

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط
لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية
والتنمية الإجتماعية في محافظة جدة"

إعداد الباحثان:

رغد حامد أبو زيد الصحفي

ماجستير إدارة عامة - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

د. محمد عبد الرحمن القرني

أستاذ مساعد - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد والإدارة - قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

2023/1445



الملخص:

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والعلاقة بينهم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) والأداء المستدام.

وكانت عينة الدراسة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، وعددهم (213) موظفًا وموظفة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة كان مرتفعًا، وأن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لا تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، وأن هناك فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية باختلاف سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق وفقًا للمنصب الوظيفي والعمر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأداء المستدام، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، جدة.

المقدمة:

بدأ الاهتمام بالبيئة في ستينات القرن العشرين، نتيجة لما توصل إليه من تطور تكنولوجي وتقدم صناعي، والذي أدى إلى الاستغلال الجائر للموارد الطبيعية المتجددة والغير متجددة، مما ترتب عليه ظهور مشكلات بيئية متنوعة تنذر وتهدد بوقوع كوارث طبيعية قد تجعل من الأرض كوكبًا غير صالح للعيش على سبيل المثال: تآكل طبقة الأوزون، وزيادة التصحر، وارتفاع درجة حرارة الأرض، وتلوث الهواء والتربة والمياه ما لم يتم اخذ التدابير الوقائية وتبني كافة الطرق للحد من هذا التلوث، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية بكفاءة و فاعلية وتقليل الانبعاثات السامة والمخلفات الكيميائية الغير قابلة للتحلل وإعادة التدوير، وعلى أثر تلك المشاكل ظهرت حركة عالمية تنادي بالاهتمام بالبيئة مما جعل الحكومات تستجيب لها فقد أوكلت لمنظماتها العامة مهمة الحفاظ على الصحة والبيئة، وإلى جانب ذلك تقوم المنظمات العامة بإسهامات كبيرة في تنمية المجتمع ولاسيما فيما يتعلق بالحماية المستدامة البيئية والاستخدام الأمثل للموارد (العشوش والهناهنده، 2022)، وبالتالي فإن ما يؤكد على نجاح الوزارات في قياس مدى كفاءة أدائها البيئي يكون من خلال الأنظمة الإدارية الموجه نحو البيئة والتي سوف تسهم بلا شك في تحسين أداءها من ناحية، وفي التأثير الهادف في سلوك منسوبيها من ناحية أخرى.

وعلى الرغم من تنوع الإدارات في الوزارة إلا أن إدارة الموارد البشرية تظل من أكثر الإدارات تأثيرًا وتأثرًا بالتغيرات البيئية وذلك لكونها مسؤولة عن كافة الأنشطة المرتبطة بأهم مورد من موارد المنظمة وهو المورد البشري، لذا فإن من واجبها أن تتعامل مع التغيرات التي تحدث خارج بيئة المنظمة سواء كانت فرصًا أم تحديات خارجية وأن تتكيف معها بأفضل الطرق الممكنة (الهيتي، 2009)، وفي تلك الظروف وتماشياً مع العصر الحديث ظهرت حاجة ماسة إلى استبدال إدارة الموارد البشرية بشكلها وممارساتها التقليدية إلى إدارة الموارد

البشرية الخضراء والتي تزود المنظمات بممارسات تُظهرها بصورة إيجابية حيث إن هذه المنظمات أصبحت ملزمة بتحقيق المسؤولية المجتمعية واستدامة البيئة وعدم التأثير سلباً عليها.

وفي المقابل يمثل الأداء بالنسبة للمنظمات مفهوماً جوهرياً يُعتمد عليه بشكل أساسي، كما يعد ظاهراً شمولية في جميع حقول المعرفة في المجال الإداري، ولكن في ظل رهان التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فقد اختلفت آراء الباحثين حول دراسة موضوع أداء المنظمات رغم الأهمية الكبيرة والبالغة لقياس مدى فاعلية وفعالية المنظمة من خلال التركيز على تحقيق الأداء المستدام فيها (كشاط، 2020)، ويرى وهيبه (2021) بأن مداخل تحسين الأداء المستدام قد ارتبطت بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وغيرها، وهذا ما دعا الدراسة الحالية إلى إبراز مداخل جديدة لتحسين الأداء المستدام وتطويره، من هذه المداخل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تساهم في اكتساب المهارات والمعارف والمعلومات للموارد البشرية مما يعزز من أدائها المستدام.

ومن المداخل المهمة والحديثة والتي من الجدير دراستها عند تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، حيث أكدت دراسة (Luu (2019 على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وبالتالي يدل على فاعلية دوره في تلك الممارسات، إن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية يعتبر مجالاً يتسم بالحدثة في الأبحاث التنظيمية (Zhang et al., 2016)، قد يبدو هذا المجال للعاملين غير هام عندما ننظر له بشكل فردي، ولكن مع مرور الزمن والأفراد ونشوء التراكمات يتضاعف تأثيره على الأداء البيئي (Paillé et al., 2014)، وفي ضوء ذلك تؤكد دراسة الهيتي وإسماعيل (2021) أن الأداء البيئي هو أحد الأبعاد الأساسية للأداء المستدام، مما يجعل تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مضاعفاً على الأداء المستدام.

ولأن تحقيق رؤية 2030 وبرامجها ومبادراتها مسؤولية متكاملة على جميع فئات المجتمع، فالموارد البشرية هي أساس سوق العمل وهي العمود الذي يبنى عليه الاقتصاد في أي دولة في العالم، لذلك أولت الرؤية أهمية كبيرة لدور الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، ومن هذه المبادرات برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ضمن برنامج التحول الوطني لعام 2020، كما تسعى الرؤية إلى تحقيق استدامة البيئة ومستويات متقدمة في السلامة البيئية وذلك في محور مجتمع حيوي الذي ينعم أفرادُه بنمط حياة صحي ومحيط يتيح العيش في بيئة إيجابية وجاذبة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبني هذا الطرح لما له من أهمية في تحسين الأداء المستدام في أي منظمة ولحاجة البيئة السعودية والمنظمات العاملة فيها، وتركز هذه الدراسة على اختبار المفاهيم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى تبني مبادئها، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، باعتبارها إحدى المنظمات الرئيسية والحيوية في الدولة، ولغرض تقديم البحث كإحدى الأساليب التي تساعد في تحقيق الأداء المستدام وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة في رؤية 2030 والتي وجدت من أجلها.

مشكلة الدراسة:

تطور العالم بشكل كبير منذ بداية الثورة الصناعية في الثمانينات من القرن الثامن عشر وحتى الآن، ولكن كان لهذه التطورات عواقب تقع تبعاتها على الأجيال القادمة نتيجة للاستغلال الجائر للموارد الطبيعية والاستخدام الخاطئ وما نتج عنها من مخلفات صناعية كيميائية، مما دفع الحكومات في جميع دول العالم إلى الاهتمام بالحفاظ على البيئة وفي مقدمتها المملكة العربية السعودية، حيث تدرك

المملكة كونها أحد أهم الدول المصدرة للنفط واجبها اتجاه البيئة وما يترتب على تطورها الاقتصادي والعمراي السريع من تحديات بيئية متمثلة في تدهور الأراضي و التصحر ومخلفات مصانع الاسمنت وزيادة انبعاث ثاني أكسيد الكربون وأكسيد النتروجين وغيرها من المخاطر البيئية، لذا فقد تبنت العديد من المبادرات الهادفة لحقبة زمنية خضراء، فمن المبادرات القادمة مبادرة "السعودية الخضراء" ومبادرة "الشرق الأوسط الأخضر".

تأتي هذه الدراسة امتداداً لجهود المملكة لجعل منظماتها أكثر اهتماماً بالبيئة وأن تتبنى الحركة الخضراء ضمن ثقافتها التنظيمية، حيث أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى لنشر الممارسات الخضراء بين الموظفين والاهتمام بجعل هذه السلوكيات والممارسات جماعية قائمة على ثقافة تنظيمية تهتم بالبيئية وليس على ممارسات فردية فقط، حيث أشارت دراسة (Albegaidi, 2021) إلى أن الممارسات الخضراء يمكن أن تحدث تغييراً إيجابياً في الأداء الاقتصادي والأداء البيئي للمنظمات في المملكة العربية السعودية، كما أوصت دراسة الرويلي (٢٠١٧) مديري المنظمات السعودية بالاهتمام بالقيم البيئية ووضع أحكام وقوانين واضحة وصريحة لحماية البيئة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم الحديث ووجود أدبيات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء ما زالت الحاجة قائمة للدراسة والتقصي حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بفاعلية من أجل تبني ثقافة خضراء دائمة في المنظمات العالمية (Ahmad, 2015).

وتعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من الوزارات الحكومية السعودية التي تحظى باهتمام كبير لأنها تعنى بالحفاظ على البيئة من خلال وضع خطط شاملة لكل النواحي الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية والبيئية التي تمكنها من استغلال كل الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة، كما أن أحد أهداف الوزارة الرئيسية هي إيجاد بيئة عمل متميزة في القطاع الحكومي وهذا يتطلب منها رفع مستوى أدائها في ظل الظروف الراهنة من خلال تحفيز موظفيها على الالتزام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ورؤية أثرها على أدائها المستدام.

ومن المهم في ضوء ذلك دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، حيث أن الدراسة سوف تسهم في خفض التكاليف واستقطاب ذوي الكفاءات وتحسين الإنتاجية والكفاءة مما يرفع مستوى الأداء في الوزارة وجعله أكثر استدامة، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويتفرع من الهدف الرئيسي للدراسة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
2. التعرف على مستوى تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
3. التعرف على مستوى توسط سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
4. معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على الأداء المستدام من وجهة نظر موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة.
5. تحديد مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كوسيط إيجابي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.
6. تحديد أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء له التأثير الأكبر على الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
7. قياس الفروق في استجابات أفراد العينة من حيث الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي) حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تناولته والمساهمة والإضافة المتوقعة منها، ويتم بيان أهمية الدراسة من خلال:

أولاً: الأهمية النظرية:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة خاصة في المملكة العربية السعودية لتوافقها مع رؤية 2030، فمن خلال هذه الدراسة سيتم توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتنبثق أهمية هذه الدراسة في كونها تسهم في سد الفجوة العلمية وإثراء المكتبة الإدارية العربية السعودية، بالإضافة إلى تمهيد الطريق أمام الباحثين المهتمين بالممارسات الخضراء وفتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة (بالاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، حيث يأمل الباحثان أن تساهم الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج ومن ثم استنتاجات تبنى عليها التوصيات و المقترحات التي تتعلق بتعزيز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيقها للأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية والتي تستفيد منها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، فمن جانب اقتصادي ستساعد

هذه الدراسة في الحد من إهدار الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل مما يعزز أحد ركائز رؤية 2030 وهو اقتصاد مزدهر، كما أنها تساعد في زيادة الوعي لدى منسوبي الوزارة تحت الدراسة حول أهمية الممارسات الخضراء وكيفية تحقيق الأداء المستدام من خلال إبلاغهم بنتائج الدراسة وتقديم التوصيات مما تعزز جانب آخر من رؤية 2030 وهو مجتمع حيوي.

حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر هذه الدراسة على التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة (بالاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
2. **الحدود البشرية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة.
3. **الحدود المكانية:** سوف يتم إجراء هذه الدراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة.
4. **الحدود الزمانية:** 2023-1445.

مصطلحات الدراسة:

- **تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:** "دمج سياسات ومبادرات الموارد البشرية ودمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للوصول إلى مقارنة طويلة الأجل بين المنظمات وزيادة كفاءة ومشاركة أفضل لأرباب العمل والحد من الآثار السلبية بتطبيق الاستدامة البيئية في العمليات والمهام والوظائف اليومية" (بني خالد والعون، 2020: 4).
- تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء إجرائياً بأنها: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة كالاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والأجور والمكافآت، وإدارة الأداء، والتي تهدف إلى نشر ثقافة الاستدامة البيئية بين الموظفين وتحقيق الأهداف البيئية للوزارة.
- **تعريف الاستقطاب والاختيار الأخضر:** الاستقطاب الأخضر: "أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتضمين المعايير والأبعاد البيئية في أنشطة الاستقطاب، وتعلن عنها في وسائل الإعلام وفي موقعها الإلكتروني، حتى تتمكن من جذب الكفاءات البيئية واستقطابها، وتطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافها البيئية ودورها الفاعل ضمن المسؤولية الاجتماعية" (قطيشات وأبو تاية، 2017: 21). الاختيار الأخضر: "أن تضع المنظمات اهتمام المرشح بالقضايا البيئية معياراً عند الاختيار للوظائف الشاغرة؛ حيث يتم طرح أسئلة متعلقة بالبيئة على المرشحين من أجل تقييم مدى الوعي البيئي لديهم ومن ثم يتم الاختيار تبعاً لإجاباتهم" (Mello & Montero, 2016: 844 - 845).
- يعرف الاستقطاب والاختيار الأخضر إجرائياً بأنه: عملية جذب ذوي الكفاءات ممن تتوفر لديهم المهارات الخضراء المتوافقة مع متطلبات الوظيفة التي أعلنت عنها الوزارة.
- **تعريف التدريب والتطوير الأخضر:** "بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية البيئية للقوى العاملة، تقوم المنظمات بتنفيذ برامج تعليمية تدريبية منهجية جادة لتطوير موظفيها من أجل إكسابهم المعارف والمهارات وتغيير مواقفهم نحو الإدارة البيئية الجيدة" (Arulrajah et al., 2015: 9).

يعرف التدريب والتطوير الأخضر إجرائيًا بأنه: مجموعة البرامج التدريبية التطويرية التي تضعها الوزارة لموظفيها من أجل زيادة الوعي البيئي لديهم.

• **تعريف الأجور والمكافآت الخضراء:** "تعد المكافأة إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي تربط ما بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة، كما لها أثر كبير على كل من دعم أنظمة إدارة البيئة ودعم وتطوير الابتكارات التي لها أثر إيجابي على البيئة" (داود وعلي، 2017: 118).

تعرف الأجور والمكافآت الخضراء إجرائيًا بأنها: الأساليب والوسائل المادية والمعنوية التي تتبعها الوزارة من أجل تحفيز وتشجيع موظفيها على تبني الممارسات الخضراء.

• **تعريف إدارة الأداء الأخضر:** "تعرف إدارة الأداء الأخضر بشكل عام على أنها العملية التي يتم من خلالها حث وتحفيز الموظفين على الرفع من أدائهم من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية التي من شأنها أن تساعد في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها التنظيمية" (Ahmad, 2015: 6).

تعرف إدارة الأداء الأخضر إجرائيًا بأنها: عملية قياس أداء الموظفين وفقاً للمعايير البيئية التي تضعها الوزارة.

• **تعريف الأداء المستدام:** "يمكن تعريف الأداء المستدام بأنه الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمةً لمساهميها والمجتمع من خلال تعظيم الإيجابيات والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية" (العولقي، 2021: 276).
يعرف الأداء المستدام إجرائيًا بأنه: قدرة الوزارة على تقديم خدمات تحقق أهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

• **تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:** "تشير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية إلى الجهود البيئية الفردية التطوعية التقديرية داخل المنظمة، والتي لا يتم مكافأة الموظفين على القيام بتنفيذها لكونها غير مطلوبة صراحة في نظام الإدارة الرسمي" (Temminck et al., 2015: 24).

تعرف سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية إجرائيًا بأنها: سلوكيات داعمة للبيئة يقوم بها الموظف بشكل تطوعي عفوي دون تدخل من الوزارة.

الدراسات السابقة التي جمعت بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية:

• **دراسة نجم وهلال (2023):** بعنوان "العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمواطنة البيئية في المنظمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على المواطنة البيئية لدى العاملين بمنظمات قطاع الأعمال العام بمصر، تكون مجتمع الدراسة جميع المدراء والموظفين العاملين في منظمات قطاع الأعمال العام بمنطقة وسط الدلتا بمصر، ومن خلال أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية بلغت عينة الدراسة (429) موظف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، المكافآت الخضراء، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، المشاركة الخضراء) وإبعاد المواطنة البيئية (المشاركة المدنية البيئية، المساعدة البيئية، المبادرة البيئية)؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة ممارسات خضراء

إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، المشاركة الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) لها تأثير معنوي إيجابي على المبادرة البيئية، وأن هناك ثلاثة ممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية (المشاركة الخضراء، المكافآت الخضراء، التدريب الأخضر) لها تأثير معنوي إيجابي على المساعدة البيئية، وأن هناك ثلاثة ممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، المشاركة الخضراء، التدريب الأخضر) لها تأثير معنوي إيجابي على المشاركة المدنية البيئية.

• دراسة (Almemari et al. (2021): بعنوان "تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام لمنظمات التصنيع في الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام للصناعات التحويلية في الإمارات العربية المتحدة من الناحية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، تكون مجتمع الدراسة من منظمات التصنيع في الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال أسلوب أخذ العينات الملائمة فقد بلغ حجم عينة الدراسة (111) موظف، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بيّنت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يتم تطبيقها بشكل جيد في المنظمات محل الدراسة، كما أن مستوى الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لمنظمات التصنيع جيد، بالإضافة إلى أن هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام من الناحية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمنظمات محل الدراسة.

• دراسة (Malik et al. (2021): بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء المستدام: هل سلوك المواطنة التنظيمية البيئية هو الحلقة المفقودة؟".

هدفت الدراسة إلى التحقيق في الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية البيئية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر)، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والأداء المستدام، تكون مجتمع الدراسة من منظمات التصنيع الباكستانية، وعبر استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية بلغت عينة الدراسة (150) مدير من مدرء الموارد البشرية ومدراء منظمات التصنيع، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وجدت الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، إذ اشارت النتائج إلى أن المنظمات التي تعطي أولوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المرجح أن تظهر سلوك المواطنة التنظيمية البيئية، مما يؤدي بدوره إلى أداء مستدام أفضل، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية يؤثر بشكل كبير على الأداء المستدام.

• دراسة (Malik et al. (2020): بعنوان "مسارات نحو الاستدامة في المنظمات: دليل تجريبي على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر على الأداء المستدام، تكون مجتمع الدراسة من منظمات التصنيع ذات المعرفة والخبرة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال الفكري الأخضر والاستدامة المدرجة في منظمة SMEDA التابعة للحكومة الباكستانية، وبلغت عينة الدراسة (510) مدير من مدرء الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من بعدي إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، والمكافآت الخضراء) ورأس

المال الفكري الأخضر بأبعاده (رأس المال البشري الأخضر، ورأس المال الهيكلي الأخضر، ورأس المال العلائقي الأخضر) لهما تأثير إيجابي على الأداء المستدام للمنظمات محل الدراسة.

• دراسة إسماعيل والبردان (2018) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، مع وصف وتحليل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بأبعادها، بالإضافة إلى بيان كيفية تحسين مستوى تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الصناعية في مدينة السادات بمصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية في مدينة السادات بمصر، ومن خلال عينة عشوائية بسيطة بلغت عينة الدراسة (234) مدير من مدرء الإدارة العليا والإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما يعد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات محل الدراسة منخفضاً، بينما يعد مستوى تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في المنظمات محل الدراسة متوسطاً، مع ذلك وجدت الدراسة اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين حول بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبعض ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية باختلاف الخصائص الديموغرافية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن مراجعة الدراسات السابقة تحقق للدراسة الحالية العديد من الفوائد، إذ تمكن من إثراء البعد المعرفي لدى الباحثين، وتساعد على صياغة وتنظيم الإطار النظري، وبلورة فرضيات الدراسة، ومنهجها، وأبعادها، كما تساعدها في تصميم أداة الدراسة، والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة التي يمكن اتباعها، وأخيراً تمكّنها من مناقشة ومقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي اختيار المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن الدراسة الحالية قد اختلفت عن غيرها من الدراسات السابقة في كونها من أوائل الدراسات التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى كونها طُبقت على موظفي قطاع حكومي يقدم خدمات غير ربحية متمثلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص على الرغم من أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الحكومي وخاصةً في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لكونها الجهة الموكلة بوضع قواعد أخلاقيات العمل والتي يجب على منشآت المملكة العربية السعودية الاسترشاد بها عند إعداد وصياغة سياساتها ولوائحها الداخلية. ويأمل الباحثان أن تساعد هذه الدراسة موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تعزيز الممارسات الخضراء وتنمية السلوكيات المؤيدة للبيئة لكي تتمكن من دعم أداء الوزارة المستدام، حيث تسعى رؤية 2030 إلى ضمان استدامة الموارد الحيوية، وتعزيز التنمية المجتمعية، وتحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتهيئة بيئة ممكنة للقطاع العام والخاص، ويكون ذلك عن طريق تبني الموارد البشرية لممارسات خضراء تساعدهم على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من مواجهة تحديات العمل وتحقيق أهداف المنظمة تعزيزاً لأدائها المستدام.

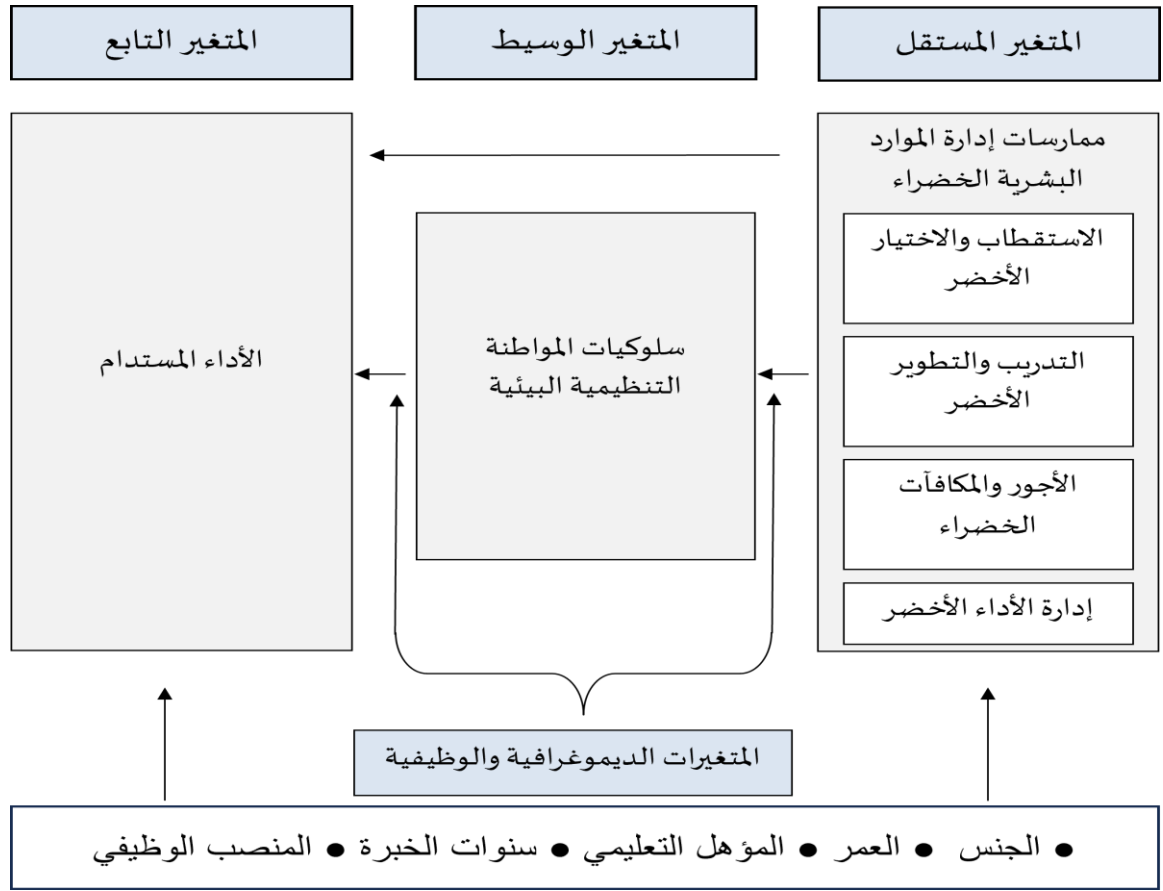
فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة الحالية ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية والاطلاع عليها، فقد تبلورت الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.
2. **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي).
3. **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي).
4. **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي).
5. **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) يدل على توسط سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) وتحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.

نموذج ومتغيرات الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (1) من أجل التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.



الشكل (1) نموذج متغيرات الدراسة، من إعداد الباحثان

منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، إذ يُعرف هذا المنهج بكونه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية مُعبّرة يمكن تفسيرها" (الرفاعي، 1998: 122)، حيث يُعبّر المنهج الوصفي التحليلي عن الظاهرة محل الدراسة من الجانبين الكمي والكمي، فالجانب الكمي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين يوضح الجانب الكمي مقدار الظاهرة وحجمها رقمياً، ودرجة ارتباطها بغيرها من الظواهر، وبناءً على ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف متغيراتها الرئيسية المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر)، والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، كما اعتمد على المنهج التحليلي بغرض تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرّف مجتمع الدراسة على أنه "جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني وآخرون، 2020: 215)، وبذلك يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة في مختلف المواقع الوظيفية خلال فترة الدراسة الميدانية في عام (1444هـ/ 2022م)، والبالغ عددهم (1087) موظفًا وموظفة، تبعًا لتقارير الموارد البشرية لدى وحدة إدارة الموارد البشرية التابعة للوزارة، والتي تم الحصول عليها بتاريخ 1444/05/20هـ. ونظرًا لكبر حجم المجتمع وضيق مدة الدراسة فقد تعذر إجراء مسح شامل؛ وأُعتمد على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وحُدد عدد العينة وفقًا لمعادلة روبرت ماسون (Robert Mason)؛ فقد ظهر أن عدد العينة المطلوبة (284) مفردة من مفردات المجتمع، وقد وُزعت الاستبانات الكترونياً على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وأُسترد منها (231) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة قد بلغت (81.3%) من إجمالي حجم العينة، ووفقاً لـ (Fincham (2008 فإن نسبة الاستجابة 50% فما فوق تعد مقبولة، بينما 75% فما فوق فهي نسبة جيدة جداً، وبعد التدقيق أُستنتجت (18) استبانة؛ لكونها غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (213) استبانة، ويوضح الجدول الآتي الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المشاركة:

جدول (1) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المشاركة

الخصائص الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	111	52.1%	أنثى	102	49.9%
العمر	أقل من 30 سنة	3	1.4%	من 30 إلى أقل من 40 سنة	54	25.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	108	50.7%	50 سنة فأكثر	48	22.5%
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة	22	10.3%	دبلوم	23	10.8%
	بكالوريوس	133	62.4%	ماجستير	35	16.4%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	2.3%	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	8.9%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	89	41.8%	15 سنة فأكثر	100	46.9%
المنصب الوظيفي	موظف	160	75.1%	مشرف على فريق عمل	30	14.1%

1.9%	4	مدير في مستوى الإدارة العليا	8.9%	19	مدير إدارة متوسطة	
------	---	------------------------------	------	----	-------------------	--

أداة الدراسة وخطوات بناءها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينتها المتمثلة في موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمحافظة جدة؛ وذلك لتحقيق أهداف الدراسة المحددة والتحقق من صحة فرضياتها، حيث صُممت أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى المصادر الأدبية والعلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، إذ تمت الاستعانة بدراسة (Tang et al., 2017) لصياغة عبارات متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودراسة (Tomšič et al., 2015) لصياغة عبارات متغير الأداء المستدام، ودراسة (Boiral & Paillé, 2012) لصياغة عبارات متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وقد مر بناء هذه الاستبانة بعددٍ من الخطوات، تتضح في الآتي:

1. عرض الباحثان الاستبانة بصورتها الأولية على سعادة مشرف الدراسة الأكاديمي، بعد إعدادها على ضوء المصادر الأدبية والعلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها.
2. عُرضت الاستبانة على (3) من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص؛ لتحكيمها وإبداء ملاحظاتهم حول محتوى العبارات المتمثلة للمتغيرات والأبعاد، ومدى وضوحها وأهميتها، وقد أُجريت التعديلات وفقاً لمقترحاتهم من إجراء بعض التصحيحات اللغوية وإعادة صياغة بعض العبارات، وفصل الجمل المركبة في عباراتٍ أخرى، وبذلك ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية.
3. وُزعت الاستبانة على عينة استطلاعية (Pilot test) بلغت (31) من موظفي وزارة؛ بهدف التأكد من مدى صدق وثبات الاستبانة المعتمدة، فقد أظهرت المؤشرات الإحصائية صدق الأداة لما وضعت لأجله، من خلال وجود علاقات إيجابية وقوية بين أبعاد الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، إذ تراوحت القيم بين (0.841 و 0.965)، وكذلك وجود علاقات إيجابية وقوية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات التي تنتمي إليها، كما أشارت قيم معامل ألفا كرونباخ وبالغثة (0,97) إلى الثبات الكلي للاستبانة، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يجعل الاستبانة صالحة لتحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.
4. وُزعت الاستبانة على بقية عينة الدراسة، والبالغ عددها (284) مفردة، والتي اشتملت على جزئين رئيسيين، هما:
 - الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على البيانات العامة لعينة الدراسة، بهدف التعرف على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
 - الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بهدف التعرف على آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة ومستوى تطبيقها في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، ويتكون هذا الجزء من ثلاث أقسام، وهي:
 - القسم الأول: يحتوي على (14) عبارة متعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، ويتضمن أربعة أبعاد، تتمثل في:

1. بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر: يحتوي على (3) عبارات.

2. بُعد التدريب والتطوير الأخضر: يحتوي على (4) عبارات.

3. بُعد الأجور والمكافئات الخضراء: يحتوي على (3) عبارات.

4. بُعد إدارة الأداء الأخضر: يحتوي على (4) عبارات.

■ القسم الثاني: يحتوي على (9) عبارات متعلقة بالمتغير التابع (الأداء المستدام).

■ القسم الثالث: يحتوي على (13) عبارة متعلقة بالمتغير الوسيط (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية).

وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)؛ لقياس اتجاهات أفراد العينة حول الظاهرة محل الدراسة، كما قُسمت الأوساط الحسابية إلى خمس مستويات متساوية، لتحديد درجة موافقة الباحثين على العبارة ومدى تطبيقهم لها، ووزنها النسبي، والتي تُظهر كيفية تفسير نتائج الدراسة، من خلال تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (1-5) = 0,80$$

جدول (2) مقياس الدراسة المعتمد

الاستجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الوزن النسبي
غير موافق إطلاقاً	1	من 1.00 إلى 1.79	منخفضة جداً	من 20 إلى 35.8%
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة	من 36 إلى 51.8%
غير متأكد	3	من 2.60 إلى 3,39	متوسطة	من 52 إلى 67.8%
موافق	4	من 3,40 إلى 4.19	مرتفعة	من 68 إلى 83.8%
موافق جداً	5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً	من 84 إلى 100%

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة هو التيقن من أن المؤشرات التي يتم اختيارها لقياس المفاهيم هي ذات صلة وثيقة بالمفاهيم المراد قياسها، أي أنها تقيس في الواقع ما تقصد أن تقيسه ولا تقيس غيره كما أشار رشيد (2020)، وقد تحقق الباحثان من صدق أداة الدراسة باستخدام الطريقتين الآتيتين، وهما:

- الطريقة الأولى: الصدق الظاهري (Face Validity): تحقق الباحثان من صدق الأداة الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عددًا من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، لتقديم آراءهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وبذلك ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية، وعلى إثر ذلك وُضعت على العينة المحددة.
- الطريقة الثانية: صدق المحتوى (Validity Content): يُقصد بصدق المحتوى مدى قياس الاستبانة لخصائص المتغيرات والأبعاد المراد قياسها بالاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، حيث تنحصر قيم المعامل بين (+1، -1)، وكلما كانت قيمة المعامل قريبة من (1) تشير إلى الارتباط التام (البحر والتتجي، 2014)، في حين تُحدد الإشارة الموجبة والسالبة اتجاه هذا الارتباط، أي ارتباط طردي للإشارة الموجبة، وارتباط عكسي للإشارة

السالبة، بينما ينعدم الارتباط عند قيمة الصفر استناداً لرأي القحطاني وآخرون (2020). وقد تحقق الباحثان من صدق المحتوى بإتباع الطريقتين الآتيتين، وهما:

أ. صدق الاتساق البنائي (Structural Consistency Validity):

وهو يقيس مدى الارتباط بين كل بُعد ومتغير بالدرجة الكلية للأداة؛ باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتُظهر القيم الإحصائية المتحصل عليها وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تراوحت القيم الكلية بين (0,808 – 0,940)، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي، وأن محتوى كل بُعد له علاقة بهدف الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

يقيس الاتساق الداخلي مدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبُعد أو المتغير الذي تنتمي إليه؛ باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتُظهر القيم الإحصائية المتحصل عليها وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين جميع عبارات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مع الدرجة الكلية للبُعد أو المتغير الذي تنتمي إليه، فقد تراوحت القيم الكلية لعبارات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين (0,840 – 0,936)، بينما تراوحت القيم الكلية لعبارات الأداء المستدام بين (0,556 – 0,869)، في حين تراوحت القيم الكلية لعبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بين (0,767 – 0,883)، وهي جميعها قيم دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه، ويمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات أداة الدراسة (Reliability) إمكانية أن تعطي الأداة نتائج صحيحة ومقاربة كلما أُعيد استخدامها أكثر من مرة تحت نفس الظروف خلال فترات زمنية معينة، على أن تكون درجة الارتباط بين استخدامه في كل مرة أكثر من (0,70)، وإذا كانت الدرجة ضعيفة أو أقل من ذلك فهذا ينفي ثبات هذا المقياس (القحطاني وآخرون، 2020)، وقد أجرى الباحثان اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وهي من الطرق الأكثر شيوعاً، وتتضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات وأبعاد الدراسة في الجدول الآتي:

جدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر	3	0,893
بُعد التدريب والتطوير الأخضر	4	0,928

0,898	3	بُعد الأجور والمكافآت الخضراء
0,908	4	بُعد إدارة الأداء الأخضر
0,962	14	المتغير المستقل/ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0,904	9	المتغير التابع/ الأداء المستدام
0,963	13	المتغير الوسيط/ سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0,973	36	قيمة ثبات المقياس ككل

أشارت القيم الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ارتفاع ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات المقياس الكلي (0,973)، كما تراوحت قيم متغيرات الدراسة بين (0,904 - 0,963)، وهي قيم كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، وبعبارة عن الحد الأدنى لدرجة قبول الارتباط (0.70)، أي أن الاستبانة تتمتع بثبات تام وعالي، وستعطي نتائج مقاربة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة، وهذا يشير إلى الاستقرار بدرجة كبيرة في نتائج الأداة للتحقق من صحة فرضياتها وتحقيق أهدافها.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

خللت البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة المبحوثة باستخدام الاستبانة الإلكترونية ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science – SPSS) وبرنامج الحزمة الإحصائية (Amos)؛ وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures):

1. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages)؛ لوصف عينة الدراسة وفقاً لبياناتهم الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
2. المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ لمعرفة آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة ومستوى تطبيقها، ومدى التباين في استجاباتهم.

ثانياً: الإحصاء التحليلي الاستدلالي (Statistical Inference):

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ للتحقق من صدق أداة الدراسة (الصدق البنائي، الصدق الداخلي).
2. معامل الثبات (Reliability)؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)؛ لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام.
4. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق متغيرات الدراسة من حيث الجنس.
5. اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق متغيرات الدراسة من حيث العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي.
6. اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons– Scheffe Test)؛ للكشف عن مصادر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق متغيرات الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
7. نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Models Analysis)؛ لدراسة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الإحصاءات الوصفية لخصائص العينة الديموغرافية والوظيفية:

أظهرت الإحصاءات مجموعة من النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المشاركة، والبالغ عددهم (213) من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، وتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، وهي كالآتي:

- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يظهر أن نسبة المشاركين والمشاركات من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية البشرية في الدراسة، بنسبة قدرها (52.1%) للذكور، وبنسبة (49.9%) للإناث، وهذا قد يُشير لتساوي اهتمامهم بالبحث العلمي والنتائج التي تتوصل إليها الدراسات في رفع مستوى أداء الوزارة، وجعل برامجها ومخرجاتها وخدماتها تتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها والمتوافقة مع رؤية المملكة 2030.
- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: يظهر أن نصف العينة المشاركة تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة قدرها (50.7%)، وهي الفئة الأعلى تكرارًا، تليها فئتي من تراوحت أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40، ومن تزيد أعمارهم عن 50 سنة، بنسبة قدرها (25.4%) و(22.5%) على التوالي، بينما حصلت فئة أقل من 30 سنة على نسبة مشاركة قدرها (1.4%) فقط، وتشير نسبة الفئة الأعلى تكرارًا إلى أنهم من فئة الشباب المدركين لأهمية الحفاظ على البيئة من خلال سلوكياتهم وممارساتهم اليومية.
- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي: يظهر أن أكثر من نصف عينة الدراسة المشاركة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة قدرها (62.4%)، وهي الفئة الأعلى تكرارًا، ثم جاءت فئة الحاصلين على درجة الماجستير في المرتبة الثانية بنسبة قدرها (16.4%)، في حين تساوت تقريبًا فئتي الدبلوم والثانوية العامة بنسبة قدرها (10%)، ويشير ذلك لحرص الوزارة على توظيف ذوي المؤهلات العلمية اللذين يحدثون التغيير الإيجابي في الأداء الهام للوزارة والممارسات البيئية الخضراء بشكل خاص.
- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة: يظهر أن هناك تقارب في عينة الدراسة إلى حد ما بين فئتي من تزيد خبراتهم العملية عن 15 سنة، ومن تراوحت خبراتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة قدرها (46.9%) و(41.8%) على التوالي، بينما جاءت فئة من لم تتجاوز خبراتهم الـ 5 سنوات ضمن الفئة الأقل تكرارًا بنسبة قدرها (2.3%)، وتشير نسب الفئتين الأولى إلى أن

خبرتهم العملية تُسهم في إدراك أهمية الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة وتقليل الأضرار البيئية الناتجة عن أعمالهم اليومية لتحقيق الاستدامة البيئية.

- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي: يظهر أن معظم العينة المشاركة في الدراسة هم من الموظفين بنسبة قدرها (75.1%)، وهي بالتأكيد الفئة الأعلى تكرارًا، وجاء المشرفون على فرق العمل في المرتبة الثانية بنسبة قدرها (14.1%)، في حين شكّل المدراء في مستوى الإدارة العليا (1.9%) من العينة المشاركة، وهم الفئة الأقل تكرارًا، ويرى الباحثان أن ذلك يعود لطبيعة العمل في الوزارات، وكثرة أعداد الموظفين الإداريين في الإدارات والأقسام.
- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة ومناقشتها:

- واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

جدول (4) واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر	3.75	0.89	75%	مرتفعة	2
2	بُعد التدريب والتطوير الأخضر	3.76	0.97	75.2%	مرتفعة	1
3	بُعد الأجور والمكافآت الخضراء	3.51	1.01	70.2%	مرتفعة	3
4	بُعد إدارة الأداء الأخضر	3.48	0.96	69.6%	مرتفعة	4
	الواقع العام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.63	0.87	72.6%	مرتفعة	

أظهرت المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (3,63 من 5,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة في معيار الدراسة المعتمد، وبوزن نسبي قدره (72.6%)، وانحراف معياري بلغ (0.87) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، أي لا يوجد تباين أو تشتت في آراء العينة المشاركة حول هذا المتغير، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين (3,48 – 3,76)، إذ حاز بُعد التدريب والتطوير الأخضر على الرتبة الأولى بين الأبعاد الأربعة بمتوسط حسابي بلغ (3,76 من 5,00) وبوزن نسبي قدره (75.2%)، تلاه بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر بمتوسط حسابي بلغ (3,75 من 5,00) وبوزن نسبي قدره (75%)، ثم بُعد الأجور والمكافآت الخضراء بمتوسط حسابي بلغ (3,51 من 5,00) وبوزن نسبي قدره (70.2%)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد إدارة الأداء الأخضر بمتوسط حسابي بلغ (4,48 من 5,00) وبوزن نسبي قدره (69.9%)، وقد توافقت ارتفاع واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مع دراسة

(Almemari et al., 2021)، بينما اختلفت مع عددٍ من الدراسات ذات واقع التطبيق المتوسط، كدراسة كل من (التركي، 2023)، (نجم وهلال، 2022)، (بني خالد والعون، 2020)، (الهيتمي وإسماعيل، 2021)، (Fawehinmi et al., 2020)، (Othman & Mousa, 2019)، في حين اختلفت -أيضاً- مع دراسة (إسماعيل والبردان، 2018) ذات التطبيق المنخفض.

ويرى الباحثان أن ارتفاع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة قد جاء نتيجة ممارسة الأبعاد الأربعة الخضراء في الوزارة بطريقة إيجابية، فاستقطاب واختيار الموظفين، وتدريبهم وتطويرهم، ووضع الأجور والمكافآت، وإنشاء إدارة لمتابعة الأداء كلها عمليات مهمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تعمل على جعل مخرجات الوزارة صديقة للبيئة، مما يُنمي وعي ومعرفة الموظفين تجاه القضايا البيئية، وتقويم سلوكهم الوظيفي والخاص لحماية البيئة والمحافظة عليها.

ولمعرفة تفاصيل أكثر حول واقع تطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الممثلة لكل بُعدٍ منها، وتظهر نتائج ذلك في الجداول الآتية:

أولاً- واقع ممارسة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر:

جدول (5) واقع ممارسة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	تستقطب إدارة الموارد البشرية المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء.	3.75	1.00	75%	مرتفعة	2
2	تستخدم الوزارة العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين المهتمين بالبيئة.	3.79	0.94	75.8%	مرتفعة	1
3	يشجع رؤسائي على وضع حلول استباقية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.	3.72	1.01	74.4%	مرتفعة	3
	الواقع العام لممارسة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر	3.75	0.89	75%	مرتفعة	

بيّنت القيم الإحصائية في الجدول أعلاه أن واقع ممارسة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3,75 من 5,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة في معيار الدراسة المعتمد، وبوزن نسبي قدره (75%)، وانحراف معياري بلغ (0.89) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، أي لا يوجد تباين أو تشتت في آراء العينة المشاركة حول هذا البُعد، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر بين (3.72 - 3.79)، إذ جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "تستخدم الوزارة العلامات التجارية الخضراء

لجذب العاملين المهتمين بالبيئة" بمتوسط حسابي قدره (3.79 من 5.00)، ويوزن نسبي قدره (75.8%)، في حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة والأخيرة في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "يشجع رؤسائي على وضع حلول استباقية لمواجهة المشاكل قبل حدوثها" بمتوسط حسابي قدره (3.72 من 5.00)، ويوزن نسبي قدره (74.4%)، وقد ظهر الاختلاف بين واقع ممارسة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر في الدراسة الحالية ودراسة كلاً من (التركي، 2023)، (نجم وهلال، 2022)، (بني خالد والوعون، 2020)، (Mousa & Othman, 2019) و(إسماعيل والبردان، 2018)؛ حيث أظهرت نتائجها أن واقع ممارسة هذا البُعد متوسط الدرجة على التوالي، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (الهيبي وإسماعيل، 2021) ذات التطبيق الضعيف لهذا البُعد.

ويُعزى ارتفاع واقع ممارسة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة إلى تبني الوزارة للسلوكيات الصديقة للبيئة والإعلان عنها؛ من خلال استخدام العلامات التجارية الخضراء، إذ تجذب وتستقطب هذه السلوكيات والعلامات الموظفين المهتمين بالقضايا البيئية، والذين يحملون أهداف ومعرفة بيئية مترتبة بكيفية أدائهم الأعمال الموكلة إليهم بطرق صديقة للبيئة، وهذا يُشير إلى امتلاكهم قدرات ومهارات مميزة عن غيرهم وارتفاع جودة أدائهم الوظيفي، كما أضافت الوزارة معايير خضراء معينة تقيس بها اتجاهات المرشحين والمستقطبين للوظائف الخضراء الشاغرة، فتواجد هؤلاء الموظفين الخضر يُرسخ الثقافة الخضراء للوزارة، ويدعم توجهاتها الخضراء نحو زيادة كفاءة أدائها البيئي، ويساهم في وضع الحلول الاستباقية للمشكلات المستقبلية والمتناسبة بشكلٍ إيجابي مع البيئة.

ثانياً- واقع ممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر:

جدول (6) واقع ممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	نطور برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي لدى العاملين	3.88	1.06	77.6%	مرتفعة	2
2	نطور برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة المهارات والخبرات لدى العاملين.	3.91	1.05	78.2%	مرتفعة	1
3	تسعى الوزارة إلى تقديم تدريب متكامل لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة.	3.71	1.08	74.2%	مرتفعة	3
4	لدينا إدارة معرفة خضراء (من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية).	3.57	1.08	71.4%	مرتفعة	4
	الواقع العام لممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر	3.76	0.97	75.2%	مرتفعة	

أظهرت القيم الإحصائية في الجدول أعلاه أن واقع ممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3,76 من 5,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة في معيار الدراسة المعتمد، وبوزن نسبي قدره (75.2%)، وانحراف معياري بلغ (0.97) وهي قيمة أقل تقريباً من الواحد الصحيح، أي لا يوجد تباين أو تشتت في آراء العينة المشاركة حول هذا البُعد، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد التدريب والتطوير الأخضر بين (3.57-3,91)، إذ جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "تطور برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة المهارات والخبرات لدى العاملين" بمتوسط حسابي قدره (3.91 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (78.2%)، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الرابعة والأخيرة في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "لدينا إدارة معرفة خضراء (من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية)" بمتوسط حسابي قدره (3.57 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (71,4%)، وقد توافق ارتفاع واقع ممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مع دراسة (التركي، 2023)، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من (نجم وهلال، 2022)، (بني خالد والعون، 2020)، (2019) (Mousa & Othman، 2023) و(إسماعيل والبردان، 2018) ذات التطبيق المتوسط، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (الهيبي وإسماعيل، 2021) ذات التطبيق الضعيف لهذا البُعد.

ويمكن تفسير الارتفاع في واقع ممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة نتيجة سعي الوزارة لتطوير وتنمية مهارات وخبرات ومعارف موظفيها، وزيادة وعيهم البيئي لحماية البيئة والمحافظة عليها وتحقيق أهداف بيئية؛ من خلال عددٍ من البرامج التدريبية التي تقدمها لهم لتزويد وعيهم حول الإدارة البيئية، وتوجّه سلوكهم نحو ممارسات العمل الأخضر وفق المعايير الخضراء في إجراءاتهم اليومية وجعلها صديقة للبيئة، وتحفّز اهتماماتهم تجاه القضايا البيئية التي تتبناها الوزارة، ويساهم هذا التدريب الأخضر في فهم البيئة وتحديد أبرز مشكلاتها، وبالتالي وضع الحلول الوقائية المناسبة لإنهاء هذه المشكلات أو التخفيف من حدتها وآثارها.

ثالثاً- واقع ممارسة بُعد الأجور والمكافآت الخضراء:

جدول (7) واقع ممارسة بُعد الأجور والمكافآت الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	توفر الوزارة المنافع الخضراء عند النقل والسفر.	3.61	1.03	71.2%	مرتفعة	1
2	تشجع الوزارة الموظفين بالحوافز مالية أو الضريبية عند استخدام الأجهزة الخضراء.	3.42	1.17	68.4%	مرتفعة	3
3	تعترف الوزارة بالمكافآت الخضراء (الاعتراف العام، والجوائز، والإجازات المدفوعة الأجر، والإجازة، وشهادات التقدير والهدايا).	3.53	1.13	70.6%	مرتفعة	2

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ت
	مرتفعة	70.2%	1.01	3.51	الواقع العام لممارسة بُعد الأجور والمكافآت الخضراء	

أشارت القيم الإحصائية في الجدول أعلاه أن واقع ممارسة بُعد الأجور والمكافآت الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد (3,51 من 5,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة في معيار الدراسة المعتمد، وبوزن نسبي قدره (70.2%)، وانحراف معياري بلغ (1.01) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح، أي قد يوجد تباين أو تشتت في آراء العينة المشاركة حول هذا البُعد، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد الأجور والمكافآت الخضراء بين (3.42 - 3.61)، إذ جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "توفر الوزارة المنافع الخضراء عند النقل والسفر" بمتوسط حسابي قدره (3.61 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (71.2%)، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة والأخيرة في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "تشجع الوزارة الموظفين بالحوافز مالية أو الضريبية عند استخدام الأجهزة الخضراء" بمتوسط حسابي قدره (3.42 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (68,4%)، وقد ظهر الاختلاف بين واقع ممارسة بُعد الأجور والمكافآت الخضراء في الدراسة الحالية ودراسة كلاً من (التركي، 2023)، (نجم وهلال، 2022)، (الهيبي وإسماعيل، 2021) و(إسماعيل والبردان، 2018)، حيث أشارت القيم الإحصائية فيها أن واقع تطبيق بُعد الأجور والمكافآت الخضراء متوسط الدرجة على التوالي.

وتُعزى هذه النتيجة المرتفعة لبُعد الأجور والمكافآت الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة إلى دور الوزارة في تقديم المزايا والمكافآت الخضراء للموظفين الذين يقومون بإسهامات لتحقيق أهدافها البيئية، ويهتمون بالسلوكيات والممارسات الخضراء في العمل، إذ تُقدم الوزارة المكافآت المالية وغير المالية لهم كالشكر والتقدير، والإجازات مدفوعة الأجر، والترقيات؛ وذلك بهدف تعزيز سلوكياتهم الخضراء والمحافظة عليهم ودعم أنشطة الوزارة البيئية.

رابعاً- واقع ممارسة بُعد إدارة الأداء الأخضر:

جدول (8) واقع ممارسة بُعد إدارة الأداء الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ت
3	مرتفعة	69.8%	1.10	3.49	نحن نستخدم مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم.	1
1	مرتفعة	72%	1.07	3.60	تحدد الوزارة أهداف ومسئوليات خضراء للمديرين والعاملين.	2
2	مرتفعة	70,8%	1.09	3.54	في الوزارة، يحدد المديرون أهدافاً لتحقيق النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات.	3

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
4	في الوزارة، لا توجد معوقات في نظام إدارة الأداء لعدم الامتثال أو عدم تلبية أهداف الإدارة البيئية.	3.31	1.10	66.2%	متوسطة	4
	الواقع العام لممارسة بُعد إدارة الأداء الأخضر	3.48	0.96	69.6%	مرتفعة	

تُظهر القيم الإحصائية في الجدول أعلاه أن واقع ممارسة بُعد إدارة الأداء الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3,48 من 5,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة في معيار الدراسة المعتمد، وبوزن نسبي قدره (69.6%)، وانحراف معياري بلغ (0.96) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، أي لا يوجد تباين أو تشتت في آراء العينة المشاركة حول هذا البعد، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارة بُعد إدارة الأداء الأخضر بين (3.31 - 3.60)، إذ جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "تحديد الوزارة أهداف ومسؤوليات خضراء للمديرين والعاملين" بمتوسط حسابي قدره (3.60 من 5.00)، وبوزن نسبي قدره (72%)، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الرابعة والأخيرة في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "في الوزارة، لا توجد معوقات في نظام إدارة الأداء لعدم الامتثال أو عدم تلبية أهداف الإدارة البيئية" بمتوسط حسابي قدره (3.31 من 5.00)، وبوزن نسبي قدره (66.2%)، وقد ظهر الاختلاف بين واقع ممارسة بُعد إدارة الأداء الأخضر في الدراسة الحالية ودراسة كلاً من (التركي، 2023)، (نجم وهلال، 2022)، (بني خالد والعون، 2020)، (الهيتي وإسماعيل، 2021) ودراسة (Mousa & Othman, 2019)؛ حيث أظهرت المؤشرات الإحصائية لدى العينة المبحوثة أن واقع ممارسة هذا البعد متوسط الدرجة على التوالي، كما بدأ الاختلاف مع دراسة (إسماعيل والبردان، 2018) ذات التطبيق المنخفض لهذا البعد.

ويمكن عزو ارتفاع ممارسة بُعد إدارة الأداء الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة إلى وجود نظام تقييم أنشطة أداء الموظفين في عملية الإدارة البيئية، إذ يُحدّد من خلاله الأهداف الخضراء للوزارة، وتوضع في خطط عمل محددة للإدارات والموظفين وفرق العمل لتنفيذ هذه الأهداف، بالإضافة إلى إنشاء ووضع مؤشرات ومعايير أداء خضراء، ثم تقييم نتائج الأداء للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف المخطط لها بصورة صحيحة، واستيفائها للمعايير الخضراء المحددة مع ربطها بتقييم أداء الموظفين القائمين على التنفيذ.

- واقع مستوى تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة:

جدول (9) واقع مستوى تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	يعتبر مفهوم استدامة المنظمات واضح بالنسبة لنا.	3.64	1.03	72.4%	مرتفعة	7

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
2	تعتمد عملياتنا على النمو المستدام.	3.68	0.96	73.6%	مرتفعة	6
3	تعتمد عملياتنا على المسؤولية الاجتماعية.	3.91	0.91	78.2%	مرتفعة	3
4	تعتمد عملياتنا على حماية البيئة.	3.75	1.00	75%	مرتفعة	5
5	أعتقد أن الاستدامة هي واحدة من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.	4.02	0.81	80.4%	مرتفعة	1
6	نوظف التشريعات البيئية لصالحنا من خلال تطوير منتجات أكثر (خضرة) اهتماماً بالبيئة.	3.85	0.87	77%	مرتفعة	4
7	الأنظمة البيئية تقيد أعمالنا.	3.39	1.06	67.8%	متوسطة	8
8	نظرًا القيود البيئية، فإننا نفكر في نقل الإنتاج إلى البلدان ذات المتطلبات البيئية المنخفضة.	3.38	1.08	67.6%	متوسطة	9
9	تعد الاستدامة طريقاً مهماً للتنمية طويلة الأجل في الوزارة.	4.00	0.81	80%	مرتفعة	2
	الواقع العام لمستوى تحقيق الأداء المستدام	3.73	0.71	74.6%	مرتفعة	

من خلال المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه يتبين أن واقع مستوى تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (3,73 من 5,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة في معيار الدراسة المعتمد، وبوزن نسبي قدره (74.6%)، وانحراف معياري بلغ (0.71) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، أي لا يوجد تباين أو تشتت في آراء العينة المشاركة حول هذا المتغير، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات متغير الأداء المستدام بين (3.38-4.02)، فقد جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "أعتقد أن الاستدامة هي واحدة من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة" بمتوسط حسابي قدره (4.02 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (80.4%)، في حين جاءت العبارة الثامنة في المرتبة التاسعة والأخيرة في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "نظرًا القيود البيئية، فإننا نفكر في نقل الإنتاج إلى البلدان ذات المتطلبات البيئية المنخفضة" بمتوسط حسابي قدره (3.38 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (67.6%)، وقد توافق ارتفاع واقع مستوى تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مع عددٍ من الدراسات، كدراسة كلٍ من (قارة، 2021)، (الهيبي وإسماعيل، 2021)، (Almemari et al., 2021)، (مساعدي، 2020)، (Abbas et al., 2019)، (Mousa & Othman, 2019)، في حين ظهر الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة (Algarni et al., 2022)؛ حيث كانت درجة تحقيق الأداء المستدام متوسطة.

ويرى الباحثان أن ارتفاع واقع مستوى تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة قد يعود إلى إدراك الوزارة لدور الاستدامة وأهميتها في تحقيق أهداف الوزارة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبأفضل عمليات إجرائية متكاملة ومتوازنة؛ بحيث تكون النتائج والمخرجات متميزة واحترافية غير اعتيادية وتستمر فوائدها على المدى الطويل، كونها تؤثر بشكلٍ أو بآخر على الوزارة نفسها والبيئة المحيطة بها، والموظفين والمستفيدين، وكذلك المجتمع ككل، لذلك تسعى الوزارة لجعل الاستدامة مكوّن أساسي في ثقافتها التنظيمية والبيئية، وخدماتها الاجتماعية، ومردوداتها الاقتصادية، والتي تُعد ركائز الأداء المستدام.

• واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

جدول (10) واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	أعطي من وقتي تلقائيًا لمساعدة زملائي على التفكير في البيئة في عند القيام بجميع أعمالهم.	4.03	0.85	80.6%	مرتفعة	8
2	أشجع زملائي على تبني سلوك أكثر وعيًا بالبيئة.	4.16	0.82	83.2%	مرتفعة	2
3	أشجع زملائي على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حول القضايا البيئية.	4.12	0.84	82.4%	مرتفعة	5
4	أساعد زملائي على فهم المشكلات البيئية بشكل أفضل.	4.13	0.81	80.6%	مرتفعة	4
5	على الرغم من انشغالي، فأنا اخصص بعض الوقت لمشاركة المعلومات حول القضايا البيئية مع زملائي الجدد.	3.96	0.88	79.2%	مرتفعة	12
6	أشارك بنشاط في الأحداث البيئية التي تنظمها الوزارة.	3.91	0.95	78.2%	مرتفعة	13
7	أقوم بإجراءات بيئية تساهم في تحسين صورة الوزارة.	4.02	0.82	80.4%	مرتفعة	10
8	أنتطوع في الأنشطة التي تتناول القضايا البيئية في الوزارة.	4.04	0.83	80.8%	مرتفعة	7
9	أزن عواقب أفعالي قبل القيام بشيء قد يؤثر على البيئة.	4.17	0.74	83.4%	مرتفعة	1

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
10	أعمل طواعيةً على تنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في أنشطة عملي اليومية.	4.08	0.84	81.6%	مرتفعة	6
11	أنصح زملائي حول كيفية حماية البيئة بشكل أكثر فعالية، حتى لو لم تكن مسؤوليتي المباشرة.	4.15	0.80	83%	مرتفعة	3
12	أقترح ممارسات جديدة من شأنها تحسين الأداء البيئي للوزارة.	4.03	0.90	80.6%	مرتفعة	9
13	أحرص على متابعة مبادرات الوزارة البيئية الحديثة.	4.02	0.94	80.4%	مرتفعة	11
	الواقع العام لمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	4.06	0.71	81.2%	مرتفعة	

يتضح من خلال المؤشرات الإحصائية في الجدول أعلاه واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة والتي تُشير نحو ارتفاع ممارستها، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (4.06) من (5,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة في معيار الدراسة المعتمد، وبوزن نسبي قدره (81.2%)، وانحراف معياري بلغ (0.71) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، أي لا يوجد تباين أو تشتت في آراء العينة المشاركة حول هذا المتغير، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بين (3.91 – 4.17)، فقد جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "أزن عواقب أفعالي قبل القيام بشيء قد يؤثر على البيئة" بمتوسط حسابي قدره (4.17 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (83.4%)، في حين جاءت العبارة السادسة في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة في موافقة أفراد العينة المشاركة والتي تنص على "أشارك بنشاط في الأحداث البيئية التي تنظمها الوزارة" بمتوسط حسابي قدره (3.991 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (78.2%)، وقد ظهر الاتفاق بين الواقع المرتفع في مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مع دراسة كلاً من (قادري، 2021)، (Khan et al., 2019)، (Pham et al., 2018)، في حين بدى الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراستي (نجم وهلال، 2022) و(إسماعيل والبردان، 2018) ذات درجة التطبيق المتوسطة.

ويمكن عزو ارتفاع واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة إلى تبني موظفي الوزارة للسلوكيات الأكثر وعياً بالبيئة وقضاياها، وتشجيع بعضهم البعض على الاطلاع عن كثب لأهم القضايا البيئية، والروح المدنية العالية في المشاركة في الأحداث البيئية وتبادل المعارف والمهارات والأهداف المتعلقة بالبيئة بين الموظفين لدمجها في الإجراءات العملية، وتقديم الأفكار والاقتراحات البيئية من الأفراد أو فرق العمل التي تتحول فيما بعد إلى مبادرات بيئية تُفيد موظفي الوزارة في أعمالهم اليومية، وهذا تطبيق واضح لتحقيق ما تسعى الوزارة لتحقيقه في أهدافها المتعلقة بالتنمية والأداء المستدام في حماية البيئة؛ إذ تظهر ثقافة الوزارة في مواقف وسلوك أفرادها في الحفاظ على البيئة وأنهم جزء مهم من نجاح الإدارة البيئية وتعزيز سمعة

الوزارة البيئية، وعلى الرغم من أن السلوك الطوعي الأخضر للفرد قد يبدو أنه غير مهم، إلا أنه عندما يتراكم في المنظمة على نطاق واسع وبمرور الوقت فإنه يخلق تأثيراً كبيراً علنياً ومهماً على الأداء البيئي التنظيمي وذلك كما أشار قادري (2021).

اختبار فرضيات الدراسة:

• اختبار فرضية الدراسة الأولى:

للإجابة على الفرضية الأولى للدراسة والتحقق من صحتها طُبِّق اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتظهر نتائج اختبار هذه الفرضية في جدول التالي:

جدول (11) اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(p \leq 0.05)$

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		المتغير المستقل	المعاملات				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig. F		معامل الانحدار B	T المحسوبة	Sig. T	القرار الإحصائي	
الأداء المستدام					الثابت	1,251	-	10.663	0.000	دال إحصائياً
					بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر	0,151	0,189	3.105	0,002	دال إحصائياً
					بُعد التدريب والتطوير الأخضر	0,127	0,172	2.452	0,015	دال إحصائياً
					بُعد الأجور والمكافآت الخضراء	-	0,007	-0.092	0,927	غير إحصائياً
					بُعد إدارة الأداء الأخضر	0,417	8.159	8.159	0,000	دال إحصائياً

كما يشير الجدول السابق -أيضاً- إلى أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، حيث يظهر من القرار الإحصائي لوجود أثر لثلاث أبعاد منها، وهي (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لهذه الأبعاد (3,105)، و(2,452) و(8,159) على التوالي، وبدلالة إحصائية قدرها (0,002)، و(0,015) و(0,000) للأبعاد على التوالي، ولمعرفة نسبة التأثير المعنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تتضح من قيمة (Beta)؛ فكلما زادت أو نقصت نسبة تأثير بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر بمقدار وحدة واحدة يزيد أو ينقص الأداء المستدام بمقدار (0,189)، وكلما زادت أو نقصت نسبة تأثير بُعد التدريب والتطوير الأخضر بمقدار وحدة واحدة يزيد أو ينقص الأداء المستدام بمقدار (0,172)، وكذلك كلما زادت أو نقصت نسبة تأثير بُعد إدارة الأداء الأخضر بمقدار وحدة واحدة يزيد أو ينقص الأداء المستدام بمقدار (0,159)، في حين تُظهر قيمة (T) المحسوبة في بُعد الأجور والمكافآت الخضراء والبالغة (0.092) بدلالة إحصائية قدرها (0,927)، وهي قيمة مرفوضة كونها أكبر من (0.05)، وهذا ينفي وجود أثر لبُعد الأجور والمكافآت الخضراء على تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة.

ونتيجةً لما سبق تُقبل الفرضية البديلة؛ حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها.

• اختبار فرضية الدراسة الثانية:

للإجابة على الفرضية الثانية للدراسة اعتمد اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، والذي يحتوي على فئتين مستقلتين فقط، بالإضافة إلى اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي، وأظهرت النتائج ما يلي:

- أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وهذا يدل على أن الموظفين الذكور موافقون بدرجة أكبر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوزارة من الموظفات الإناث.
- ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لصالح فئة الثانوية العامة، وقد يعود ذلك إلى أن فئة ثانوية عامة تحتاج إلى المزيد من التوجيه في سلوكياتهم لتمكينهم من الحصول على معارف أكثر ومهارات أكبر في إتمام الأعمال الموكلة إليهم بطرق تكون صديقة للبيئة.
- ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، وقد يعود ذلك إلى أن هذه الفئة الأقل في مستوى الخبرة تحتاج إلى المزيد من البرامج التدريبية التي تزيد وعيهم حول الإدارة البيئية، وتتمّي لديهم مهارات تدعم القضايا البيئية والثقافة الخضراء وتحمي البيئة.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تعزى لمتغير العمر والمنصب الوظيفي.

- اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

للإجابة على الفرضية الثالثة للدراسة أعتد اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، والذي يحتوي على فئتين مستقلتين فقط، بالإضافة إلى اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي، وظهرت النتائج ما يلي:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، وقد يعود ذلك إلى أن هذه الفئة الأقل في مستوى الخبرة تحتاج إلى المزيد من الاحترافية في العمل؛ لتحقيق أهداف الوزارة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتطبيق العمليات الإدارية بخطوات متوازنة ومدروسة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، العمر، المؤهل التعليمي والمنصب الوظيفي.

- فرضية الدراسة الرابعة:

للإجابة على الفرضية الرابعة للدراسة أعتد اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، والذي يحتوي على فئتين مستقلتين فقط، بالإضافة إلى اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي، وظهرت النتائج ما يلي:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة حول تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي.

- فرضية الدراسة الخامسة:

وللإجابة عن هذا التساؤل تم اجراء تحليلات نموذج المعادلة البنائية (Structural equation models Analysis) وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية (Amos)، وقد تم استخدام طريقة بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986) لدراسة أثر المتغير الوسيط، وتقوم هذه الطريقة بدراسة أثر المتغير الوسيط من خلال خطوات منظمة للكشف عن وجود التأثير للمتغير الوسيط إضافة الى نوعه (تام/جزئي)، اذ يتم بداية دراسة الأثر المباشر بين المتغير المستقل والتابع بافتراض عدم وجود المتغير الوسيط، ثم دراسة الأثر المباشر مرة اخرى بوجود المتغير الوسيط، وأخيرا دراسة الأثر غير المباشر بوجود المتغير الوسيط.

جدول (12) العلاقات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة ممثلة بمعامل الانحدار المعياري

المستقل	الوسيط	التابع	الأثر المباشر بدون وسيط	الأثر المباشر مع وسيط	الأثر غير المباشر	تأثير الوسيط
ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	الأداء المستدام	***0.866	***0.745	0.124 (غير دال) (الدلالة=0.058)	لا يوجد تأثير

ويظهر الجدول أعلاه التأثيرات المباشرة دون وجود الوسيط ومن ثم المباشرة بوجود كل وسيط على حده مرة ولها جميعا سويا مرة أخرى، إضافة لحساب العلاقات غير المباشرة. ويبين ما يلي:

- أ- وجود علاقة سببية مباشرة دون وجود الوسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.866) وكان دال احصائيا عند (0.001)، مما يعني أن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير حقيقي وجوهي على الأداء المستدام وان هذه العلاقة طردية.
- ب- وجود علاقة سببية مباشرة مع وجود الوسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.745) وكان دال احصائيا عند (0.001)، مما يعني أن ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير حقيقي وجوهي على الأداء المستدام بالرغم من توسط سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لهذه العلاقة (الوسيط أدى الى انخفاض معامل الانحدار الا ان الانخفاض غير دال احصائيا) وان هذه العلاقة طردية ايضا.
- ج- عدم وجود علاقة سببية غير مباشرة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.124) وكان غير دال احصائيا. مما يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لا تلعب دورا وسيطا مؤثرا وحقيقيا في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.
- وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي توضح أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لا تلعب دورا وسيطا مؤثرا وحقيقيا في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) وتحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها. حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.124) وكان غير دال احصائيا.

نتائج الدراسة:

1. أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,63 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (72,6%)، ويرى الباحثان أن هذا الارتفاع قد جاء نتيجة ممارسة الأبعاد الأربعة الخضراء في الوزارة بطريقة إيجابية، فاستقطاب واختيار الموظفين، وتدريبهم وتطويرهم، ووضع الأجور والمكافآت، وإنشاء إدارة لمتابعة الأداء كلها عمليات مهمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي تعمل على جعل مخرجات الوزارة صديقة للبيئة.
2. أن واقع ممارسة بُعد الاستقطاب والاختيار الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,75 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (75%)؛ ويُعزى هذا الارتفاع إلى تبني الوزارة للسلوكيات الصديقة للبيئة والإعلان

- عنها؛ من خلال استخدام العلامات التجارية الخضراء، والمعايير الخضراء التي تقيس بها اتجاهات المرشحين والمستقبين للوظائف الخضراء الشاغرة.
3. أن واقع ممارسة بُعد التدريب والتطوير الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,76 من 5,00)، ويوزن نسبي قدره (75,2%)، ويمكن تفسير هذا الارتفاع نتيجة سعي الوزارة لتطوير وتنمية مهارات وخبرات ومعارف موظفيها، وزيادة وعيهم البيئي لحماية البيئة والمحافظة عليها وتحقيق أهداف بيئية.
4. أن واقع ممارسة بُعد الأجور والمكافآت الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,51 من 5,00)، ويوزن نسبي قدره (70,2%)، وتُعزى هذه النتيجة إلى دور الوزارة في تقديم المزايا والمكافآت الخضراء للموظفين الذين يقومون بإسهامات لتحقيق أهدافها البيئية، ويهتمون بالسلوكيات والممارسات الخضراء في العمل.
5. أن واقع ممارسة بُعد إدارة الأداء الأخضر في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,48 من 5,00)، ويوزن نسبي قدره (69,6%)، ويُعزى هذا الارتفاع إلى وجود نظام أنشطة فعال في الوزارة لتقييم أداء الموظفين في عملية الإدارة البيئية.
6. أن واقع مستوى تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3,73 من 5,00)، ويوزن نسبي قدره (74,6%)، ويرى الباحثان أن هذا الارتفاع يعود إلى إدراك الوزارة لدور الاستدامة وأهميتها في تحقيق أهداف الوزارة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبأفضل عمليات إجرائية متكاملة ومتوازنة.
7. أن واقع مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (4,06 من 5,00)، ويوزن نسبي قدره (81,2%)، ويُعزى هذا الارتفاع إلى تبني موظفي الوزارة للسلوكيات الأكثر وعياً بالبيئة وقضاياها، وتشجيع التواصل والتعاون فيما بينهم للاطلاع على القضايا البيئية، والمشاركة في الأحداث البيئية ودمجها مع الإجراءات العملية للوزارة، وتحويل الأفكار والاقتراحات البيئية إلى مبادرات بيئية فعالة.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها، بمعامل ارتباط قدره (0.848) عند مستوى دلالة (0.000)، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء المستدام في الوزارة وتحقيق الأهداف البيئية المستدامة، ويمكن لهذه الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين والمشاركة والالتزام بالممارسات البيئية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام للوزارة.
9. توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، لصالح فئة الذكور، وهذا يدل على أن الموظفين الذكور موافقون بدرجة أكبر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوزارة من الموظفات الإناث.
10. توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث المؤهل التعليمي، لصالح فئة الثانوية العامة، وقد يعود ذلك إلى أن فئة ثانوية عامة تحتاج إلى المزيد من التوجيه في سلوكياتهم لتمكينهم من الحصول على معارف أكثر ومهارات أكبر في إتمام الأعمال الموكلة إليهم بطرق تكون صديقة للبيئة، وتمثل نسبة الموظفين المشاركين في الدراسة من فئة الثانوية العامة ما يقارب (10%)، وهي نسبة لا بأس بها تساهم سلوكياتهم الخضراء في رفع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوزارة.

11. توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث سنوات الخبرة، لصالح فئة أقل من 5 سنوات، وقد يعود ذلك إلى أن هذه الفئة الأقل في مستوى الخبرة تحتاج إلى المزيد من البرامج التدريبية التي تزيد وعيهم حول الإدارة البيئية، وتتمى لديهم مهارات تدعم القضايا البيئية والثقافة الخضراء وتحمي البيئة.
12. لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث العمر والمنصب الوظيفي، وهذا يدل على أن موظفي الوزارة على اختلاف أعمارهم ومناصبهم الوظيفية موافقون بدرجة متقاربة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوزارة.
13. توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث سنوات الخبرة، لصالح فئة أقل من 5 سنوات، وقد يعود ذلك إلى أن هذه الفئة الأقل في مستوى الخبرة تحتاج إلى المزيد من الاحترافية في العمل؛ لتحقيق أهداف الوزارة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتطبيق العمليات الإدارية بخطوات متوازنة ومدروسة.
14. لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمنصب الوظيفي، وهذا يدل على أن موظفي الوزارة من ذكور وإناث على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم التعليمية ومناصبهم الوظيفية موافقون بدرجة متقاربة على طرق تحقيق الأداء المستدام في الوزارة.
15. لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي، وهذا يدل على أن موظفي الوزارة من ذكور وإناث على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم التعليمية وخبراتهم ومناصبهم الوظيفية موافقون بدرجة متقاربة على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الوزارة.
16. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$) يدل على توسط سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) وتحقيق الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة من وجهة نظر موظفيها، بمعامل انحدار معياري قدره (0.124) عند مستوى دلالة (0.001)، تدل هذه النتيجة على عدم وجود دور وسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدة عوامل تتعلق بالقيود التنظيمية، أو سلطة اتخاذ القرار، أو تخصيص الموارد، أو البيئة التنظيمية.
- توصيات الدراسة:**
1. استمرار تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوزارة، لما لها من أثر كبير في تحقيق الأداء المستدام والاستدامة البيئية والتي تعد إحدى الأهداف المرجوة من رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
 2. اعتماد التوظيف والاختيار الأخضر عند توظيف ومقابلات واستقطاب موظفين لوظائف شاغرة، يكون لديهم اهتمامات بالقضايا البيئية؛ رفعا لمستوى أداء الوزارة ودعما لأهدافها وتوجهاتها البيئية.
 3. متابعة وضع خطط استراتيجية تحمل حلول استباقية خضراء للمشكلات المتوقعة في بيئة العمل والحد منها، وإشراك الموظفين في وضعها؛ لتعزيز مستوى مهاراتهم ومعارفهم وابتكاراتهم الوظيفية.
 4. إقامة المزيد من البرامج التدريبية المتكاملة والندوات وورش العمل الخضراء؛ لدعم المشاركة في الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة، ورفع مستوى وعي وسلوكيات الموظفين تجاهها.

5. استمرار اعتماد المعايير والمؤشرات الخضراء داخل بيئة العمل، مع توضيحها ونشرها وتداولها باستمرار بين الموظفين، وتفعيل برامج متابعة رقابية لمعرفة مدى التقدم في تطبيق هذه المعايير ضمن الأهداف المرسومة، وتقييم ممارسات الموظفين الخضراء.
6. تسخير السُّبل في بيئة الوزارة لنشر الثقافة التنظيمية الخضراء والمستدامة وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للوزارة بإدخالها ضمن معايير تنفيذ الأهداف والمشاريع الجديدة، والمفاضلة بين مستوى التقدم في المشاريع الحالية، وكذلك في الإجراءات اليومية بين مدرء الإدارات والأقسام؛ كونهم قدوة مهمة لموظفي إداراتهم.
7. التنوع في تقديم الحوافز المالية وغير المالية للموظفين وفرق العمل الممارسين لسلوكيات الخضراء، والمقدمين للمبادرات المستدامة لتطبيقها في الوزارة، والاهتمام بنشر أنواع الحوافز الخاصة بذلك بين الموظفين؛ تشجيعاً لهم في ممارسة العديد من السلوكيات الخضراء داخل وخارج الوزارة، والمشاركة في تقديم المبادرات المتميزة، وجذب موظفين ذوي قيم خضراء.
8. تفعيل عددًا من الأنشطة البيئية السنوية داخل الوزارة وخارجها، وفتح قنوات للتواصل وتبادل المعارف والسلوكيات بين الموظفين الجدد والموظفين ذوي الخبرات العديدة، مع الإشادة بالموظفين المشاركين والمهتمين بالقضايا البيئية.
9. ترشيد استخدام الموارد المتاحة في الوزارة بطريقة مثلى؛ حفاظًا عليها ولاستدامتها مدة طويلة.
10. عقد اجتماعات وجلسات عصف ذهني لدراسة المبادرات المستدامة المقدمة من الموظفين، والتأكد من استيفائها المرتكزات البيئية المستدامة.
11. تقديم مميزات وظيفية لمن يقوم بإجراء دراسات عن الأداء المستدام والممارسات والسلوكيات البيئية الخضراء، مع نشر المخرجات والتوصيات في وسائل التواصل الرسمية للوزارة؛ لدعم الأبحاث العلمية وتعزيز الممارسات في نفوس الموظفين.

مقترحات الباحثان للدراسات المستقبلية:

يقترح الباحثان عددًا من العناوين للدراسات المستقبلية، وهي كالاتي:

1. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام في معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض.
2. دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز ابتكار موظفي قطاع الاتصالات.
3. دراسة أثر الأداء المستدام على الميزة التنافسية في بنوك محافظة جدة.
4. دراسة دور الأداء المستدام في تعزيز البراعة التنظيمية لدى منظمات القطاع الخاص.
5. دراسة واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بين الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية.
6. دراسة دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الهيئات الحكومية.

المراجع العربية:

- إسماعيل، عمار فتحي موسي، والبردان، محمد فوزي امين، (2018م). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، مج (29)، ع (1)، (ص ص 61-121).
- البحر، غيث، والتنجي، معن، (2014م). التحليل الإحصائي للاستبانات باستخدام برنامج **IBM SPSS Statistics** .. تركيا: مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.
- بني خالد، ولاء حمدان، والعون، سالم سفاح، (2020م). الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي: دراسة ميدانية الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، المفروق، جامعة آل البيت.
- التركي، رزان، (2023م). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. *المجلة العربية للإدارة*، مج (46)، ع (1)، (ص ص 1-20).
- داوود، فضيلة سلمان، وعلي، أسرار عبد الزهرة، (2017م). الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية بحث ميداني في شركة الحفر العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج (23)، ع (100)، (ص ص 118-148).
- رشيد، مازن، (2020م). المرشد إلى كتابة الرسائل العلمية للمجستير والدكتوراه، (بدون طبعة). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الرفاعي، أحمد، (1998م). *مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية*، (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر، (ص 122).
- الرويلي، نايف فوزي، (2018م). قياس سلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المنظمات السعودية، *مجلة الحدود الشمالية للعلوم الإنسانية*، مج (3)، ع (1)، (ص ص 191-204).
- العشوش، حسن عبدالحفيظ، والهناذ، رامي محمد، (2022م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج (6)، ع (24)، (ص ص 1-38).
- العولقي، عبد الله أحمد حمود، (2021م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. *الإدارة العامة*، مج (62)، ع (2)، (ص ص 267-330).
- قادري، مريم، (2021م). واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى العاملين في مستشفى هوارى يومدين شلغوم العيد - ميلة. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، مج (10)، ع (1)، (ص ص 272 - 294).
- قارة، عبد الحفيظ، (2021م). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر: جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريج.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران، (2020م). *منهج البحث في العلوم السلوكية*، (الطبعة الخامسة). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود، (ص 215).

- قطيشات، ربي جعفر، وأبو تاية، بندر كريم، (2017م). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- كشاط، انيس، (2020م). الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، مج (5)، ع (2)، (ص ص 145 – 166).
- مساعدة، عماد، (2020م). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر: جامعة فرحات.
- نجم، عبد الحكيم احمد ربيع، وهلال، محمد رشدي السعيد، (2023م). العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والمواطنة البيئية في المنظمة بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمنطقة وسط الدلتا. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (47)، ع (2)، (ص ص 147-188).
- الهيبي، خالد عبد الرحيم مطر، (2009م). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، (الطبعة الثالثة). الأردن: دار وائل للنشر.
- الهيبي، صلاح الدين حسين، وإسماعيل، لينا عمران، (2021م). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الأداء المستدام دراسة ميدانية في الهيئة العامة للمسح الجيولوجي العراقية. رسالة ماجستير منشورة، العراق: الجامعة العراقية.
- وهيبة، سراج، (2021م). أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على مستوى مجمع بن حمادي برج بوعريش. رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.

المراجع الأجنبية:

- Abbas, J.; Mahmood, S; Ali, H.; Ali Raza, M.; Ali, G.; Aman, J.; Nurunnabi, M., (2019). The effects of corporate social responsibility practices and environmental factors through a moderating role of social media marketing on sustainable performance of business firms. **Sustainability**, Vol (11), NO (12), (P 3434).
- Ahmad, Shoeb, (2015). Green human resource management: Policies and practices. **Cogent business & management**, Vol (2), NO (1).
- Albejaidi, F., (2021). An investigation on role of green human resources management practices on sustainable development of organization. **Gomal University Journal of Research**, Vol (37), NO (4), (PP 400-408).
- Algarni, M. A.; Ali, M.; Albort-Morant, G.; Leal-Rodríguez, A. L.; Latan, H.; Ali, I.; Ullah, S, (2022). Make green, live clean! Linking adaptive capability and environmental behavior with financial performance through corporate sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**. (P 346).
- Almemari, K.; Almazrouei, R.; Alnahhal, M., (2021). The impact pf green human resource management on the sustainable performance of the manufacturing companies in the UAE. **Journal of Southwest Jiaotong University**, Vol (56), NO (4).
- Almemari, K.; Almazrouei, R.; Alnahhal, M., (2021). The impact pf green human resource management on the sustainable performance of the manufacturing companies in the UAE. **Journal of Southwest Jiaotong University**, Vol (56), NO (4).
- 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**. Vol (5), NO (1), (PP 1-16).

- Baron, R. M., & Kenny, D. A., (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol (51), NO (6), (PP 1173–1182).
- Boiral, O., & Paillé, P., (2012). Organizational citizenship behavior for the environment: Measurement and validation. **Journal of business ethics**, Vol (109), NO (4), (PP 431-445).
- 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 Journals**. Vol (10), NO (4).
- Fincham, J. E., (2008). Response rates and responsiveness for surveys, standards, and the Journal. **American journal of pharmaceutical education**. Vol (72), NO (2).
- Khan, M. A. S.; Jianguo, D.; Ali, M.; Saleem, S.; Usman, M., (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. **Frontiers in psychology**. Vol (10), (P 1977).
- Luu, T. T., (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. **Journal of Sustainable Tourism**, Vol (27), NO (8), (PP 1167-1196).
- Malik, S. Y.; Cao, Y.; Mughal, Y. H.; Kundi, G. M.; Mughal, M. H.; Ramayah, T., (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. **Sustainability**, Vol (12), NO (8), (P 3228).
- Malik, S. Y.; Hayat Mughal, Y.; Azam, T.; Cao, Y.; Wan, Z.; Zhu, H.; Thurasamy, R., (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link?. **Sustainability**, Vol (13), NO (3), (P 1044).
- Mello, L.; Manjush, H.; Moteiro, M., (2016), A study on the GHRM at Gateway Hotel. **International journal of scientific research and modern education**. Vol (1), NO (1), (PP 843-852).
- 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**, Vol (243), (P 118595).
- Paillé, P.; Chen, Y.; Boiral, O.; Jin, J., (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. **Journal of Business Ethics**. Vol (121), NO (3), (PP 451-466).
- Pham, N. T.; Phan, Q. P. T.; Tučková, Z.; Vo, N.; Nguyen, L. H., (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**. Vol (13), NO (4), (PP 1174-1189).
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, 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).
- Temminck, E.; Mearns, K.; Fruhen, L., (2015). Motivating employees towards sustainable behaviour. **Business Strategy and the Environment**, Vol (24), NO (6), (PP 402-412).
- Tomšič, N., Bojnec, Š; Simčič, B., (2015). Corporate sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises. **Journal of cleaner production**, Vol (108), (PP 603-612).
- Zhang, J.; Chen, Y.; Liu, J., (2016). Ethical Leadership and OCBE: The Influence of Prosocial Motivation and Self Accountability. In **Academy of Management Proceedings**. Vol (2016), NO (1), (P 15588).

“The Impact of Green Human Resources Management (GHRM) Practices on Achieving Sustainable Performance and the Mediating Role of Environmental Organizational Citizenship Behavior A Field Study on Human Resources and Social Development Ministry Employees in Jeddah Province”

Researchers:

Raghad Hamed Alsahafi, Mohammad Abdulrahman Algarni

Department of Public Administration | College of Economics and Administration | King Abdulaziz University | Jeddah Governorate | Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study examines the level of green human resources management practices, sustainable performance, and environmental organizational citizenship behaviors, and the relationship between them in the Ministry of Human Resources and Social Development in Jeddah Governorate, and to determine the extent of the impact of environmental organizational citizenship behaviors as mediator in the relationship between green human resources management practices (Green recruitment and selection, green training and development, green rewards, green performance management) and sustainable performance. The research sample consisting of (213) ministry employees. One of the main results is that in reality the of practicing green human resource management practices, sustainable performance, and environmental organizational citizenship behaviors in the Ministry was high. Moreover, there was an impact on green human resource management practices (recruitment and green selection, green training and development, Green Performance Management) to achieve sustainable performance, and that environmental organizational citizenship behaviors do not mediate the relationship between green human resource management and sustainable performance. In addition, there are differences between the opinions of the respondents about the application of Green human resource management practices and sustainable performance according to years of experience, while there are no differences according to job position and age.

Keywords: Green human resources management, Sustainable performance, Environmental organizational citizenship behaviors, Ministry of Human Resources and Social Development, Jeddah.