed that there is a positive relationship between (green recruitment and selection, green training and development, green performance management and green compensation management) with employees green behavior whether is task-related or voluntary.

The study found that there are differences in the level of awareness of green human resource management practices according to the gender and qualification, while there are no differences according to age, years of experience, and administrative position. Moreover, the study recommended expanding the adoption of green human resources management practices in government sectors; in order to achieving environmental sustainability, which is one of the Saudi vision (2030) goals.

**Keywords:** *Green Recruitment, Green Training, Green Performance Management, Green Compensation Management, Employees Green Behavior.*