

نموذج مقترح لمسببات ونتائج السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية في شركات الاستثمار الصناعي السعودي

منى محمد سيد إبراهيم

جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

الملخص

هدف الدراسة: تستهدف الدراسة تقديم نموذج مقترح لمسببات ونتائج السلوك الأخضر للموظف، ودوره الوسيط في العلاقة بين مسبباته والأداء البيئي، والدور المعدل للمناخ النفسي الأخضر على العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته.

المنهجية: تم استخدام الأسلوب الكمي اعتماداً على كل من الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج. البيانات وعينة الدراسة: تم تجميع بيانات الدراسة من العاملين بشركات قطاع الاستثمار الصناعي بالسعودية والمدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية (تداول). أُجريت الدراسة على عينة قوامها (376) مفردة. نتائج الدراسة: تؤثر كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، تأثيراً موجباً معنوياً في كل من السلوك الأخضر للموظف والأداء البيئي. ويتوسط السلوك الأخضر للموظف جزئياً العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة مع الأداء البيئي، وأدى المناخ النفسي الأخضر دوراً معدلاً لبعض المتغيرات بالنموذج.

الخلاصة: ركزت الدراسة على السلوك الأخضر للموظف، والعوامل المسببة له، وتأثيره في الأداء البيئي بشركات قطاع الاستثمار الصناعي بالسعودية.

مصطلحات علمية: السلوك الأخضر للموظف، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، القيادة التحويلية الموجهة بيئياً، المعرفة والوعي البيئي، الأداء البيئي، المناخ النفسي الأخضر، الدور الوسيط، الدور المعدل.

المقدمة

كانت السلوكيات المتعلقة بالبيئة وقضايا حمايتها – ولا تزال – مصدر قلق واهتمام في آن واحد للبشرية منذ بدايتها؛ فقد جذبت القضايا البيئية كثير من الاهتمام؛ وأصبح دور

تاريخ تسلم البحث في 2018/4/30، التعديل الأول في 2018/5/27، التعديل الثاني في 2018/7/4، أُجيز للنشر في 2018/7/5.

المنظمات في حماية البيئة أكثر وضوحاً في هذا الصدد، ومن ثم يجب على المنظمات أن تكيف أنشطتها التجارية لتشمل حماية البيئة والإدارة المناسبة للموارد الطبيعية، والحفاظ على أصولها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتطويرها لخلق مجتمعات مستدامة. ويعد موضوع السلوكيات الصديقة للبيئة من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحث خلال القرن الحادي والعشرين؛ فليس كافياً أن تضع المنظمة سياسة تشمل السلوكيات الصديقة للبيئة أو أن تعمل على تطوير فلسفتها الإدارية في هذا الصدد، بل إن التطبيقات الخضراء وإدارة هذه التطبيقات لن تحقق النتائج البيئية المستهدفة من تلقاء نفسها ما لم يشارك الموظفون داخل المنظمة في ذلك، ويمارسون السلوكيات البيئية التي تحقق تلك النتائج (Safari et al., 2018; Erbas, 2017).

لم يعد الفكر التقليدي الذي يركز على الأداء المالي الجيد للمنظمات كافياً لضمان نجاحها في الوقت الحالي؛ بل يجب أن تقترن النتائج الاقتصادية والمالية بخفض الآثار البيئية إلى أدنى حد، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية للمنظمات؛ ومن ثم ظهرت القضية الإستراتيجية الجديدة المتمثلة في الإدارة الخضراء في تسعينيات القرن العشرين؛ حيث أدركت المنظمات ضرورة تطبيق هذه الإستراتيجية سواء للاعتبارات الاجتماعية أو الأخلاقية أو القانونية؛ ومن ثم التحول إلى ما يطلق عليه المنظمات الخضراء، بالإضافة إلى أنها تعطي المنظمة ميزة تنافسية (Margaretha and Saragih, 2013).

هذا، وتسعى الدراسة الحالية لتناول السلوكيات الخضراء للعاملين في المنظمات السعودية ذات البعد الثقافي العربي والإسلامي، حيث تعد الثقافة أحد العوامل التي تسبب الاختلافات في السلوك الفردي؛ وهو ما يؤدي بدوره إلى نظم مختلفة من القيم والسلوك الفردي، وتؤثر القيم والتقاليد الثقافية في قيادة المنظمات وإدارتها؛ حيث تضطلع التعاليم الإسلامية والثقافة الجماعية بدور كبير في تشكيل السلوك الفردي والجماعي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية (Idris, 2007). وتؤثر القيم الإسلامية في كثير من الممارسات الإدارية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت دراسة Rice (2006) إلى أن الأفراد الأكثر التزاماً بالتعاليم الإسلامية يحققون مزيداً من الانخراط في السلوكيات المؤيدة للبيئة. ويؤكد القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أهمية الجوانب الأخلاقية، بما في ذلك المتعلقة منها بالحفاظ على البيئة ومواردها المختلفة؛ حيث توفر التعاليم الدينية للأفراد شعوراً بالالتزام والمسؤولية تجاه السلوكيات المؤيدة للبيئة (Elamin and Tlaiss, 2015).

وقد أكدت نتائج دراسة Abdulghaffar (2017) التي طبقت في المملكة العربية السعودية أهمية السلوك الأخضر في مكان العمل، والدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز هذا السلوك، موضحة تحرك الأجهزة الحكومية في المملكة نحو دمج الجانب البيئي في المناهج الدراسية في مراحل التعليم العام بهدف ضمان تأثير

التعليم في المجتمع، من خلال تمكين النشء من اكتساب مهارات وقيم مرتبطة بالمشكلات والمسؤوليات البيئية.

مشكلة البحث

يتسم العصر الراهن بتعدد المشكلات البيئية وتنوعها، حتى أصبحت تشكل خطراً حقيقياً على الإنسان، وعلى الحياة بوجه عام، وذلك بسبب ما يقوم به الإنسان من ممارسات لا تُعنى بالبيئة ولا بالمحافظة عليها؛ سواء من حيث الإهدار أو الاستغلال غير الرشيد للموارد الطبيعية أو الإضرار بالبيئة، وقد أصبحت حماية البيئة والمحافظة عليها واحدة من أهم سمات النظام الدولي الجديد؛ حيث تحتل المعايير البيئية موقعاً متميزاً في اتفاقيات الجات ومواثيق الاتحاد الأوروبي، كما أصبح تحقيق هذه المعايير من أهم شروط تصدير المنتجات إلى كثير من الأسواق العالمية، فعلى سبيل المثال، قد تُمنع الصادرات إلى بعض البلدان، وذلك لعدم امتثالها لتلك المعايير. ومع ذلك فإن كثير من المنظمات، وبخاصة في الدول النامية لا تزال غير مهتمة بنظم الإدارة البيئية؛ تلك التي تعد ركيزة أساسية لزيادة كفاءة المنظمات وزيادة قدراتها التنافسية وتعظيم ربحيتها، من خلال ما تسهم به في القضاء على التلوث، وتطوير الأداء البيئي، إضافة إلى تقليل التكلفة، وتخفيض معدلات الحوادث، فضلاً عن زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، وتحسين سمعة المنظمة، وزيادة قدرتها على اكتساب أسواق جديدة ومستهلكين جدد (علاّب، 2016-2017).

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوكيات العاملين الخضراء جانباً مهماً من جوانب الإدارة البيئية التي لم يتم استكشافها بعد على نحو مماثل وكاف وبخاصة في المجتمعات العربية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في قضايا الأداء البيئي، حيث وجه كثير من الكتاب والممارسين المعنيين بإدارة الموارد البشرية في الدول الغربية بأهمية المبادرات والسلوكيات الخضراء للأفراد في مكان العمل (Daily et al., 2012; Jabbour and Santos 2008; King and Lenox 2001).

وقد تبنت دول مجلس التعاون الخليجي - بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة - سياسة تنموية خضراء سميت "المبادرة الخليجية الخضراء"؛ إدراكاً للحاجة إلى وضع سياسات ترتكز على التنمية المستدامة وتقديم الدعم لتطوير أطر مؤسسية، بغية التنفيذ الفعال لخطة عمل القمة العالمية للتنمية المستدامة في 2002، وكذلك مبادرة التنمية المستدامة في المنطقة العربية، والامتثال لأحكام الاتفاقيات البيئية المتعددة الأطراف والاتفاقيات والمعاهدات الدولية والإقليمية، بوضع خطط قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى تنتهي في 2020 (قوي، وعبد المجيد، 2011):

واهتم كثير من الدراسات الأجنبية بالإدارة البيئية بوجه عام، وبالسلوك الأخضر للموظف بوجه خاص، وتوجد في البيئة العربية كثير من الدراسات التي اهتمت بالإدارة البيئية، ومؤخراً ركزت عدة دراسات على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. ومن ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، دراسة الرويلي (2018) التي تناولت قياس سلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المنظمات السعودية، ودراسة السكارنة (2017) التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز في الأردن، ودراسة قطيشات (2017) التي تناولت أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي في الأردن، ودراسات أخرى ركزت على سلاسل الإمداد أو التوريد الخضراء؛ مثل دراسة السرحان (2017)، ودراسة عواودة (2016)، ودراسة غريب (2016)، ودراسات أخرى ركزت على التسويق الأخضر؛ مثل دراسة جمال (2014)، ودراسة عبد الرزاق، ودراسة ناصر (2009)؛ وأخيراً دراسة Abdulghaffar (2017) التي تناولت دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوكيات الخضراء للموظفين في إحدى الوكالات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ ومع ذلك لا توجد في البيئة العربية حتى الآن أية دراسة تناولت موضوع السلوك الأخضر للموظف ومسبباته وأثرها على الأداء البيئي.

وفي ظل الاهتمام العالمي بالبيئة وبالسلوك الأخضر في المنظمات، وكذا اهتمام المملكة العربية السعودية بموضوع البيئة وحمايتها، بالإضافة إلى إعداد وثيقة لبرنامج عمل القرن الحادي والعشرين والتي حددت أولويات التنمية في المملكة وفق الإطار العام لمفاهيم التنمية المستدامة؛ بل ومواصلة العمل لاستكمال إعداد النظام البيئي الوطني العام، الذي سيشمل مجموعة متكاملة من المقاييس والمعايير البيئية وإعداد وثيقة الإستراتيجية الوطنية للصحة والبيئة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات الأجنبية المعنية بالممارسات الخضراء في المنظمات، وأهمية تبني العاملين للسلوكيات الخضراء في تعزيز هذا التوجه - تتضح أهمية دراسة المسببات التي تعزز هذه السلوكيات وأثرها في الأداء البيئي للمنظمات؛ ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقات بين مسببات السلوك الأخضر للموظف متمثلة في كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، مع الأداء البيئي بشركات الاستثمار الصناعي في المملكة العربية السعودية؟ وينبثق من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- 1 - ما طبيعة التأثير الذي تحدثه متغيرات الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، في السلوك الأخضر للموظف بالشركات موضع التطبيق؟

- 2 - ما طبيعة التأثير الذي تحدثه متغيرات الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، في الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؟
- 3 - هل يؤثر السلوك الأخضر للموظف في الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؟
- 4 - ما طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه السلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين مسبباته والأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؟
- 5 - ما طبيعة الدور المعدل الذي يؤديه المناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته بالشركات موضع التطبيق؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تقديم نموذج مقترح لمسببات ونتائج السلوك الأخضر للموظف في شركات الاستثمار الصناعي في المملكة العربية السعودية؛ وذلك في ضوء الاطلاع على الأدبيات المتصلة بموضوع البحث وتحليلها، واختبار هذا النموذج من خلال التعرف إلى طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه السلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين مسبباته والأداء البيئي للشركات موضع التطبيق، وكذلك فهم طبيعة الدور المعدل الذي يؤديه المناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين تلك المسببات مع السلوك الأخضر للموظف، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز ممارسات السلوك الأخضر للموظف والأداء البيئي بالشركات موضع التطبيق.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته العلمية والعملية مما يأتي:

(أ) من الناحية العلمية:

يسهم البحث في سد الفجوة الموجودة في الدراسات العربية في ما يتعلق بموضوع السلوك الأخضر للموظف، وتقديم نموذج مقترح يتضمن بعض مسبباته، وتأثير ذلك في الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق.

(ب) من الناحية العملية:

يسهم البحث في التعرف إلى أهم مسببات السلوك الأخضر للعاملين بالتركيز على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، ونمط القيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، وأثرها في الأداء البيئي؛ ومن ثم فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات النموذج المقترح لمساعدة الشركات موضع التطبيق في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية

المعنية بقضايا البيئة، وكذلك ممارسات القادة التي تبرز تلك القضايا، ومن ثم حث العاملين على تبني السلوكيات التي تدعم هذا التوجه، وتُعزز الأداء البيئي بتلك الشركات؛ وبخاصة في ظل الأهمية التي يحظى بها هذا القطاع؛ حيث يغطي قطاع الاستثمار الصناعي السعودي الذي يضم خمس عشرة شركة كثيراً من المجالات؛ مثل التعدين، والصناعات الكيماوية، وصناعة الزجاج، وغيرها. وتصل قيمة الأموال المستثمرة في الشركات موضع التطبيق أكثر من مائة مليار ريال سعودي (وفق القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 2107/12/31)، وهو يتضح معه ضخامة المبالغ المستثمرة في هذا القطاع، بالإضافة إلى أن عدد العاملين بتلك الشركات يقترب من ستة عشر ألف موظف (بيانات سوق الأوراق المالية السعودية (تداول)، 1437/1438 هـ - 2016/2017).

الإطار النظري، وفرضيات البحث، والنموذج المقترح

يشمل الإطار النظري، وفرضيات البحث والنموذج المقترح كلاً من مفهوم السلوك الأخضر للموظف، وأهم مسبباته؛ ممثلة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحولية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، وكذلك الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين تلك المسببات والأداء البيئي للشركات موضع التطبيق، وكذا الدور المعدل للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته، ومن ثم صياغة فرضيات البحث، ووضع تصور للنموذج المقترح، وذلك على الوجه الآتي:

مفهوم السلوك الأخضر للموظف

في السنوات الأخيرة، ازدهرت البحوث المعنية بالموضوعات الصديقة للبيئة في مجال الأعمال التجارية كما هو الحال في جميع المجالات العلمية؛ ومن ثم شملت الأدبيات مناقشة ودراسة مصطلحات مثل الصناعة الخضراء والإدارة الخضراء، والإنتاج الأخضر، والتسويق الأخضر، والمحاسبة الخضراء وغيرها، ومع ذلك، يُلاحظ أن هناك حاجة إلى مزيد من البحوث عن الاتجاه السلوكي التنظيمي الأخضر للموظفين (Erbasi, 2017).

تسمى سلوكيات الأفراد التي تكون أكثر إيجابية نسبياً للبيئة بالسلوكيات المؤيدة للبيئة، ويشار إليها أيضاً بالسلوكيات المسؤولة بيئياً، والسلوكيات المستدامة بيئياً، والصديقة للبيئة (Osbaldiston and Schott, 2012). ويمكن تعريف السلوك المؤيد للبيئة بوجه عام بأنه: السلوك الذي يسعى عمداً إلى الحد من التأثير السلبي لأعمال الجنس البشري على البيئة (Stern, 2000)، وعُرف (Ones and Dilchert (2012) السلوكيات الخضراء للموظفين باعتبارها أفعال وسلوكيات قابلة للقياس يشارك فيها الموظفون أو ينشئونها وترتبط بالاستدامة البيئية وتسهم فيها. وعُرف (Graves et al. (2013 السلوك الأخضر في العمل بأنه: " مجموعة واسعة

من الأنشطة المسؤولة بيئياً مثل معرفة وتعلم المزيد عن البيئة، وتطوير وتطبيق الأفكار للحد من الآثار السلبية لممارسات المنظمة على البيئة، وتطوير العمليات والمنتجات الخضراء، وإعادة التدوير".

ولقد قدّم الباحثون تصنيفات متعددة للسلوكيات الخضراء للموظف؛ حيث صنّف (2012) Smith and O'Sullivan السلوك الأخضر في مكان العمل على أساس تصنيفين رئيسين؛ يوضح التصنيف الأول السلوك المباشر (استناداً إلى الأعمال الفردية مثل إعادة التدوير) مقابل السلوك غير المباشر (الأفعال الرامية إلى التأثير في الآخرين للاهتمام بالتطبيقات البيئية). أما التصنيف الثاني فيتضمن السلوكيات ذات التأثير البسيط مثل إطفاء الضوء في العمل حال عدم الاستفادة منه، مقابل السلوكيات ذات التأثير الواسع مثل استخدام أساليب جديدة في الإدارة البيئية (Robertson and Barling, 2013).

بينما قدّم كل من (2012) Ones and Dilchert تصنيفاً آخر للسلوك الأخضر للموظف على أساس الأداء الوظيفي يشتمل على خمس فئات هي: العمل على نحو مستدام، والحفاظ على الموارد، والتأثير في الآخرين، واتخاذ المبادرة، وتجنب الضرر. ويقبل هذا التصنيف ضمناً وجود السلوك المطلوب الذي يؤدي في سياق الواجبات الوظيفية المطلوبة للموظفين. وتشمل هذه السلوكيات الالتزام بالسياسات التنظيمية، وتغيير أساليب العمل بما في ذلك خلق منتجات وعمليات مستدامة تأخذ في اعتبارها الجوانب البيئية، والسلوك الطوعي الذي ينطوي على مبادرات شخصية من الموظف تتجاوز التوقعات التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف السلوك الأخضر للموظف بأنه: كل سلوك مطلوب أو طوعي يؤديه الموظف للحفاظ على موارد المنظمة أو المجتمع، وتحسين سبل الاستفادة بها، وعدم الاضرار بالبيئة بأية صورة من الصور، والأخذ في الاعتبار حق الأجيال القادمة في توافر الموارد الكافية والبيئة الآمنة. ويمكن من المفهوم السابق استنتاج ما يأتي:

- 1 - قد يكون السلوك الأخضر محدداً ومطلوباً من الموظف وفق الأنظمة المعمول بها في المنظمة، ومن ثم يجب عليه الالتزام به وإلا تعرض للعقوبة أو مُنِع الحصول على مزايا ما، وقد يكون هذا السلوك اختيارياً طوعياً يؤديه الموظف دون أن يطلب منه.
- 2 - يستهدف السلوك الأخضر للموظف الحفاظ على موارد المنظمة من خلال عدم الإسراف أو حسن توزيع تلك الموارد للحصول على أفضل النتائج.
- 3 - يأخذ السلوك الأخضر للموظف في اعتباره البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها.
- 4 - لا يستهدف السلوك الأخضر للموظف المرحلة الحالية فقط؛ وإنما يأخذ في اعتباره المستقبل بمراعاة حقوق الأجيال القادمة؛ سواء في ما يتعلق بالمحافظة على موارد المنظمة والمجتمع أو بالنسبة لتوفير بيئة مستدامة وآمنة.

مسببات السلوك الأخضر للموظف

من خلال مراجعة أدبيات السلوكيات المؤيدة للبيئة عموماً، والسلوك الأخضر للموظف بوجه خاص؛ أمكن تحديد بعض العوامل التي يمكن اعتبارها بمثابة مسببات للسلوك الأخضر للموظف، وتتمثل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي. ويمكن الإشارة إليها بإيجاز على النحو الآتي:

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والسلوك الأخضر للموظف

عرف (Ehnert and Harry (2012 إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: "ذلك المفهوم الذي يركز على الاستدامة البيئية التي تقبل هيمنة تعظيم الأداء الاقتصادي للمنظمة". وعرفها (Kramar (2014 بأنها: "أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعزز النتائج البيئية الإيجابية". بينما عرّفها (Dumont (2015 بأنها: "مجموعة من إستراتيجيات وسياسات وعمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى توليد نتائج إيجابية مرتبطة بيئياً بالمنظمة".

أوضح (Hosain and Rahman (2016 أن الموارد البشرية الخضراء تنطوي على دمج أهداف الإدارة البيئية للمنظمة في عمليات الموارد البشرية من توظيف واختيار، وتدريب وتطوير، وإدارة وتقييم الأداء، والمكافآت، وغيرها. وقد اختصر (Renwick et al. (2013 المفاهيم المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في ثلاثة عناصر أساسية هي: تنمية القدرات الخضراء للعاملين، وتقييم الأداء والمكافآت الخضراء، وأخيراً تحفيز مشاركة الموظفين.

لا يمكن للمنظمات حماية البيئة الطبيعية دون دعم موظفيها لسياساتها وأهدافها البيئية، وقد أوضحت الأدبيات الحالية للإدارة البيئية أنه يمكن للمنظمات استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة لتحفيز موظفيها من أجل تحقيق أهداف الاستدامة البيئية، وقد بذلت جهود كبيرة لاستكشاف ما يدفع الموظفين إلى الانخراط في السلوكيات المؤيدة للبيئة التي تجعل منظماتهم أكثر اخضراراً؛ ومن ثم تبرز أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تكوين، وتطوير السلوكيات الخضراء للعاملين (Paillé et al., 2013). كما تحتاج المنظمات إلى الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق السلوك الأخضر للموظف في مكان العمل، ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة البيئية؛ وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء هي المسؤولة مباشرة عن خلق القوى العاملة الخضراء التي تفهم، وتقدر، وتبادر بالممارسات الخضراء، وتحافظ على أهدافها في جميع ممارساتها من توظيف، وتدريب، وتعويز، وغيرها، وتُقدم رأس المال البشري لمنظماتها. (Mathapati, 2013)

هذا؛ وتوجد ندرة في الدراسات التي اهتمت باكتشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوكيات الخضراء للموظف؛ فقد ركز بعض منها على تحديد تأثير برامج

الاستدامة التنظيمية على تلك السلوكيات (Norton *et al.*, 2014; Paillé *et al.*, 2014)، ولم تركز الدراسات بشكل كافٍ على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بالرغم من أهمية الدور المتوقع لها في مشاركة وانخراط العاملين في تفعيل سياسة المنظمة الخضراء بما يساعد على إكساب العاملين السلوكيات الخضراء، وقد أكدت (Dumont *et al.*, 2017; Dumont, 2015) هذا التوقع من خلال نتائج دراساتهما في ضوء ما توصل إليه كل من (Renwick *et al.*, 2013; Nishii *et al.*, 2008)، ومن الأسباب التي تدعم هذه العلاقة:

- من المرجح أن تُزيد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية - مثل نشر المعلومات حول التوجه الأخضر للمنظمة؛ مثل القيم الخضراء الفردية في التوظيف، واختيار وتعزيز القيم الخضراء من خلال التدريب - الإدراك الأخضر للموظف.
- أن تصميم العمل والوظيفة بالشكل الذي يلبي التوجه الأخضر للمنظمة - بما يُحسن معرفة ومهارة وكفاءة الموظفين - يعد بمثابة عمليات رئيسة لتشجيع الموظفين على المشاركة والانخراط في الأنشطة الخضراء بالمنظمة.
- أن تصور الموظفين عن سبب تبني المنظمة لبعض ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية يحدد فاعليتها في سلوك الموظفين؛ حيث توضح الاجتماعات والندوات الرسمية والمعلنة عن التوجه الأخضر للمنظمة تلك الممارسات والسياسات لموظفيها، وتؤكد التزام المنظمة بأن تكون خضراء، كما تحفز الترقية، والتقييم، والمكافآت - التي تأخذ بعين الاعتبار الأداء الأخضر - الموظفين على المشاركة والانخراط في الأنشطة الخضراء والإسهام فيها.

القيادة التحويلية الموجهة بيئياً والسلوك الأخضر للموظف

تشير كل من الدلائل النظرية والأدلة التجريبية إلى أن كلاً من المتغيرات الفردية والمتغيرات البيئية يمكن أن تؤثر في احتمال مشاركة الموظفين في السلوك الأخضر في العمل، وقد كشفت بعض الدراسات أن الموظفين الذين يتلقون إشارات قوية من التشجيع على مستوى المنظمة بوجه عام، ومن رؤسائهم بوجه خاص يكونون أكثر احتمالاً لتطوير وتنفيذ الأفكار المؤيدة للبيئة (Ramus and Steger, 2000).

أصبحت القيادة التحويلية في السنوات الماضية، من أكثر نظريات القيادة التي تُدرّس في بحوث الأعمال، ولعل نمط القيادة التحويلية من أكثر الأنماط قدرة على تغيير المنظمة للأفضل؛ حيث يسعى القائد التحويلي للتغيير من خلال تحفيز تابعيه بأن يقدموا أكثر مما هو متوقع منهم، ويعمل على إثارة حماسهم ليسمو كل منهم، ويتجاوز مصلحته الشخصية من أجل مصلحة الفريق أو المنظمة، ويحثهم على الابتكار، والتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتكيف ودروساً للتعلم (Bass, 1999; 1997)

اقترح (Graves et al. (2013 أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز السلوك الأخضر في العمل بالمقارنة بأنماط القيادة الأخرى، وتم تعريف القيادة التحويلية الموجهة بيئياً من قبل (Chen and Chang (2013 بأنها: "سلوكيات القادة الذين يحفزون أتباعهم على تحقيق الأهداف البيئية، ويلهمون أتباعهم بأداء يتجاوز المستويات المتوقعة من الأداء البيئي". ووفقاً لنظرية القيادة التحويلية، عندما يمارس القادة السلوك الأخضر في العمل، فإن المرؤوسين يحاكون مثل هذه السلوكيات، ويتقاسمون مع قادتهم قيمهم البيئية؛ على اعتبار أن القادة بمثابة القدوة لهؤلاء المرؤوسين (Kura, 2016).

المعرفة والوعي البيئي والسلوك الأخضر للموظف

عرّف (Bollinger and Smith (2001 المعرفة بأنها: "تفسير الفرد للمعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والكفاءات الشخصية". وأوضح (Po-Shin and Li-Hsing (2009 أن المعرفة البيئية تتضمن ما يعرفه الناس ويقلقون بشأنه تجاه البيئة الطبيعية، ومسؤولياتهم تجاه حماية تلك البيئة، وما يخص العلاقة بين الاقتصاد والتنمية المستدامة. وعرفها (Zsóka et al. (2013 بأنها: "المعرفة والوعي بالمشاكل البيئية والحلول الممكنة لتلك المشاكل".

توصلت دراسة (Fryxell and Lo (2003 التي أجريت على عينة قوامها 154 من المديرين الصينيين في العاصمة بكين إلى وجود تأثير معنوي للوعي البيئي في سلوكيات حماية البيئة. كما توصلت دراسة (Chen (2016 إلى وجود تأثير معنوي لكل من الوعي الأخضر للموظف، والمعرفة والمهارة الخضراء للموظف في القدرات الخضراء للموظفين؛ لذلك، يمكن القول إن المعرفة والوعي البيئي بمثابة أحد مسببات السلوك الأخضر للموظفين. وقد أوضح (Safari et al. (2018 أن المعرفة والوعي البيئي يؤثران في السلوك الأخضر للموظف من خلال وساطة كل من النوايا السلوكية، والاتجاه البيئي، والالتزام الأخضر، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تستثمر في بناء وتطوير قاعدة معرفة بيئية، ويمكن للموظفين أن يكونوا مصدراً مهماً للمعرفة الضمنية في مسائل تتعلق بتحديد مصادر التلوث، ووضع حلول للمشكلات البيئية، والمحافظة على موارد المنظمة والمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرضية الأولى على النحو الآتي: "تؤثر كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي تأثيراً موجباً معنوياً في السلوك الأخضر للموظف بالشركات موضع التطبيق".

الأداء البيئي بوصفه أحد نتائج السلوك الأخضر للموظف

يعد الأداء البيئي من أهم النتائج المترتبة على السلوك الأخضر للموظف في المنظمات، ويشير الأداء البيئي التنظيمي إلى أداء الأنشطة بطريقة تؤثر تأثيراً إيجابياً في البيئة؛ حيث

يعكس الأداء البيئي درجة التزام المنظمة بحماية البيئة الطبيعية، وقدرتها على تحقيق الأهداف والغايات البيئية المنصوص عليها في خطتها أو سياستها البيئية (Yasamis, 2011). ويمكن توضيح طبيعة العلاقات بين مسببات السلوك الأخضر للموظف والأداء البيئي بشيء من الإيجاز على النحو الآتي:

علاقة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية مع الأداء البيئي

تحتاج الإدارة البيئية الناجحة إلى جهود خاصة لإدارة الموارد البشرية تدعم التنفيذ الكامل لنظم الإدارة البيئية في المنظمات، وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في تحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء، والأداء المستدام، ويتطلب ذلك أن تتوافق تلك الممارسات من اختيار وتوظيف، وتدريب، وتعويس وغيرها مع الممارسات الخضراء لتعزيز الأداء التنظيمي، والأداء المستدام للمنظمة (Cherian and Jacob, 2012). هذا، وتمثل إدارة الموارد البشرية عاملاً رئيساً في تعزيز الأداء البيئي منذ منتصف التسعينيات، واهتمت الدراسات التطبيقية بتوضيح تلك العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة وبخاصة الأداء البيئي؛ وأكدت دراسة (Jabbour et al., 2008) أن أفضل النتائج من حيث الأداء البيئي كانت في المنظمات التي تحفز موظفيها من خلال استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة، ودعمت نتائج دراسة (Paillé et al., 2013) هذه النتيجة موضحة وجود تأثير موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء البيئي للمنظمات.

واهتم باحثون آخرون بالتركيز على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والدراسات أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تسهم إسهاماً فعالاً في تحسين الأداء البيئي للمنظمة؛ حيث تؤدي تلك الممارسات - في شكل التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتعويس الأخضر، وبرامج التعلم الخضراء وغيرها - دوراً مهماً في تحقيق الأهداف البيئية، وتعزيز الأداء المستدام للمنظمات. فعلى سبيل المثال؛ أثبت (Jabbour et al., 2010) أن المنظمات التي لديها شهادة بيئية تكون أكثر ميلاً لاختيار وتوظيف أفراد لديهم معرفة بالبيئة ودوافع للمحافظة عليها. كما تبين أن التدريب الأخضر من أكثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تطبيقاً في المنظمات؛ حيث يؤدي تعزيز المعرفة والمهارات البيئية للموظفين من خلال التدريب الأخضر دوراً رئيساً في تحسين الأداء البيئي لتلك المنظمات (Harvey et al., 2013; Jabbour et al., 2013).

علاقة القيادة التحويلية الموجهة بيئياً مع الأداء البيئي

تعد القيادة المحرك الرئيس لنجاح الإدارة البيئية، ويمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق الأداء البيئي المتميز، وأكدت بعض الدراسات التطبيقية وجود تأثير إيجابي لبعض أنماط القيادة على الأداء البيئي؛ حيث أوضحت دراسة (Alaati et al. 2016) وجود علاقة قوية بين نمطي القيادة الداعمة، والقيادة التوجيهية والأداء البيئي، ودراسة (Emilkamayana 2017) التي توصلت إلى أن نمط القيادة البيئية أثر تأثيراً كبيراً على الأداء البيئي للمنظمات.

بينما ركزت دراسات أخرى على دور القيادة التحويلية في التأثير على أداء المنظمة المرتبط بتطبيق الإدارة البيئية، ومنها القيادة التحويلية الخضراء، وقد أكدت نتائج دراساتي كل من (Zafar et al. 2017) و (Chen et al. 2014) وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء الابتكاري الأخضر بالمنظمة.

وفي ضوء ما سبق، وما أوضحه (Chen et al. 2014) من قدرة القادة التحويليين على تحفيز العاملين على تطبيق المفاهيم المبتكرة وبخاصة المتعلقة بتوجه المنظمة نحو الإدارة البيئية، وتشجيعهم على رؤية المشكلات من وجهات نظر جديدة مما ينعكس بدوره إيجابياً على الأداء الابتكاري، والأداء البيئي للمنظمة؛ ومن ثم يُتوقع له أن تؤثر القيادة التحويلية الموجهة بيئياً تأثيراً إيجابياً في الأداء البيئي للمنظمة.

علاقة المعرفة والوعي البيئي بالأداء البيئي

يمكن تفسير اهتمام المنظمات بتطوير المعرفة البيئية من منظور النهج الاقتصادي مدفوعة في ذلك بنتائج الأداء، ومن ثم يجب على المنظمة تحديد الظروف التي تجعلها خضراء، وأن يظهر الأفراد بها سلوكاً عقلانياً بتبني ممارسات "تتعدى مجرد الامتثال لما هو مطلوب منهم" (King and Lenox, 2001)، ومن هذا المنظور، ستؤدي المعرفة البيئية إلى زيادة منافع المنظمة مثل تحقيق توفير في التكلفة، والوصول إلى الأسواق الخضراء الجديدة، وتحقيق ميزات تنافسية (Rondinelli and Vastag, 2000).

وتؤدي النتائج الإيجابية عن المعرفة البيئية بدورها إلى تحسين نتائج المنظمة سواء البيئية أو الاقتصادية؛ من بينها تحسين الصورة العامة للمنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها؛ بحيث تبدو بمظهر الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى الفوائد الملموسة الأخرى، مثل الحد من استهلاك المياه، وانخفاض استهلاك الطاقة، وكميات أقل من المخلفات، وغيرها (Erdogan and Tosun 2009).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرضية الثانية على النحو الآتي: "تؤثر كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي تأثيراً موجباً معنوياً في الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق".

السلوك الأخضر للموظف والأداء البيئي

اهتمت بعض الدراسات التطبيقية بالتأثير الإيجابي لبعض السلوكيات الخضراء للعاملين في الأداء البيئي وبخاصة سلوكيات الابتكار الأخضر (Weng *et al.*, 2015)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء (Bohlmann *et al.*, in press; Alt and Pitzcek, 2016)؛ حيث يمكن للسلوك الرسمي أو غير الرسمي للموظف أن يحسن الأداء البيئي للمنظمة من خلال المشاركة في المعلومات ذات الصلة بالإدارة البيئية، وتسهيل العمل الجماعي المطلوب للأنشطة البيئية، بينما لم تهتم الدراسات بتأثير السلوكيات الخضراء للعاملين على الأداء البيئي.

وفي ضوء تشابه التأثير الذي تحدثه السلوكيات الخضراء للعاملين على النتائج سواء الفردية أو التنظيمية مع تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية (Rotundo and Sackett, 2002)، وهذا ما أكدته دراسة Bohlmann *et al.* (in press) من أن السلوكيات الخضراء للعاملين تؤثر مثل المواطنة التنظيمية في معدلات الأداء الوظيفي للعاملين، وما أوضحه Boiral and Paillé (2012) بأن السلوكيات الخضراء للعاملين تسهم بدرجة كبيرة في التأثير على المخرجات المرتبطة بالبيئة بدرجة أكبر من سلوكيات المواطنة التنظيمية. تتوقع الدراسة الحالية أن يؤثر السلوك الأخضر للموظف في الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق. ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الثالثة على النحو الآتي: "يؤثر السلوك الأخضر للموظف تأثيراً موجباً معنوياً على الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق".

العلاقات الوسيطة والمُعدِّلة في النموذج المقترح

تسعى الباحثة في هذه الجزئية من النموذج المقترح إلى إيضاح الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين مسبباته والأداء البيئي، وكذلك الدور المُعدِّل للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته، ويمكن تناول تلك العلاقات بإيجاز على النحو الآتي:

الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين مسبباته والأداء البيئي

بالرغم من عدم وجود دراسات سابقة تتناول التأثير الوسيط للسلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين مسبباته (ممثلة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية المحددة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي) مع الأداء البيئي؛ فإن بعض الدراسات التطبيقية أشارت إشارة عامة إلى تأثير كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية على أداء المنظمة، ويمكن أن يزداد هذا التأثير بطريقة غير مباشرة من خلال توسط بعض سلوكيات العاملين، وبخاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ فعلى سبيل المثال توصلت دراسة Babaei *et al.* (2012) إلى أن المواطنة التنظيمية تتوسط تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.

دعمت نتائج بعض الدراسات التطبيقية وجود تأثير غير مباشر لمسببات السلوك الأخضر وبخاصة القيادة التحويلية، وممارسات الموارد البشرية في الأداء البيئي؛ حيث أوضحت نتائج دراسة (Paillé *et al.*, 2014) وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء البيئي من خلال توسط سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء، بينما أوضحت دراسات أخرى وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية الخضراء في الأداء الأخضر بوساطة جزئية لكل من الذهن الأخضر والكفاءة الذاتية الخضراء (Zafar *et al.*, 2017; Chen *et al.*, 2014). كما اقترح كل من (Jabbour and Santos 2008)؛ بأن السلوكيات الموالية للبيئة لا تؤثر تأثيراً مباشراً فقط في الأداء البيئي؛ بل أيضاً تزيد من تأثير بعض المتغيرات في الأداء البيئي، وأكد (Norton *et al.* 2015) أن السلوك الأخضر للموظف يتوسط العلاقة بين كل من العوامل الشخصية، والعوامل السياقية (ممثلة في العوامل التنظيمية، والقيادة، والفريق) مع المخرجات سواء المتعلقة بالمنظمة أو الفرد أو الجماعة.

وفي ضوء ما سبق، تتوقع الباحثة أن يؤدي السلوك الأخضر للموظف دوراً وسيطاً في العلاقة بين مسبباته والأداء البيئي للمنظمات موضع التطبيق؛ ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الرابعة على النحو الآتي: "يتوسط السلوك الأخضر للموظف العلاقة بين كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، مع الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق".

الدور المُعدِّل للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته

يُعرّف المناخ النفسي الأخضر بتصورات الموظفين وتفسيراتهم لسياسات وإجراءات وممارسات منظماتهم المتعلقة بالاستدامة البيئية؛ ومن ثم يعتقد الموظفون أن إظهارهم السلوك الأخضر في المنظمة سيؤدي إلى حصولهم على مكافآت، أو أن هذا السلوك يعد شيئاً مناسباً ونموذجياً في مكان عملهم (Norton *et al.*, 2014). وقد أوضح كل من Bamberg and Möser (2007) أن العوامل السياقية بالمنظمة يمكن أن تؤثر في السلوك الأخضر العام، كما توصل (Norton *et al.*, 2017) إلى أن الإستراتيجية البيئية للمنظمات ترتبط ارتباطاً موجباً بالمناخ النفسي الأخضر، ولها تأثير موجب غير مباشر في السلوك الأخضر للموظف من خلال التفاعل بين النوايا السلوكية الخضراء والمناخ النفسي الأخضر، ولكن ليس من خلال المناخ النفسي الأخضر في ذاته؛ حيث يوفر المناخ النفسي الأخضر الإيجابي للموظفين إشارات بشأن السلوكيات التي من المتوقع أن تُقيمها منظماتهم، ومن ثم تكافئهم عليها. وقد أوضحت نتائج دراسة (Norton *et al.* 2014) أن المناخ النفسي الأخضر يؤدي دوراً مُعدلاً في العلاقة بين النية لممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين وممارسة تلك السلوكيات فعلياً.

وأكد Zientara and Zamojska (2016) أن المناخ التنظيمي الأخضر يُعدل تأثير العوامل الشخصية في سلوكيات العاملين الموالية للبيئة؛ فكلما زادت قوة هذا المناخ ازدادت درجة هذا التأثير، وتوصلاً أيضاً إلى أنه عندما يعمل الموظفون ذوو القيم البيئية القوية في شركة ذات مناخ تنظيمي أخضر قوي؛ يترتب على ذلك تعزيز استعدادهم للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء.

وفي ضوء ما سبق، تتوقع الباحثة أن يؤدي المناخ النفسي الأخضر دوراً مُعدلاً في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته بالشركات موضع التطبيق، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الخامسة على النحو الآتي: "يُعدل المناخ النفسي الأخضر من العلاقة بين كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحولية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي مع السلوك الأخضر للموظف بالشركات موضع التطبيق".

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج البحث كلا من مجتمع وعينة البحث، والتعريف الإجرائي بمتغيرات البحث وكيفية قياسها، وبيانات الدراسة الميدانية، وأساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، على النحو الآتي:

مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث العاملين في شركات قطاع الاستثمار الصناعي بالمملكة العربية السعودية والمدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية (تداول)، وقد بلغ عدد تلك الشركات خمس عشرة شركة استبعدت ثلاث منها لعدم الإفصاح عن عدد العاملين بها، ومن ثم أجريت الدراسة الميدانية على اثنتي عشرة شركة، وبلغ عدد العاملين بها (15925) مفردة، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (376) مفردة وفق معادلة هيربرت أركن باستخدام برنامج Excel عند مستوى معنوية (5%) وحدود ثقة (95%) مع الافتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة (50%)، علماً بأن العينة وزعت بشكل متناسب، وقد تم توزيع وجمع الاستبانات إلكترونياً.

هذا، وقد بلغ عدد الاستبانات الصحيحة التي تم استخدامها في التحليل الإحصائي (223) استبانة بنسبة استجابة (59%) تقريباً. وبلغت نسبة العاملين بالفئة العمرية أقل من 35 سنة (42%)، وبالفئة العمرية من 35 سنة لأقل من 45 سنة (30%)، وبالفئة العمرية 45 سنة فأكثر (28%) تقريباً. وبلغت نسبة العاملين فئة التعليم المتوسط والدبلوم (64%)، وبفئة التعليم الجامعي وما فوق الجامعي (36%) تقريباً. وبلغت فئة غير المتزوج (44%)، وفئة المتزوج (56%) تقريباً. وأخيراً في ما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ فقد بلغت نسبة العاملين بالفئة أقل من 5 سنوات (31%)، وبالفئة من (5) لأقل من (10) سنوات (29%)، وبالفئة من

(10) لأقل من (20) سنة تمثل (22%)، وبالفئة (20) سنة فأكثر (18%) تقريباً. ويبين جدول (1) توزيع العينة وفق الشركات موضع التطبيق وذلك على النحو الآتي:

جدول 1
توزيع مجتمع وعينة البحث وفق الشركات موضع التطبيق

م	الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الردود السليمة
1	السعودية لصناعة الورق	431	10	10
2	الوطنية للتصنيع وسبك المعادن (معدنية)	453	11	11
3	الصناعات الزجاجية الوطنية	300	7	7
4	العبداللطيف للاستثمار الصناعي	2500	59	35
5	تصنيع مواد التعبئة والتغليف (فبيكو)	1200	28	17
6	تكوين المتطورة للصناعات	1240	29	18
7	الصناعات الكيماوية الأساسية	391	9	9
8	مجموعة أسترا الصناعية	4500	106	49
9	مجموعة السريع التجارية الصناعية	1739	41	22
10	الحسن غازي إبراهيم شاكر	868	21	11
11	التعدين العربية السعودية (معادن)	758	18	13
12	الشرق الأوسط لصناعة وإنتاج الورق	1554	37	21
	الإجمالي	15925	376	223

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات سوق الأوراق المالية السعودية (تداول)، 1437 / 1438 هـ - 2016 / 2017.

التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية: تُعرف إجرائياً بأنها مجموعة من إستراتيجيات وسياسات وعمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي يمكنها أن تحقق نتائج إيجابية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة. وتم قياس تلك الممارسات وفق مقياس Green HRM Scale الذي قدمته (Dumont, 2015)، والمكون من ست عبارات مثل: توافر شركتي التدريب للموظفين لتعزيز القيم الخضراء التي من شأنها أن تقلل من الآثار السلبية على البيئة.

القيادة التحويلية الموجهة بيئياً: تُعرف إجرائياً بأنها: النمط الذي يسعى القائد من خلاله لتغيير المنظمة للأفضل بيئياً من خلال تابعيه بأن يقدموا أكثر مما هو متوقع منهم، ويعمل على إثارة حماس تابعيه ليسمو كل منهم ويتجاوز مصلحته الشخصية من أجل المصلحة العامة، ويحثهم على الابتكار في التعامل مع قضايا البيئة (Bass, 1997). وتم قياسها من خلال مقياس القيادة التحويلية المكون من سبع عبارات الذي قدمه (Carless et al., 2000)،

في نسخته المختصرة من المقياس العالمي للقيادة التحويلية، وقد تم تعديل عباراته لضمان مناسبة لسياق التأثير على المرؤوسين نحو الاستدامة البيئية، ومن أمثلة عباراته: "يُعطينا رئيسنا في العمل التشجيع والاعتراف بإنجازاتنا في ما يتعلق بالجوانب البيئية".

المعرفة والوعي البيئي: تُعرف إجرائياً بدرجة معرفة ووعي العاملين بالشركة بقضايا البيئة بشكل عام، وبتأثير الصناعة التي تنتمي إليها شركتهم في البيئة، وقد تم قياسها بأربع عبارات قدمها (Gatersleben et al. (2002؛ مثل: "أنا على بينة من كيفية حماية البيئة من التلوث".

السلوك الأخضر للموظف: يُعرف بأنه: كل سلوك مطلوب أو طوعي يؤديه الموظف للحفاظ على موارد المنظمة أو المجتمع، ويحافظ على البيئة ويأخذ في اعتباره نصيب الأجيال القادمة من الموارد والحياة في بيئة آمنة. وقد تم قياس السلوك الأخضر للموظف بخمس عبارات وفق ما قدمه (Safari et al. (2018، مثل: في العمل، أشارك في برامج صديقة للبيئة.

المناخ النفسي الأخضر: يُعرف إجرائياً بما يدركه العاملون من اهتمام شركاتهم بالبيئة، وحمايتها وعدم الإضرار بها، وأن تكون الشركة صديقة للبيئة. وقد تم قياسه بخمس عبارات وفق ما قدمه (Norton et al. (2014، مثل: "تشعر شركتي بالقلق إزاء تأثيرها على البيئة".

الأداء البيئي: يُعرف إجرائياً بالدرجة التي تلتزم بها الشركة بحماية البيئة الداخلية والخارجية؛ وبما يضمن قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات البيئية المنصوص عليها في خطتها أو سياستها البيئية. وقد تم قياسه بعشر عبارات وفق المقياس الذي قدمه كل من (Kuhl et al. (2016، مثل: نُطور شركتي إجراءات للحد من كمية النفايات المتولدة عن العمليات المختلفة، وتسعى شركتي لاستبدال مصادر الطاقة التقليدية بمصادر طاقة متجددة (نظيفة).

هذا، وقد تم استخدام قيم مقياس ليكرت الخماسي عند صياغة عبارات الاستبانة للمتغيرات السابقة.

المتغيرات الرقابية: يُقصد بالمتغيرات الرقابية Control Variables تلك المتغيرات المستخدمة للسيطرة على التأثيرات السياقية في ما يتعلق بدورها مع المتغيرات التابعة؛ وتضم المتغيرات الرقابية كلاً من: العمر، والحالة الاجتماعية، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة.

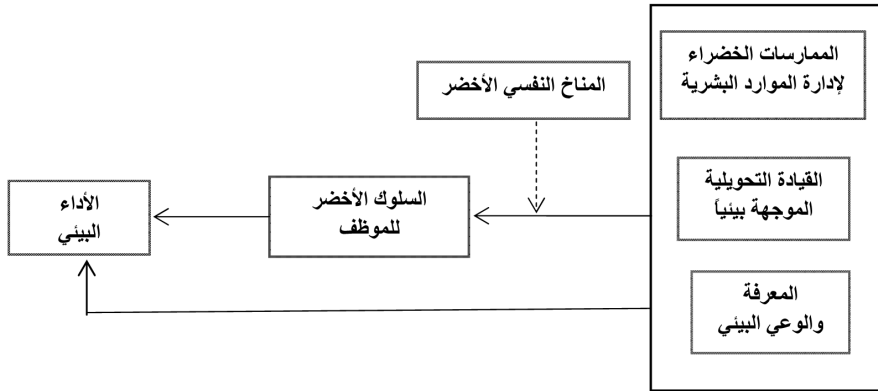
وفي ضوء ما سبق، يمكن تقديم النموذج المقترح للبحث كما في شكل (1) على النحو الآتي:

بيانات الدراسة الميدانية

تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة التي أعدت لتوضح الدور الذي تضطلع به كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في السلوك الأخضر للموظف، والتأثير في الأداء البيئي

شكل 1

النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة.

للشركات موضع التطبيق، والدور المُعدل للمناخ النفسي الأخضر، وكذا المتغيرات الشخصية متمثلة في العمر، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة. وللتأكد من مدى كفاية ووضوح وصلاحيّة عبارات الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من المفردات موضع التطبيق، فقد تمّ تحكيمها من خمسة أساتذة في إدارة الأعمال بالجامعات السعودية، واختبرت الاستبانة على عينة قوامها (50) مفردة من مجتمع البحث، حيث أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار، ومن ثم إجراء التعديلات على الصياغة النهائية، وهو ما يطلق عليه صدق المحكمين، وأخيراً تم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability للاستبانة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لعينة الدراسة وقوامها (223) مفردة، وذلك للتعرف إلى مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

جدول 2

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث (ن = 223 مفردة)

المتغيرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
* الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	0.94	0.97
* القيادة التحويلية الموجهة بيئياً	0.83	0.91
* المعرفة والوعي البيئي	0.85	0.92
* المناخ النفسي الأخضر	0.83	0.91
* السلوك الأخضر للموظف	0.81	0.90
* الأداء البيئي	0.90	0.95

يتضح من جدول (2) أن معاملات الثبات تراوحت من (0.81) إلى (0.94) مع التقريب، وهي أكبر من (0.70)؛ وهو ما يعنى أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله (Nunnally and Bernstein, 1994).

أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

تم تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث بالاعتماد على الأساليب الآتية:

- 1 - معامل الارتباط بيرسون: لإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.
 - 2 - تحليل الانحدار الهرمي المتعدد: لاختبار فرضيات البحث.
 - 3 - تحليل الانحدار المتدرج: لاستكمال تحليل الفرضية الأولى.
 - 4 - اختبار Sobel لاختبار معنوية التأثيرات الوسيطة.
- هذا؛ ولقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات السابقة.

نتائج البحث

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث، وذلك كما هو موضح في جدول (3).

جدول 3

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- العمر	1.65	0.62									
2- مستوى التعليم	2.82	0.91	0.04								
3- الحالة الاجتماعية	1.74	0.82	0.02	0.06							
4- عدد سنوات الخبرة	1.57	0.41	0.05	0.07	0.04						
5- الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	3.65	0.79	0.29**	0.27**	0.31**	0.26**					
6- القيادة التحولية	3.22	0.81	0.32**	0.36**	0.40**	0.33**	0.48**				
الموجهة بيئيا											
7- المعرفة والوعي البيئي	3.02	0.52	0.17*	0.19*	0.32**	0.36**	0.46**	0.32**			
8- المناخ النفسي الأخضر	3.37	0.73	0.15*	0.22*	0.37**	0.29**	0.42**	0.49**	0.50**		
9- السلوك الأخضر	3.74	0.86	0.21*	0.28*	0.39**	0.22**	0.51**	0.55**	0.58**	0.34**	
10- الأداء البيئي	3.42	0.78	0.2*	0.28**	0.39**	0.22**	0.34**	0.46**	0.41**	0.28**	0.35**

*p < 0.05 ، **P < 0.01

يتضح من جدول (3) أن قيمة متوسط الحسابي للسلوك الأخضر للموظف للمفردات موضع التطبيق كانت (3.74) بانحراف معياري (0.86). بينما بلغت قيمة المتوسطات الحسابية للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي، والمناخ النفسي الأخضر، والأداء البيئي (3.65، 3.22، 3.02، 3.37، 3.42) على الترتيب؛ بانحرافات معيارية (0.79، 0.81، 0.52، 0.73، 0.78) على الترتيب. وجد ارتباط موجب معنوي بين كل من العمر، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة مع السلوك الأخضر للموظف عند مستوى (5%). وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Amenumey 2015) في ما يتعلق بوجود علاقة ارتباط موجب معنوي بين مستوى التعليم و المستوى الإداري مع سلوكيات الاستدامة البيئية عند مستوى (5%)، و(1%) على الترتيب، ودراسة (Erbasi 2017) في ما يتعلق بمعنوية علاقة الارتباط الموجب بين عدد سنوات الخبرة والسلوك الأخضر للموظف؛ بينما تختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Erbasi 2017) في ما يتعلق بعدم معنوية معاملات الارتباط بين كل من العمر، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية مع السلوك الأخضر للموظف؛ ومن ثم سيتم التعامل معها بوصفها متغيرات رقابية لاستبعاد تأثيرها على باقي متغيرات البحث.

اختبار فرضيات البحث

يمكن البدء في اختبار فرضيات البحث على الوجه الآتي:

تأثير المتغيرات المستقلة على السلوك الأخضر للموظف

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضية الأولى من فرضيات البحث والتي تنص على: "تؤثر كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي تأثيراً موجباً معنوياً في السلوك الأخضر للموظف بالشركات موضع التطبيق". حيث أدخلت متغيرات العمر، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة بوصفها متغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي كما في النموذج الأول؛ وذلك لاستبعاد تأثيرها في السلوك الأخضر للموظف. وتم إدخال المتغيرات المستقلة ممثلة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها في السلوك الأخضر للموظف؛ كما هو موضح في جدول (4).

جدول 4

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد للمتغيرات المستقلة على السلوك الأخضر للموظف

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
الرقابية:		
- العمر	0.002	0.067
- مستوى التعليم	0.086	0.051
- الحالة الاجتماعية	0.164*	0.035*
- عدد سنوات الخبرة	0.102	0.057
المستقلة:		
- الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية		0.421**
- القيادة التحويلية الموجهة بيئياً		0.298**
- المعرفة والوعي البيئي		0.216**
قيمة R^2	0.067	0.348
قيمة ΔR^2	0.067	0.281
اختبار F لقيمة ΔR^2	8.52*	37.46**

*p < 0.05 ، **P < 0.01

يتضح من جدول (4) وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة ممثلة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في السلوك الأخضر للموظف؛ حيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (0.281) معنوياً عند مستوى (1%)؛ ومن ثم تفسر تلك المسببات نسبة (28.1%) من التباين الذي يحدث في السلوك الأخضر للموظف للمفردات موضع التطبيق، بينما تفسر متغيرات أخرى النسبة المتبقية؛ ومن ثم يثبت صحة الفرضية الأولى من فرضيات البحث، وللتعرف إلى أي المسببات أكثر تأثيراً في تفسير السلوك الأخضر للموظف للمفردات موضع التطبيق؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج وكانت نتائجه كما هو موضح في جدول (5).

جدول 5

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في السلوك الأخضر للموظف للمفردات موضع التطبيق

المتغيرات المستقلة	R^2	ΔR^2	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	0.165	0.165	152.46	0.000
القيادة التحويلية الموجهة بيئياً	0.237	0.072	112.34	0.000
المعرفة والوعي البيئي	0.281	0.044	98.51	0.000

تشير النتائج الموضحة في جدول (5) أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية جاءت في المرتبة الأولى وفسرت (16.5%) من التباين في السلوك الأخضر للموظف للمفردات موضع التطبيق، تليها القيادة التحويلية الموجهة بيئياً وفسرت (7.2%)، وأخيراً المعرفة والوعي البيئي وفسر (4.4%).

التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة لكل من المتغيرات المستقلة، والسلوك الأخضر للموظف على الأداء البيئي

اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في التعرف إلى التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة في الأداء البيئي للمنظمات موضع التطبيق، ومن ثم التعرف إلى الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظف وفق الشروط التي قدمها كل من (Baron and Kenny (1986).

أدخلت متغيرات العمر، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة بوصفها متغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي كما في النموذج الأول للتعرف إلى تأثيرها على الأداء البيئي للمنظمات موضع التطبيق. وفي النموذج الثاني تم إدخال المتغيرات المستقلة ممثلة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي لاختبار تأثيرها في الأداء البيئي في ظل وجود المتغيرات الرقابية. وفي النموذج الثالث تم إدخال السلوك الأخضر للموظف مع وجود المتغيرات الرقابية لمعرفة تأثيرها في الأداء البيئي، وفي النموذج الرابع تم إدخال السلوك الأخضر للموظف مع وجود كل من المتغيرات الرقابية، والمتغيرات المستقلة؛ ومن ثم يمكن التعرف إلى الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين مسبباته، والأداء البيئي للشركات موضع التطبيق وذلك كما هو موضح في جدول (6).

جدول 6

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة والسلوك الأخضر للموظف في الأداء البيئي

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
الرقابية:				
- العمر	0.03	0.02	0.04	0.02
- مستوى التعليم	0.06	0.01	0.01	0.02
- الحالة الاجتماعية	0.18	0.06	0.06	0.06
- عدد سنوات الخبرة	0.05	0.02	0.01	0.01
المستقلة:				
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية		0.421**		0.314**
القيادة التحويلية الموجهة بيئياً		0.294**		0.225**

تابع / جدول 6

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة والسلوك الأخضر للموظف في الأداء البيئي

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
المعرفة والوعي البيئي الوسيط:	0.327**	0.389**		
السلوك الأخضر للموظف	0.061	0.244	0.205*	0.351**
قيمة R^2	0.061	0.183**	0.156	0.353
قيمة ΔR^2	0.061	0.183**	0.095	0.109**
اختبار ΔR^2 ل F	7.83*	35.22**	12.63**	22.18**

*p < 0.05 ، **P < 0.01

يتضح من جدول (6)، مجموعة النتائج الآتية:

- في ما يتعلق بالفرضية الثانية من فرضيات البحث؛ وجد تأثير موجب معنوي لكل المتغيرات المستقلة ممثلة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في الأداء البيئي؛ حيث كانت جميع قيم معاملات الانحدار المعياري ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) كما هو موضح بالنموذج الثاني. كما يتضح أيضاً وجود تأثير موجب معنوي للمتغيرات المستقلة مجتمعة؛ حيث إن قيمة (ف) تساوي (35.22) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وتفسر تلك المتغيرات (18.3%) من التباين الذي يحدث في الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؛ ومن ثم يثبت صحة الفرضية الثانية من فرضيات البحث.
- في ما يتعلق بالفرضية الثالثة من فرضيات البحث؛ وجد تأثير موجب معنوي للسلوك الأخضر للموظف في الأداء البيئي؛ حيث إن معامل الانحدار المعياري ذو دلالة معنوية عند مستوى (5%) كما هو موضح بالنموذج الثالث، حيث إن قيمة (ف) بلغت (12.63) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، ويفسر السلوك الأخضر للموظف (9.5%) من التباين الذي يحدث في الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؛ ومن ثم يثبت صحة الفرضية الثالثة من فرضيات البحث.
- تم اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات البحث لتحصيل الجواب على السؤال: هل وساطة السلوك الأخضر للموظف جزئية أم كلية؟ وذلك باستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد من خلال قيم معاملات الانحدار المعياري للنموذجين الثاني والرابع بجدول (6)، واتضح الآتي:
- يتوسط السلوك الأخضر للموظف جزئياً العلاقة بين كل من الممارسات الخضراء لإدارة

الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً مع الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؛ حيث انخفضت قيم معاملات الانحدار المعياري للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من (0.421) إلى (0.314)، و للقيادة التحويلية الموجهة بيئياً من (0.294) إلى (0.225)، ومع ذلك بقيت المعاملات ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)؛ وهو ما يعني وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- لا يتوسط السلوك الأخضر للموظف العلاقة بين المعرفة والوعي البيئي مع الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؛ حيث زاد معامل الانحدار المعياري للمعرفة والوعي البيئي من (0.327) إلى (0.389) وهما معنويان عند مستوى (1%)، ومن ثم فإن العلاقة المباشرة بين المعرفة والوعي البيئي مع الأداء البيئي أكثر وجوداً وتأثيراً من العلاقة غير المباشرة. وقد تم تطبيق اختبار Sobel وفقاً لما أشار إليه كل من (Baron and Kenny 1986)؛ لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط؛ حيث أوضحنا أن النتائج السابقة لا تكون ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء هذا الاختبار للتأكد من معنوية الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظف بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد تم تطبيق اختبار (Sobel) من خلال النسخة المجانية على شبكة الإنترنت والموضحة نتائجه في جدول (7)، حيث تؤكد النتائج معنوية الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظف عند مستوى (1%). ومن ثم يثبت صحة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث جزئياً.

جدول 7

نتائج اختبار (Sobel)

اختبار Sobel	المدخلات	المسارات
5.80092232	SEa = 0.07 SEb = 0.05	a = 0.54 b = 0.44
4.34740656	SEa = 0.09 SEb = 0.06	a = 0.61 b = 0.34

حيث:

a = معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

b = معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

SEa = الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

SEb = الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

الدور المعدل للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والسلوك الأخضر للموظف

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد للتعرف إلى الدور المعدل الذي يؤديه المناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والسلوك الأخضر للموظف بالشركات موضع التطبيق؛ وذلك لاختبار الفرضية الخامسة ونصها: "يُعدل المناخ النفسي الأخضر من العلاقة بين كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي مع السلوك الأخضر للموظف بالشركات موضع التطبيق". وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (8).

جدول 8

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد للدور المعدل للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والسلوك الأخضر للموظف

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
الرقابية:				
- العمر	0.002	0.067	0.042	0.023
- مستوى التعليم	0.086	0.051	0.012	0.022
- الحالة الاجتماعية	0.164*	0.035*	0.051	0.056
- عدد سنوات الخبرة	0.102	0.057	0.011	0.013
المستقلة:				
الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	0.421**	0.386**	0.302**	
القيادة التحويلية الموجهة بيئياً	0.298**	0.214**	0.189*	
المعرفة والوعي البيئي	0.216**	0.198**	0.173*	
المناخ النفسي الأخضر		0.341**		
تفاعل الممارسات الخضراء مع المناخ النفسي الأخضر			0.347**	
تفاعل القيادة التحويلية الموجهة بيئياً مع المناخ النفسي الأخضر			0.225**	
تفاعل المعرفة والوعي البيئي مع المناخ النفسي الأخضر			0.064	
قيمة R^2	0.067	0.308	0.369	0.445
قيمة ΔR^2	0.067	0.241	0.061	0.076
اختبار ΔR^2 ل F	8.52*	37.46**	7.84*	13.28**

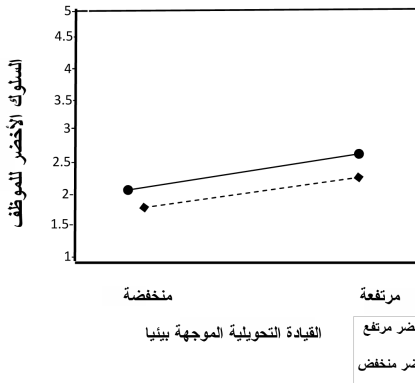
*p < 0.05 ، **P < 0.01

يتضح من جدول (8)، مجموعة النتائج الآتية:

- يؤثر المناخ النفسي الأخضر تأثيراً موجباً معنوياً في السلوك الأخضر للموظف بالشركات موضع التطبيق؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (0.341)، وزاد معامل التفسير بمقدار (6.1%)، وهو معنوي عند مستوى (5%).
 - يُعدل التفاعل بين المناخ النفسي الأخضر وكل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، تأثير هذين المتغيرين في ما يتعلق بالسلوك الأخضر للموظف في الشركات موضع التطبيق؛ حيث بلغت قيم معاملات الانحدار المعياري للتفاعل بين المناخ النفسي الأخضر والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (0.347)، وللتفاعل بين المناخ النفسي الأخضر والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً (0.225)، وهما معنويتان عند مستوى (1%)؛ وهو ما يعني وجود دور مُعدل للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين هذين المتغيرين مع السلوك الأخضر للموظف في الشركات موضع التطبيق.
 - لم يكن للتفاعل بين المناخ النفسي الأخضر والمعرفة والوعي البيئي دور مُعدل في ما يتعلق بالسلوك الأخضر للموظف في الشركات موضع التطبيق؛ حيث بلغت قيم معاملات الانحدار المعياري للتفاعل (0.064)، وهي غير معنوية عند مستوى (5%).
- هذا؛ ويمكن توضيح التأثير المُعدل لتفاعل المناخ النفسي الأخضر مع كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً على السلوك الأخضر للموظف من خلال شكل (2)، وشكل (3).

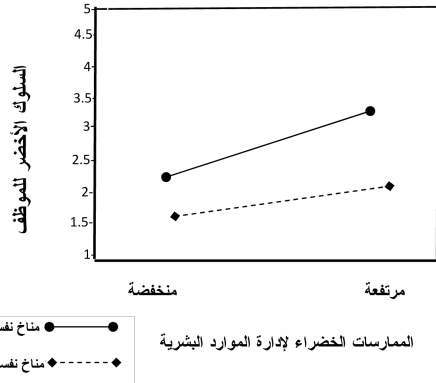
شكل 3

التأثير المعدل لتفاعل المناخ النفسي الأخضر مع القيادة التحويلية الموجهة بيئياً على السلوك الأخضر للموظف



شكل 2

التأثير المعدل لتفاعل المناخ النفسي الأخضر مع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على السلوك الأخضر للموظف



مناقشة النتائج

تواجه المنظمات الحديثة ضغوطاً لتكون أنشطتها وممارساتها أكثر ملاءمة للبيئة. وقد أظهرت الدراسات أن السلوكيات الخضراء للموظف تعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها البيئية، ولذلك تحتاج المنظمات لتتعرف إلى طبيعة السلوك الأخضر بشكل أكثر وضوحاً أن تحدد العوامل المسببة لحدوثه. وقد حصلت السلوكيات الموالية للبيئة وبخاصة سلوكيات العاملين الخضراء على اهتمام متزايد من الدراسات الأجنبية في السنوات الأخيرة، وسعت الدراسة الحالية إلى إلقاء المزيد من الضوء على هذه السلوكيات في بيئة الأعمال العربية وبخاصة لدى شركات الاستثمار الصناعي المدرجة في سوق المال السعودي (تداول)، من خلال تقديم نموذج مقترح لبعض مسببات السلوك الأخضر للموظف، وأحد أهم نتائجه متمثلاً في الأداء البيئي؛ ولتحقيق أهداف البحث تم أولاً؛ دراسة تأثير ثلاثة من أهم مسببات السلوك الأخضر للعاملين على هذا السلوك، وثانياً؛ تم دراسة تأثير السلوك الأخضر للموظف، ومسبباته على الأداء البيئي، وثالثاً؛ تم دراسة الدور الوسيط الذي يؤديه السلوك الأخضر في العلاقة بين مسبباته والأداء البيئي، وأخيراً؛ تم دراسة التأثير المُعدّل للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته بالشركات موضع التطبيق، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

أولاً: دعمت نتائج الدراسة ما اقترحه Norton *et al.* (2015) بأن العوامل السياقية وبخاصة السياسات التي تتبعها المنظمة، وأنماط القيادة من أهم المسببات التي تؤدي إلى السلوكيات الخضراء للعاملين. فقد توصلت نتائج اختبار الفرضية الأولى أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي على التوالي يؤثر تأثيراً موجباً معنوياً في سلوكيات العاملين الخضراء، وأسهمت نتائج هذه الفرضية في دعم الأفكار والأدبيات التي أكدت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم إسهاماً كبيراً في تكوين السلوكيات الموالية للبيئة (Harvey *et al.*, 2013)، كما دعمت نتائج دراسات كل من (Dumont *et al.*, 2014; Dumont *et al.*, 2017) بأن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي تركز على تنمية القدرات الخضراء للعاملين، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء، تشجع وتحفز العاملين على تبني وممارسة السلوكيات الخضراء في العمل.

وفي ما يتعلق بالقيادة التحويلية الموجهة بيئياً؛ فقد دعمت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسات كل من (Robertson and Barling, 2013; Graves *et al.*, 2013) من أن نمط القيادة يؤثر تأثيراً كبيراً في ممارسة العاملين للسلوكيات الموالية للبيئة؛ حيث يمارس القادة السلوك الأخضر في العمل، ويحاكيهم مرؤوسوهم من منطلق أن القادة بمثابة القدوة لهؤلاء المرؤوسين، كما يساعد القادة على خلق المناخ التنظيمي الذي يكافئ ويُقنع العاملين بممارسة السلوكيات الموالية للبيئة. وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية

الموجهة بيئياً تعزز المواقف البيئية للموظف، وتثير عاطفته تجاه السلوكيات الموالية للبيئة، وتعزز السلوك الأخضر من جانبه.

وأخيراً، دعمت الدراسة الحالية النتائج التطبيقية لدراسة (Safari et al, 2018) التي أوضحت أن السلوك الأخضر للفرد في العمل يمكن أن يتأثر بدوافع بيئية مختلفة مثل المعرفة والوعي والقلق تجاه قضايا البيئة. ويمكن تفسير تلك العلاقة بأنه كلما زادت معرفة الشخص بالجوانب البيئية، زادت ممارسته للسلوكيات الخضراء في العمل؛ حيث أوضح كل من (Afsar et al., 2016; Chan et al., 2014) أن وعي وإدراك الأفراد بالبيئة يعزز من السلوكيات الخضراء للعاملين؛ فعندما يكون الموظف على دراية وإدراك جيد بالقضايا البيئية، والتدهور الذي قد يحدث للبيئة، وأهمية الممارسات الصديقة للبيئة في منع أو الحد من الآثار السلبية في هذا الشأن، فمن المرجح أكثر أن يُظهر الموظف السلوكيات الخضراء في العمل.

ثانياً: كشفت نتائج اختبار الفرضية الثانية عن وجود تأثيرات مباشرة لكل مسببات السلوك الأخضر للموظف في الأداء البيئي؛ ومن ثم دعمت نتائج كثير من الدراسات التي أكدت وجود تأثير للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء البيئي مثل (Uddin et al., 2013; Jabbour et al., 2010)، والقيادة التحويلية في الأداء البيئي مثل (Alaati et al., 2016; Chen et al., 2014)، كما توصلت إلى وجود تأثير مباشر للمعرفة والوعي البيئي في الأداء البيئي للمنظمة. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أن المنظمات التي تتبع إستراتيجية للأداء البيئي، من المتوقع أن تُفعل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمكنها من تكوين رأس مال بشري صديق للبيئة، والعمل على توظيف أفراد مؤيدين للبيئة، وتدريبهم لإكسابهم المعارف والمهارات والسلوكيات التي تدعم هذا التوجه، فضلاً عن تقديم مكافآت وحوافز لحث العاملين على ممارسة السلوكيات الموالية للبيئة، والذي ينعكس بدوره إيجابياً على تحسين الأداء البيئي للمنظمة. كما أن نمط القيادة التحويلية الموجهة بيئياً يعزز بناء رؤية مشتركة للعاملين حول أهمية الممارسات البيئية، ويلهم ويحفز رؤوسه لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات البيئية، والسعي باستمرار لتطوير مهاراتهم بحيث يكون اهتمامهم بالنشاط البيئي للمنظمة بدافع ذاتي من خلال إشراكهم في جهود تحويل المنظمة لتكون خضراء، وتقاسم جميع المعلومات الخاصة بتوجه المنظمة نحو الإدارة البيئية وتنمية وعيهم بأهميتها بالشكل الذي يعزز الأداء البيئي للمنظمة.

ثالثاً: أكدت نتائج اختبار الفرضية الثالثة ما توصلت إليه الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال (Bohlmann et al., in press; Weng et al., 2015) أن السلوكيات الموالية للبيئة مثل المواطنة التنظيمية الخضراء، وسلوكيات الابتكار الخضراء تؤثر إيجابياً في الأداء البيئي للمنظمة، وأضافت نتائج الدراسة الحالية لذلك السلوكيات الخضراء للموظف؛ والتي يمكن أن تُسهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمة، شأنها في ذلك شأن السلوكيات الموالية للبيئة. فقد أوضح كل من (Daily et al. (2009); Boiral (2009) أن تحسين الكفاءة البيئية

للمنظمة يؤدي إلى أداء بيئي أفضل، حيث يتخطى الموظفون ممارساتهم الوظيفية التقليدية والرسومية إلى تبني سلوكيات تعكس التوجه البيئي للمنظمة، ويهتمون بالممارسات التي تعزز هذا التوجه؛ ومن ثم فإن السلوكيات الخضراء للموظف مثل تقليل استخدام الورق، والحد من استخدام المياه، وإعادة التدوير، والحفاظ على الطاقة، وكثير من المساهمات الأخرى تؤدي إلى تحسين مستوى التوجه البيئي للمنظمة، ومن ثم يرتفع الأداء البيئي لها.

رابعاً: إضافة للتأثير المباشر للسلوك الأخضر للموظف، ومسبباته في الأداء البيئي؛ فقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن السلوكيات الخضراء للموظف تتوسط العلاقة بين مسبباته مع الأداء البيئي؛ حيث إن تبني العاملين للسلوكيات الخضراء في العمل يزيد من تأثير كل من الممارسات الخضراء لإدارة المواد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في الأداء البيئي للمنظمة؛ حيث يصبح العاملون أكثر انخراطاً في الممارسات البيئية؛ ومن ثم دعمت تلك النتائج تطبيقاً الافتراضات النظرية التي وضعها (Norton *et al.*, 2015) بشأن وجود تأثير وسيط تؤديه السلوكيات الخضراء للعاملين على العلاقة بين مسبباته ونتائجه سواء الفردية أو التنظيمية، كما دعمت أيضاً نتائج بعض الدراسات التي أوضحت أن تأثير مسببات السلوكيات الخضراء في الأداء البيئي قد تكون مباشرة أو غير مباشرة مثل دراسة Jiang *et al.* (2017) التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر في الأداء المستدام للموظفين بطريقة مباشرة وبطريقة غير مباشرة من خلال المواطنة التنظيمية، ودراسة Thevanes and Arulrajah (2017) التي توصلت إلى أن كلاً من السلوكيات والاتجاهات البيئية للعاملين تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب الأخضر والتوجه البيئي للمنظمة.

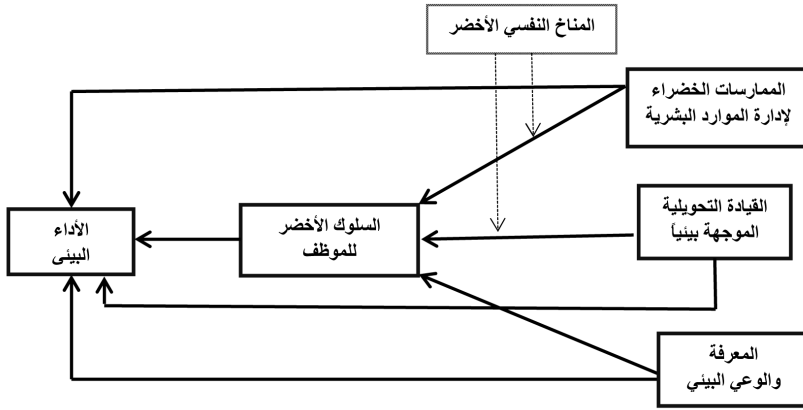
خامساً: أكدت نتائج الدراسة أن المناخ النفسي الأخضر يُعدّل من تأثير كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً في السلوك الأخضر للعاملين، ففي المنظمات التي يسود بها المناخ الذي يعزز من إدراك الموظفين وتفسيراتهم للسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بالاستدامة البيئية التي تتبناها منظماتهم؛ يترتب عليها تزايد تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، ونمط القيادة التحويلية الموجهة بيئياً في ممارسة العاملين للسلوكيات الخضراء؛ وقد دعمت هذه النتيجة أفكار كل من (Zientara and Zamojska, 2016; Norton *et al.*, 2014) بأن المناخ النفسي الأخضر يؤدي دوراً معدلاً في العلاقة بين سلوكيات العاملين المولية للبيئة والعوامل المسببة لها.

وفي ضوء اختبار فرضيات الدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج يتضح وجود تأثير موجب معنوي لكل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في كل من السلوك الأخضر للعاملين، والأداء البيئي للشركات موضع التطبيق، وكذلك للسلوك الأخضر للموظف في الأداء البيئي، ويؤدي المناخ

النفسي الأخضر دوراً مُعدلاً؛ حيث يزيد من التأثير الموجب لكل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً في السلوك الأخضر للموظف، في حين لم يكن له هذا الدور بالنسبة للمعرفة والوعي البيئي. ومن ثم يمكن توضيح النموذج المقترح المُعدل بعد اختبار فرضيات الدراسة كما في شكل (4).

شكل 4

النموذج المقترح المُعدل



توصيات البحث

قدمت الدراسة الحالية دليلاً تطبيقياً على وجود تأثير موجب لكل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في كل من السلوك الأخضر للموظف، والأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؛ ومن ثم تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعزز بدورها من السلوكيات الخضراء للعاملين، وتُزيد من مستوى الأداء البيئي لتلك الشركات، وتتمثل في الآتي:

(١) دور الإدارة العليا

يجب على الإدارة العليا بالشركات موضع التطبيق بناء وتبني ثقافة خضراء، وتخضير سياساتها لإحداث تغيير حقيقي في هذا الشأن. ويحتاج ذلك إلى إضفاء الطابع الرسمي عليها، والتطبيق الفعال لسياسات وإجراءات تلك الثقافة لكي تحقق النجاح المرجو لها. ويمكن دمج وتطبيق الثقافة الخضراء من خلال الآتي:

- تحديث رؤية ورسالة الشركة لتشمل الأهداف البيئية، ونشر الأهداف "الخضراء" على موقع الشركة على شبكة الإنترنت.
- تضمين النجاحات "الخضراء" في التقرير السنوي للشركة، وإبراز تلك النجاحات وإلقاء

الضوء عليها لتكون حافزاً للجميع على الاستمرار في تطوير كل ما يتعلق بالممارسات الخضراء بالشركة.

- يجب تأكيد أهمية الالتزامات البيئية والاجتماعية من خلال إنشاء اللجان البيئية على مستوى الشركة، وأن تضم في عضويتها بعضاً من كبار الموظفين بالشركة.
- تفعيل مشاركة الموظفين من كل المستويات التنظيمية في كل اللجان والفعاليات المتعلقة بالبيئة.
- تشجيع العاملين المتميزين في الممارسات الخضراء وتكريمهم في المجالات المختلفة على مستوى الشركة شهرياً أو سنوياً.
- توجيه كل الإدارات والأقسام بالشركة بالتركيز على الممارسات الخضراء في العمل والبحث دائماً عن البدائل الصديقة للبيئة.
- تخصيص الجوائز للمبادرات البيئية للعاملين بالشركة؛ ومنحهم وقتاً للمشاركة في الأعمال التطوعية البيئية بالشكل الذي يخدم المجتمع المحيط بالشركة.
- يجب أن تخصص الشركة ضمن مؤشراتها الأساسية جانباً يتعلق بالأداء البيئي؛ سواء على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الإدارات والأقسام، والذي يستخدم بعد ذلك في وضع مؤشرات على المستوى الفردي للموظفين.

(٢) دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بخلق ممارسات موارد بشرية خضراء

- إعادة تحليل وتصميم الوظائف لتشمل البعد البيئي بوصفه أحد واجبات كل وظيفة في بطاقات الوصف الوظيفي، وتصميم مهام العمل لتلبية متطلبات السياسة الخضراء للمنظمة.
- اتباع إجراءات التوظيف الأخضر؛ وذلك بالبداية في استخدام إجراءات توظيف خالية من الورق وذات تأثير سلبي أقل على البيئة، بحيث يتم التقدم للوظائف عبر وسائط الإنترنت مثل البريد الإلكتروني أو نماذج الطلبات عبر الإنترنت، ويتم إجراء المقابلات الهاتفية أو عن بُعد لتقليل أي تأثير بيئي متعلق بالسفر أو الانتقال واستهلاك قدر من موارد المجتمع دون داعٍ.
- الاختيار الأخضر، وذلك بالبحث عن موظفين لديهم شغف بأهدافك البيئية، وتشجيعهم على بناء فرق عمل خضراء تحرص على السلوكيات البيئية الخضراء.
- إدارة التعويضات الخضراء بربط التعويضات سواء المالية أو غير المالية بالممارسات البيئية، والأداء البيئي الجيد.
- التدريب الأخضر، وذلك بالعمل على تزويد الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية

بالقدر الكافي من التدريب متضمناً المعارف والمهارات والسلوكيات الخضراء، ومنحهم فرص التعلم الذاتي بما يساعد على الوصول إلى أعلى معدلات الأداء البيئي.

- إدارة الأداء الأخضر؛ من خلال الاعتماد على المعايير الخضراء في إدارة الأداء لجميع الإدارات، مثل الحد من النفقات وغيرها؛ مع إقرار عقوبة لعدم الامتثال للأهداف البيئية، ويكافأ الموظفون عند الوصول إلى الأهداف البيئية كالحد من النفقات أو توفير في استخدام الطاقة.

(٣) دور القادة في تشجيع الممارسات الخضراء:

- يجب أن يكون القادة على دراية بكل إجراء يتخذ، مهما كان دقيقاً، وكيف يؤثر في ثقافة المنظمة وممارسات العاملين المتعلقة بالبيئة.
- اجعل الاهتمامات البيئية جزءاً أساسياً في مكان عملك وسلوكاً طبيعياً ويومياً أمام موظفيك.
- يجب أن يكون القادة نموذجاً يُحتذى في الاهتمام بالبيئة ليس قولاً فقط؛ بل وفعلاً أيضاً، سواء في ما يتعلق بالرشد والتدبير في استخدام موارد الشركة والمجتمع أو بعدم الاضرار بالبيئة.
- تشجيع الموظفين على معرفة كيف يمكنهم إحداث الفارق والسماح لهم بتجربة أفكار جديدة في الحفاظ على الموارد وتحقيق الأهداف البيئية.

(٤) دور الموظفون بالشركة

- يجب أن يتبنى الموظفون قيم الاستدامة البيئية في كل ممارساتهم في العمل بالشركة.
- اضطلاع الموظفين بتفعيل الممارسات التي تحافظ على موارد الشركة بوجه خاص، وموارد المجتمع بوجه عام.
- يقوم الموظفون باتخاذ قرارات العمل لا على أساس الربح فقط؛ ولكن أيضاً بالاستناد إلى ما ينبغي عمله بما يخدم القضايا والأهداف البيئية للشركة.
- يشارك الموظفون في المبادرات المجتمعية مثل مشاريع تجميل الحدائق وجمع التبرعات وغيرها في المناطق الجغرافية المحيطة بالشركة.

المحددات والمقترحات لدراسات مستقبلية

أولاً - على الرغم من اهتمام الدراسة الحالية بتناول عدة مسببات للسلوك الأخضر للموظف متمثلة في المعرفة والوعي البيئي، والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وسلوكيات القيادة الموجهة بيئياً، فإنها تحتاج مزيداً من الاهتمام والدراسة في المستقبل،

بالإضافة إلى الحاجة لفهم بعض المسببات الأخرى؛ سواء التنظيمية أو الفردية التي تعزز السلوك الأخضر مثل دور فرق العمل الخضراء، والثقافة التنظيمية.

ثانياً - ركزت الدراسة الحالية على دراسة تأثير السلوك الأخضر للموظف ومسبباته في الأداء البيئي فقط، ومن ثم هناك حاجة للتوسع في دراسة مختلف نتائج السلوك الأخضر سواء على أشكال الأداء المستدام الأخرى مثل الأداء الاجتماعي أو الأداء الاقتصادي، وعلى بعض النتائج الأخرى، سواء التنظيمية أو الفردية.

ثالثاً - تناولت الدراسة الحالية متغيراً واحداً فقط وهو المناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته؛ ومن ثم يمكن دراسة متغيرات مُعدلة أخرى سواء في العلاقة بين السلوك الأخضر للموظف ومسبباته أو نتائجه مثل السمات الشخصية للعاملين والأشكال الأخرى من المناخ التنظيمي.

رابعاً - ركزت الدراسة الحالية على السلوك الأخضر للموظف؛ ومن ثم يمكن دراسة بعض السلوكيات الخضراء الأخرى مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء وغيرها من السلوكيات التي تعزز النتائج التنظيمية الإيجابية.

خامساً - ركزت الدراسة التطبيقية على شركات الاستثمار الصناعي السعودي؛ ومن ثم يمكن تطبيق النموذج المقترح بحالته على كثير من القطاعات الاقتصادية سواء في المملكة العربية السعودية أو في دول عربية أخرى، كما يمكن إجراء تعديل على النموذج، وتطبيقه في قطاعات ودول أخرى، والمقارنة بين النتائج التي يتم التوصل إليها.

الخلاصة

تركز اهتمام المنظمات تركيزاً كبيراً على الممارسات والسلوكيات الموالية للبيئة؛ وبخاصة مع تزايد اهتمامها بتحقيق الاستدامة البيئية. وقد قدمت الدراسة الحالية إسهاماً في هذا السياق للمنظمات العربية بوجه عام، والمنظمات السعودية بوجه خاص من خلال تناول السلوك الأخضر للموظفين، وتحديد العوامل المسببة له، وتأثيره في الأداء البيئي بشركات قطاع الاستثمار الصناعي بالمملكة. توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي تؤديه كل من الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحولية الموجهة بيئياً، والمعرفة والوعي البيئي في تبني العاملين للسلوكيات الخضراء في العمل، والذي يعزز بدوره الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق، بالإضافة إلى أهمية توفير المناخ النفسي الأخضر لتدعيم تلك السلوكيات.

المراجع

بلبراهيم جمال، 2014، أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال: دراسة نظرية تحليلية مع الإشارة إلى تجربة شركة ميورا، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 12: 74-86.

بوحنية قوي، ورمضان عبد المجيد، 2011، الإدارة البيئية والتنمية الخضراء: مع إشارة خاصة لحالة الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجافة، الجزائر، المجلد 8: 24-43.

ربى جعفر قطيشات، 2017، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية الأردن.

رشيد علاب، 2016-2017، نظم الإدارة البيئية (ISO 14000)، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

سوق الأوراق المالية السعودية (تداول)، 1437/1438 هـ - 2016/2017 م.

عريف عبد الرزاق، وخان محمد ناصر، 2009، التسويق الأخضر من التوجه البيعي إلى التوجه البيئي، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، المجلد 13، العدد 38: 275-293.

عزت كساب السرحان، 2017، أثر ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في الصورة الذهنية للصناعات الإستخراجية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

محمد إحسان السكارنه، 2017، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل "دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

منى محمد صالح غريب، 2016، ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء "GSCM" وتأثيرها على الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البترول بمحافظة السويس، مجلة المدير الناجح، ملخص رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر، المجلد 154: 77-87.

نايف فوزي الرويلي، 2018، قياس سلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المنظمات السعودية، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود الشمالية، السعودية، المجلد 3، العدد 1: 191-204.

هبة زياد يوسف عواودة، 2016، أثر ممارسات سلاسل التوريد الخضراء في الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل الأردني، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

Abdulghaffar, N. 2017. Green Workplace Behaviour in Saudi Arabia: The Case of EnviroCo. *Journal of Management and Sustainability*, 7(1): 18-27.

Afsar, B., Badir, Y. and Kiani, U. S. 2016. Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-environmental Behavior: the Influence of Workplace Spirituality, Intrinsic Motivation, and Environmental Passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.

Alaati, T., Nizam, M., Setyawan, A. and Setyono, P. 2016. Exploratory Study of Leadership Behavior Impact on Environmental Performance of Industrial Companies in Libya, *International Journal of Business and Management*, 11(2): 119-126.

Alt, E. and Spitzack, H. 2016. Improving Environmental Performance through Unit-level Organizational Citizenship Behaviors for the Environment: A Capability Perspective, *Journal of Environmental Management*, 182(1): 48-58.

Amenumey, F. K. 2015. Variables that Impact Environmental Sustainability Behaviors of Employees in the Textile Manufacturing Industry in Ghana. *Unpublished Doctor Dissertation*, University of Minnesota.

Babaei, D., Ahmad, A., Idris, K., Omar, Z. and Rahimian, H. 2012. The Impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors on Firm Performance. *American Journal of Applied Sciences*, 9(1): 47-53.

Bamberg, S. and Möser, G. 2007. Twenty Years after Hines, Hungerford, and Tomera: A New Meta-analysis of Psycho-social Determinants of Pro-environmental Behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 27(1): 14-25.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.

Bass, B. M. 1997. Does the Transactional - Transformational Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2): 130-142.

Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.

- Bohlmann, C., van den Bosch, J. and Zacher, H. (in press). The Relative Importance of Employee Green Behavior for Overall Job Performance Ratings: A Policy-Capturing Study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://www.researchgate.net/publication/322861963>
- Boiral, O. and Paillé P. 2012. Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4): 431-445.
- Boiral, O. 2009. Greening the Corporation through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2): 221-236.
- Bollinger, A. S. and Smith, R. D. 2001. Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 8-18.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. and Mann, L. 2000. A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3): 389-405.
- Cheema, S. and Javed, F. 2017. The Effects of Corporate Social Responsibility Toward Green Human Resource Management: The Mediating Role of Sustainable Environment. *Cogent Business and Management*, 4(1):1-10.
- Chen, C. 2016. Building Green Hotel, by Employees Green Awareness, Knowledge and Skill. *Organizational Economics and Management*, [doi:10.20944/preprints201804.0010.v1](https://doi.org/10.20944/preprints201804.0010.v1), 1-11.
- Chen, Y. S., Chang, C. H. and Lin, Y. 2014. Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy, *Sustainability*, 6(10): 6604- 6621.
- Chen, Y. S. and Chang, C. H. 2013. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1): 107-119.
- Cherian, J. and Jacob, J. 2012. A Study of Green HR Practices and its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21): 25-33.
- Daily B. F., Bishop, J. W. and Massoud, J. A. 2012. The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance: A Study of the Mexican Maquiladora Industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(5): 631-647.
- Daily, B. F., Bishop, J. W. and Govindarajulu, N. 2009. A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business and Society*, 48(2): 243-256.

- Dumont, J. 2015. Green Human Resource Management and Employee Workplace Outcomes. *Unpublished Doctor Dissertation*, University of South Australia.
- Dumont, J., Shen, J. and 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*, 56(4): 613-627.
- Ehnert, I. and Harry, W. 2012. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: *Introduction to the Special Issue. Management Review*, 23(3): 221-238.
- Elamin, A. M. and Tlaiss, H. A. 2015. Exploring the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Islamic Saudi Arabian Context. *Employee Relations*, 37(1): 2-29.
- Emilkamayana E. 2017. Relationship between Environmental Leadership and Personality (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) with a Corporate Environmental Performance. *Indonesian Journal of Environmental Education and Management*, 2(2): 40-50.
- Erbasi, A. 2017. The Investigation of Hotel Employees Green Organizational Behavior Tendencies in Terms of some Demographic Variables. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 4, 159-168.
- Erdogan, N. and Tosun, C. 2009. Environmental Performance of Tourism Accommodations in the Protected Areas: Case of Goreme Historical National Park. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3): 406-414.
- Fryxell, G. E. and Lo, C. W. H. 2003. The Influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviours on Behalf of the Environment: An Empirical Examination of Managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46(1): 45-69.
- Gatersleben, B., Steg, L. and Vlek, C. (2002). Measurement and Determinants of Environmentally Significant Consumer Behaviour. *Environment and Behavior*, 34(3): 335-362.
- Graves, L. M., Sarkis, J. and Zhu, Q. 2013. How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35: 81-91.
- Harvey, G., Williams, K. and Probert, J. 2013. Greening the Airline Pilot: HRM and the Green Performance of Airlines in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1): 152-166.

- Hosain, MD. S. and Rahman, MD. S. 2016. Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6): 54-59.
- Idris, A. 2007. Cultural Barriers to Improved Organizational Performance in Saudi Arabia. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2): 36- 54.
- Jabbour, C. J. C, Jabbour, A. B. L. S, Govindan, K. Teixeira, A. A. and Freitas, W. R. S. 2013. Environmental Management and Operational Performance in Automotive Companies in Brazil: The Role of Human Resource Management and Lean Manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Jabbour, C. J. C. and Santos, F. C. A. 2008. The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12): 2133-2154.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. and Nagano, M. S. 2010. Contribution of HRM throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 1049-1089.
- Jiang, W., I. D., Zhao X. and Ni, J. 2017. The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9, 2-17.
- King, A. A. and Lenox, M. J. 2001. Lean and Green? An Empirical Examination of the Relationship between Lean Production and Environmental Performance. *Production and Operations Management*, 10(3): 244-256.
- Kramar, R. 2014. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8): 1069-1089.
- Kuhl, M. R., da Cunha, J. C., Maçaneiro, M. B. and da Cunha, S. K. 2016. Collaboration for Innovation and Sustainable Performance: Evidence of Relationship in Electro-Electronic Industry. *Brazilian Business Review*, 13(3): 1-25.
- Kura, K. 2016. Linking Environmentally Specific Transformational Leadership and Environmental Concern to Green Behaviour at Work. *Global Business Review*, 17(3): 1S-14S.
- Margaretha, M. and Saragih, S. 2013. Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice. *Paper presented at the International Conference on Business, Economics, and Accounting*.

- Mathapati, C. M. 2013. Green HRM: A Strategic Facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2): 1-6.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. and Schneider, B. 2008. Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3): 503-545.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H. and Ashkanasy, N. M. 2015. Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization and Environment*, 28(1): 103-125.
- Norton, T. A., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M. 2014. Organizational Sustainability Policies and Employee Green Behavior: The Mediating Role of Work Climate Perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L. and Ashkanasy, N. M. 2017. Bridging the Gap between Green Behavioural Intentions and Employee Green Behaviour: The Role of Green Psychological Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7): 996-1015.
- Ones, D. S. and Dilchert, S. 2012. Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(4): 444-466.
- Osbaldeston, R. and Schott, J. P. 2012. Environmental Sustainability and Behavioral Science: Meta-Analysis of Proenvironmental Behavior Experiments. *Environment and Behavior*, 44(2): 257-299.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. and Jin, J. F. 2014. The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee? Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- Paille, P., Boiral, O. and Chen, Y. 2013. Linking Environmental Management Practices and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Social Exchange Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(18): 3552-3575.
- Po-Shin H. and Li-Hsing S. 2009. Effective Environmental Management through Environmental Knowledge Management. *Int. J. Environ. Sci. Tech.*, 6 (1): 35-50.
- Ramus, C. A. and Steger, U. 2000. The Role of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies. *Academy of Management Journal*, 43(4): 605-626.

- Renwick, D. W. S., Redman, T. and Maguire, S. 2013. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1): 1-14.
- Rice, G. (2006). Pro-environmental Behavior in Egypt: Is There a Role for Islamic Environmental Ethics? *Journal of Business Ethics*, 65: 373-390.
- Robertson, J. L. and Barling, J. 2013. Greening Organizations through Leaders Influence on Employees Pro-environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2): 176-194.
- Rondinelli, D. and Vastag, G. 2000. Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO14001 Environmental Management Systems. *Eur. Manage. J.*, 18(5): 499-510.
- Rotundo, M. and Sackett, P. R. 2002. The Elative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 66-80.
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R. and Abolghasemian, S. 2018. Multiple Pathways Linking Environmental Knowledge and Awareness to Employees Green Behavior, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1): 81-103.
- Smith, A. M. and OSullivan, T. 2012. Environmentally Responsible Behaviour in the Workplace: An Internal Social Marketing Approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4): 469-493.
- Stern, P. C. 2000. Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3): 407-424.
- Thevanes. N. and Arulrajah, A. A. 2017. The Mediating Effect of Environmental Attitude of Employee in the Relationship between Environmental Training and Environmental Orientation of Organization. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(1): 1-16.
- Uddin M. and Islam, R. 2016. Green HRM: Goal Attainment through Environmental Sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, 9(1):13-19.
- Weng, H.-H. R., Chen, J.-S., and Chen, P.-C. 2015. Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. *Sustainability*, 7, 4997- 5026.
- Yasamis, F. 2011. Economic Instruments of Environmental Management, *Journal of academy and ecology of environmental sciences*, 1(2): 97-111.

- Zafar, A., Nisar, Q., Shoukat, M. and Ikram, M. 2017. Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediating Role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9(2): 1059- 1066.
- Zientara, P. and Zamojska, A. 2016. Green Organizational Climates and Employee Pro-environmental Behaviour in the Hotel Industry. *Journal of Sustainable Tourism*. 1-18.
- Zsóka, A., Szerényi, M., Széchy, A. and Kocsis, A. 2013. Greening Due to Environmental Education? Environmental Knowledge, Attitudes, Consumer Behavior and Everyday Pro-environmental Activities of Hungarian High School and University Students. *Journal of Cleaner Production*, 48(1): 126-138.

ملحق البحث

(الاستبانة)

أولاً: برجاء وضع علامة (✓) لتعبر عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات الآتية:

العبارة	موافق تماماً	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1- تضع شركتي الأهداف الخضراء لموظفيها (مثل الحد من الإهدار، وتحسين كفاءة الآلات والأجهزة).					
2- توفر شركتي التدريب للموظفين لتعزيز القيم الخضراء التي من شأنها أن تقلل من الآثار السلبية على البيئة.					
3- تقدم شركتي التدريب لتطوير المعارف الخضراء للموظفين، والمهارات اللازمة لتحسين فهم لماذا من المهم الحد من التلوث ورعاية البيئة.					
4- تضع شركتي سلوك الموظف الأخضر في مكان العمل ضمن عناصر تقييم الأداء (مثل تحسين كفاءة الآلات، والحد من الإهدار).					
5- تضع شركتي سلوكيات الموظف الخضراء في مكان العمل عنصراً للمكافآت والتعويضات.					
6- تأخذ شركتي في اعتبارها سلوكيات الموظفين الخضراء في مكان العمل عند الترقيات.					
7- ينقل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل تجاه قضايا البيئة.					
8- يُعامل رئيسي الموظفين كأفراد، ويدعم ويشجع تطورهم في التعامل مع الجوانب البيئية.					
9- يُعطي رئيسي الموظفين في العمل التشجيع والاعتراف بانجازاتهم في ما يتعلق بالجوانب البيئية.					
10- يُعزز رئيسي الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق في الممارسات البيئية.					
11- يُشجع رئيسي التفكير في المشاكل البيئية بطرق وأسئلة وافتراضات جديدة.					
12- رئيسي واضح في قيمه وممارساته البيئية في العمل.					
13- يغرس رئيسي الفخر والاحترام في الآخرين في كل ما يتعلق بالحفاظ على الموارد والبيئة.					
14- أنا أعرف عن مشكلة التلوث البيئي الناجم عن الصناعة التي تعمل فيها شركتي.					

العبارة	موافق تماماً	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
15- لدي معرفة جيدة حول القضايا البيئية.					
16- أستطيع أن أرى بعيني أن البيئة تتدهور.					
17- أنا على بيئة من كيفية حماية البيئة من التلوث.					
18- أقدم اقتراحات وأفكاراً جديدة حول الممارسات الصديقة للبيئة في شركتي.					
19- في العمل، أشارك في برامج صديقة للبيئة.					
20- أشارك معرفتي عن البيئة مع زملاء العمل.					
21- في العمل، أتساءل عن الممارسات التي من المحتمل أن تضر بالبيئة.					
22- في العمل، أؤدي بعض المهام البيئية غير المطلوبة من شركتي.					
23- تشعر شركتي بالقلق إزاء تأثيرها على البيئة.					
24- شركتي مهتمة بدعم القضايا البيئية.					
25- تعتقد شركتي أنه من المهم حماية البيئة.					
26- تُعنى شركتي بأن تصبح صديقة للبيئة.					
27- تود شركتي أن ينظر إليها على أنها صديقة للبيئة.					

ثانياً: ضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات الآتية لتعبر عن وجهة نظرك تجاه سعى شركتك خلال العامين الماضيين في التعامل مع كل منها.

العبارة	موافق تماماً	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1- الحد من استهلاك المياه.					
2- الحد من استهلاك المواد.					
3- الحد من استهلاك الطاقة.					
4- استبدال مصادر الطاقة التقليدية بمصادر طاقة متجددة (نظيفة).					
5- تقليل استخدام مواد التعبئة والتغليف.					
6- تطوير إجراءات للحد من كمية النفايات المتولدة عن العمليات المختلفة.					
7- نشر ثقافة إعادة التدوير في معظم عملياتها.					
8- تطوير منتجات يسهل تفكيكها وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها.					
9- استخدام عناصر تعبئة وتغليف قابلة للتحلل.					
10- القضاء تدريجياً على استخدام المواد الكيميائية.					

ثالثاً: بيانات شخصية:

* العمر:		- أقل من 35 سنة () .	- من 35 لأقل من 45 سنة () .
		- 45 سنة فأكثر () .	
* مستوى التعليم:		- متوسط أو فوق المتوسط ()	- جامعي وما فوق الجامعي ()
* الحالة الاجتماعية:		- غير متزوج ()	- متزوج ()
* عدد سنوات الخبرة:		- أقل من 5 سنوات ()	- من 5 لأقل من 10 سنوات () .
		- من 10 لأقل من 20 سنة ()	- 20 سنة فأكثر () .

ABSTRACT

A Proposed Model for Antecedents and Consequences of Employee's Green Behavior: An Empirical Study in Saudi Industrial Investment Companies

Mona M. S. Ibrahim

Mansoura University

Aim of the paper: This study aims to present a proposed model for the antecedents and consequences of employee's green behavior alongside its mediating role, and the moderating role of green psychological climate between the employee's green behavior and its antecedents.

Study Design: A quantitative methodology involving multiple and step-wise regression analysis was employed.

Sample and Data: The data was collected from a sample of (376) employees from industrial investment Saudi companies listed in (Tadawul).

Results: Green human resource management practices, environmentally specific transformational leadership, and environmental knowledge and awareness have a significant positive effect on both employee's green behavior and environmental performance. Employee's green behavior partially mediated the relationship between some independent variables and environmental performance.

Conclusion: Employee's green behavior has a positive impact on the companies' environmental performance in the industrial investment sector in KSA.

منى محمد سيد إبراهيم (دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2006)، تعمل حالياً أستاذة مساعداً بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، وأستاذة مشاركاً بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية. تتركز اهتماماتها البحثية في مجالات إدارة الموارد البشرية، وسلوكيات الاستقواء في العمل، وسلوكيات الازدهار في العمل، وسلوكيات النبذ في بيئة العمل، ورشاقة قوة العمل، والتكيف المهني والنجاح المهني للعاملين في المنظمات العربية.

(monaib2017@yahoo.com)

مجلة فصلية أكاديمية

محكمة تعنى بنشر البحوث

والدراسات القانونية والشرعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

مجلة الحقوق



رئيس التحرير

الدكتور فيصل عبدالله الكندري



صدر العدد الأول في

يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت	في الدول العربية	في الدول الأجنبية
٣ دنانير	٤ دنانير	١٥ دولاراً
١٥ ديناراً	١٥ ديناراً	٦٠ دولاراً

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة الحقوق - جامعة الكويت ص.ب: ٦٤٩٨٥ الشويخ - ب 70460 الكويت

تلفون: ٢٤٨٣٥٧٨٩ - ٢٤٨٤٧٨١٤ فاكس: ٢٤٨٣١١٤٣

E.mail: jol@ku.edu.kw

عنوان المجلة في شبكة الإنترنت <http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jol>

ISSN 1029 - 6069