



مارس 2023

العدد: الثالث والثلاثون

المجلد: التاسع

ردمك (النشر الإلكتروني): 1658-7472

# مجلة جامعة الباحة للعولم الإنساني

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية



ردمك (النشر الإلكتروني): 1658-7472 المجلد التاسع العدد: 33 مارس 2023

## المحتويات

### التعريف بالمجلة

.....  
هيئة التحرير لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية  
.....

### المحتويات

1 - 27 الاستنباط بأسلوب الإدماج في القرآن الكريم "دراسة نظرية تطبيقية"

حمود بن عفر بن زين الشمري

دور مناهج العلوم المطورة في تعزيز القيم البيئية لدى طلاب المرحلة المتوسطة في ضوء أهداف رؤية المملكة العربية

السعودية 2030 من وجهة نظر معلمي العلوم

محمد سعد أحمد الحارثي

68 - 108 تأكيد الذات ودلائلها التنبؤية بجودة الحياة لدى السائقات السعوديات في مدينة الرياض

راشد بن سعود بن بداح السهلي

109 - 171 الجامعات المستدامة مدخل لتطوير منظومة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

1. منال بنت أحمد عبد الرحمن الغامدي 2. نبراس بنت محمد عبد الرحمن عيد

172 - 196 ما أضيف إلى الصدق في القرآن الكريم: دراسة تحليلية

حمدان بن لافي بن جابر العنزي

197 - 239 الآثار النفسية والاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد-19) بمنطقة الباحة في ضوء بعض المتغيرات

1. رحمة محمد الغامدي 2. نجلاء محمود الحبشي

240 - 284 استنباطات التجري المتعلقة بأقوال وأفعال الأنبياء من خلال كتابه "شافي العليل" دراسة نظرية تطبيقية

حسن بن علي بن علي عريشي

285 - 313 بلاغة القصص القرآني في قصة السامري

محمد بن عبد الله بن عائض البقمي

314 - 345 واقع برنامج دبلوم المهارات الحياتية والأسرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر الدارسين

ماجد بن عبد الله بن محمد الحبيبي

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في ظل الوعي بأهداف التنمية المستدامة لدى العاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

محمد بن سعد بن عبدالعزيز اليحيى

## المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

**الرؤية:** أن تكون مجلة علمية تتميز بنشر البحوث العلمية التي تخدم أهداف التنمية الشاملة بالمملكة العربية السعودية، وخدمة البحث العلمي الأصيل وطنياً وعالمياً، وتسهم في تنمية القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم داخل الجامعة وخارجها.

**الرسالة:** تفعيل دور الجامعة في الارتقاء بمستوى الأداء البحثي لمنسوبيها بما يخدم أهداف الجامعة ويحقق أهداف التنمية المرجوة ويزيد من التفاعل البناء مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.

رئيس هيئة التحرير:

أ. د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

نائب رئيس هيئة التحرير:

أ. د. محمد بن حسن زاهر الشهري

مدير التحرير:

د. يحيى بن صالح حسن دحامي

أعضاء هيئة التحرير:

أ. د. فهد بن محمد الحارثي

أستاذ (عضو هيئة تحرير)

د. احمد بن محمد الفقيه

أستاذ مشارك (عضو هيئة التحرير)

د. عبد الله بن زاهر الثقفي

أستاذ مشارك (عضو هيئة التحرير)

ردمك النشر الإلكتروني: 1658 — 7472

ص ب: 1988

هاتف: 00966 17 7274111/ 00966

17: 7250341

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

الموقع: <https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>

## عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في ظل الوعي بأهداف التنمية المستدامة لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد بن سعد بن عبدالعزيز اليحيى

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة شقراء

[malvahya@su.edu.sa](mailto:malvahya@su.edu.sa)

Received: 16/9/2022

Accepted: 22/3/2023

Published Vol. 9 Issue 33

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والأجر والمكافآت الخضراء، والمشاركة الخضراء، والتدريب الأخضر) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في محافظة المجمعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 179 موظفاً من الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة. ومن خلال استبانة طُوِّرت استرشاداً بالدراسات السابقة ذات الصلة في موضوع البحث. وتُشيرُ النتائج إلى تحقُّق مستوى متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتأثيرٌ إيجابيٌ لبعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ وهي: الاستقطاب الأخضر، ومشاركة الموظف الأخضر، والتدريب الأخضر على الأداء البيئي لدى العاملين. في حين لا يوجد أثر للمكافآت الخضراء على الأداء البيئي. وتأثير غير مباشر بدلالة الوعي بالتنمية المستدامة لممارسات التدريب الأخضر والمشاركة الخضراء، والتوظيف الأخضر على الأداء البيئي. وتُشيرُ النتائج كذلك إلى المزيد من الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. وعليه ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتطوير ثقافة الاستدامة البيئية بين العاملين من أجل زيادة الأداء البيئي المتميز للعاملين في تلك المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء البيئي، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستدامة المؤسسة

## Title of paper

**The Influence of Green Human Resource Management Practices on Environmental Performance in Light of the Awareness of the Sustainable Development Goals among Workers in Small and Medium Enterprises**

**D. Mohammed Saad A. Al-Yahya**

Business Department, Scientific and Studies College, Shaqra University

### Abstract:

This study aims to identify the level of adoption of green human resource management practices and their dimensions (i.e., green employment, green wages, green rewards, green participation for green employees, and green training) from the point of view of workers in private small and medium enterprises in Al Majma'ah Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objectives of the study, it used the descriptive analytical method. Data were collected from 179 employees of human resources in small and medium enterprises in Al Majma'ah Governorate through a questionnaire that was developed under the guidance of previous studies related to the subject of the research. The results indicate that an average level of green human resource management practices has been achieved. There is also a positive impact of some dimensions of green human resource management practices, which are green employment polarization, green employee participation, and green training, on the environmental performance of employees. While there is no effect of green rewards on environmental performance. Moreover, there is an indirect impact in terms of awareness of sustainable development to practice green training, green participation, and green employment on environmental performance. The results also point to further social, environmental, and economic impacts. Accordingly, small and medium enterprises should improve green human resource management practices and develop a culture of environmental sustainability among employees in order to improve the outstanding environmental performance of employees in these institutions.

**Keywords:** Green Human Resource Management, Environmental Performance, Small and Medium Enterprises, and Enterprise Sustainability

## المقدمة

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الجانب الأكثر أهميةً في إدارة الأعمال، من خلال المناهج المبتكرة التي يمكن أن تُحسِّن الاقتصاد والتكنولوجيا والبيئات الاجتماعية والثقافية والمؤسسات (Ren, Tang & Susan, 2018). علاوةً على ذلك، فإن مفهوم الأعمال التي تقودها الأنشطة الموجهة نحو الربح آخذة في التغير بسرعة. (أبو شمالة، 2021؛ إسماعيل، 2021؛ حسن، 2021؛ السكارنة، 2017؛ الزبيدي، 2016) وقد أدركت المؤسسات اليوم أن الموارد البشرية هي محور جميع الأنشطة (Elshaer et al., 2021). وهذا ما ماغير عالم المؤسسات، وأدَّى إلى استدامة المؤسسة التي تخلق قيمةً طويلة الأجل للمستهلكين والموظفين، من خلال تطوير إستراتيجية «خضراء» (Ren et al., 2018). وتُركِّز هذه الإستراتيجية على البيئة الطبيعية من خلال النظر في جميع أبعاد العمليات التجارية، وتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية (Yong, Yusliza, Ramayah & Fawehinmi, 2019). وتُشير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الأنشطة المستدامة، وتُعرَّف على أنها «تكييف ممارسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تُمكنهم من تحقيق الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية للمنظمة على المدى الطويل، مع التحكم في ردود الفعل السلبية والآثار الجانبية غير المقصودة» (Elshaer, Sobaih & Aliedan, 2021).

و قد اهتمت الأبحاث السابقة بالاستدامة لزيادة الإيرادات، وتقليل النفقات، والمواد، والمياه، والطاقة، والنفقات الزائدة. وترتبط هذه الدراسات أيضًا باستدامة المؤسسة مع زيادة إنتاجية الموظفين، وتقليل نفقات التوظيف، وتقليل المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية، وكل ما يُعزِّز أداء المؤسسات (Pak et al. 2019; Masri & Jaaron, 2019; Yong et al., 2017). لذلك يحتاج كلُّ من الممارسين والأكاديميين إلى سلوك واضح وفهم للعوامل التي تُؤيِّز على استدامة المؤسسة، وتحقيق الأداء المتميز. ويؤكد عددٌ من الباحثين على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها دورٌ حيويٌّ في توفير المكونات الضرورية لتحقيق استدامة المؤسسات (Ramasmay, Inore & Sauna, 2017; Zibarras & Coan, 2015; Mousa & Othman, 2020). كما تركز الأدبيات الحالية بشكل أساسي على ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ويشمل ذلك التوظيف الأخضر، والمشاركة الخضراء، والتدريب الأخضر، وغيرها من الممارسات لتحسين الأداء (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). كما أكد الباحثون على المبادرات الصديقة للبيئة، وتعزيز المنظور لإشراك الموظفين، وجعلهم يلتزمون بحل المشكلات والقضايا البيئية. وفي هذا يؤكد كلُّ من موسى وعثمان (Mousa & Othman, 2020) على ضرورة ممارسات الاستدامة البيئية المؤسسية في مختلف القطاعات، علاوةً على ذلك من المتوقع أن

يكونَ للممارسات المستدامة (الخضراء) بيئيًا دورٌ أساسيٌّ في رغبة الموظفين، وقد يساعد الاستعدادُ المؤسساتَ في تحقيق الاستدامة، وهكذا، يمكن للأدبيات الحديثة أن تُصمِّمَ إمكانات ومؤشرات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق استدامة المؤسسة

وهناك بعضُ البحوث التي تُركِّزُ على منظور الموظفين حول الوعي، والمواقف تجاه تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء الصديقة للبيئة والمستدامة التي أُجريت في البيئات الأجنبية (Deslatte & Swann, 2020; Dickel & Eckardt, 2021; Roscoe, Subramanian, Jabbour & Chong, 2019). وفي البيئة العربية نجدُ المؤسساتَ الصغيرة والمتوسطة تضم مستوىً عاليًا من العمالة، يجعلُ منها قطاعًا اقتصاديًا له دورٌ مهمٌ للنمو الاقتصادي. ومع ذلك أُجريت الدراساتُ على قطاعات مختلفة، وتؤكدُ على دقة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة والأداء البيئي (Roscoe et al., 2019). لكنَّ دراسةً الواسطة لقياس العلاقة بدلالة الوعي بأهداف التنمية المستدامة محدودةٌ -على حدِّ علم الباحث-، إضافةً إلى انعدام الدراسات في هذا المجال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ومن ثمَّ تبحثُ الدراسةُ الحالية في ممارسات الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقياس تأثير الممارسات الداخلية المستدامة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) على الأداء البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة. أي إن هذه الدراسة تُحاولُ سدَّ الفجوة، من خلال استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين، بدلالة متغير الوعي بأهداف التنمية المستدامة لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة المجمعة.

### مُشكلةُ الدِّراسة:

تواجهُ العديدُ من المنظمات في عالم اليوم عددًا من التحديات لضمان استدامة نشاطها، وأصبح من الضروري إدخال الجوانب البيئية والاجتماعية داخل إطار العمل (Guiyao, Chen, Jiang & Paille, 2018). فالاهتمامُ بالبيئة المحيطة والمحافظةُ عليها من أي نوع من أنواع التلوث هدفٌ معاصرٌ تسعى المنظماتُ كافةً إلى تحقيقه بأعلى كفاءة ممكنة؛ قليلًا لنفقاتها، وتحسينًا لأدائها، ودعمًا لميزتها التنافسية في مجالها (أبو رمان والصدقي، 2019؛ Mousa & Othman, 2020).

وقد أنشأَ هذا الاتجاهُ ما يُعرفُ بإدارة الموارد البشرية الخضراء، ومن ثمَّ فإن المنظمات التي تُصنَّفُ على أنها مؤسساتٌ صغيرةٌ ومتوسطةٌ ليست في منأى عن المنظمات الأخرى، وصار الاهتمامُ بالإدارة البيئية في عملية تشغيل الأعمال فيها ذا تأثيرٍ إيجابيٍ على استدامتها على المدى القصير والطويل (Yong et al., 2019). ويُعدُّ نظامُ

إدارة الموارد البشرية الخضراء نظامًا لإدارة العمل المُنقذ للحد من التأثيرات السلبية على البيئة، أو تعزيز التأثير البيئي الإيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساسٍ مستمرٍ.

وقد أصبح الوعي بأهداف التنمية المستدامة هدفًا أساسيًا منشودًا لدى جميع المؤسسات التي صارت تستخدم مجموعةً متنوعةً من الممارسات لتعزيز الأداء البيئي، وتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (Dar, Bano&Ahmed, 2021; Guiyao et al., 2018; Pham, Thanh, Tuckova & Vo, 2020). وفي إطار ذلك نجد أن معظم الأبحاث في الأدبيات تدُّسُّ مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد تناولت بعض الدراسات التحقيق في العلاقة بين مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء البيئي (Dar et al, 2021). وعلى الرغم من أن هناك اهتمامًا متزايدًا بين الأكاديميين والممارسين فيما يتعلق بالجوانب الخضراء لإدارة الموارد البشرية، هناك فجوةٌ في المعرفة النظرية، وكذلك التجريبية، حول الأداء الوظيفي ذي الصلة بالبيئة للموظف في المنظمة (أبو رمان، والصدقي، 2019؛ عبد الجواد، ويوسف، 2022؛ Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2016). وتبقى الأبحاث المتعلقة بالعلاقة المتبادلة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والسلوكيات المولوية للموظفين، والأداء البيئي - محدودةٌ للغاية، خاصةً فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Elshaer et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك، فإن الإسهام الفريد لنوع الوسائط المختلفة في التنبؤ بالأداء البيئي المتميز لا يزال غير معروف (إسماعيل، 2021؛ Pham et al., 2021; Hussain, Nazir, Khan & Salah, 2021)؛ لذلك دعت الحاجة لاستكشاف كيفية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتعلقة بالأداء البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصةً في بعض المحافظات التي تتواجد فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي ظل وساطة متغير الوعي بأهداف التنمية المستدامة؛ ومن ثمَّ تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، في ظل استخدام متغير الوعي بأهداف التنمية المستدامة لدى العاملين، بوصفه متغيرًا متوسطًا، وذلك بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الجمعة التي تعتبر من المحافظات التابعة لمنطقة الرياض، وتكثر فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج لمعرفة أثرها الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي، ومما سبق يمكن اختزال مشكلة الدراسة في الآتي:

#### أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في محافظة الجمعة

من وجهة نظر العاملين ؟

2. ما مستوى الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة ؟

3. ما أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والأجر والمكافآت الخضراء ، والمشاركة الخضراء، والتدريب الأخضر) على الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بمحافظة المجمعة ، إضافةً إلى دور الوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً في ذلك؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرفُ إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في محافظة المجمعة من وجهة نظر العاملين .

2. التعرف على مستوى الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة

3. الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، الأجر والمكافآت الخضراء، والمشاركة الخضراء، والتدريب الأخضر) على الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بمحافظة المجمعة ، والإفصاح عن دور الوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً في ذلك.

### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية في كونها الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي تركز على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والأجر الأخضر، والمكافآت والمشاركة الخضراء، والتدريب الأخضر) على الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، إضافةً إلى دراسة دور الوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي . ولحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي بشكل عام و المملكة العربية السعودية بشكل خاص، جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في هذا المجال. وعليه يأمل الباحث بأن تُسهم هذه الدراسة بإثراء المكتبة العربية، وأن تعد مرجعاً للباحثين، وأن تفتح مجالاً

للعديد من الدراسات المستقبلية، حيث إنها تناقش واحدة من القضايا الحيوية والمعاصرة، لا سيما بعد بروز أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز و الأداء المستدام في ظل سوق يشهد العديد من التغيرات والتطورات السريعة.

### ثانيا الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في المملكة العربية السعودية، ودور الموارد البشرية البارز في تحقيق الأداء المتميز لتلك المؤسسات، وتمكينها من تحقيق أهدافها، وفي ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية وفي ظل رؤية 2030 ، والتي أكدت على أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضرورة تطوير أدائها بما ينسجم مع خطط التنمية ورفع مساهمة تلك المؤسسات في الناتج المحلي من 20% الى 35% مع حلول عام 2030م. بالإضافة الى ذلك العمل على حماية البيئة باعتبارها احد مقومات جودة الحياة التي تسعى رؤية المملكة الى تحقيقها. جاءت هذه الدراسة لتبين أثر الموارد البشرية الخضراء بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء البيئي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يأمل الباحث بأن تُسهم نتائج هذه الدراسة بتبني تلك المؤسسات لأبعاد الموارد البشرية الخضراء لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، و تحقيق الأداء المستدام، وأن تقدم الدراسة تصورا واضحا لصناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن أهم عوامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والوعي بأهداف التنمية المستدامة في تعزيز الأداء البيئي للعاملين ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسات، وضمان استمرارية بقائها وتميزها في السوق.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، على مستوى الأداء البيئي، في ظل الوعي بأهداف التنمية المستدامة.

**الحدود المكانية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في محافظة المجمعة التابعة لمنطقة الرياض.

**الحدود الزمانية:** أُجريت الدراسة في عام 1443هـ.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الخاصة) في محافظة المجمعة .

**مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:**

**إدارة الموارد البشرية الخضراء:** مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء هو مصطلح مُشتق من فلسفة الإدارة الخضراء والسياسات والممارسات التي تليها لإدارة البيئة (Blok, Wesselink, Studynka & Kemp, 2015). وعُرف بأنه جزء من إدارة الموارد البشرية الذي يُركِّز على الجهود المبذولة لتحويل الموظفين التنظيميين إلى موظفين بيئيين، برؤية لتحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية.

**وتعرف اجرائياً** بأنه استخدام كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها صديقة للبيئة والتنمية المستدامة والحد من الممارسات الخاطئة تجاهها. ويتم قياسها من خلال ممارسات التوظيف لأخضر، التدريب الأخضر، الدفع الأخضر والمكافآت، وإمشاركة الموظفين الخضراء.

**الأداء البيئي:** هي أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، وإدارة الأداء البيئي الأخضر هي العملية التي من خلالها تُجري المنظمة تقييم العمل الأخضر خلال فترة محددة، وتُقَدِّم التغذية المرتدة الخضراء، وتعيد تعيين الأهداف الخضراء للأفراد (Guerci & Carollo, 2016).

**ويعرف اجرائياً على أنه** كافة العمليات التي يجب ان تقوم بها المؤسسة من اجل تقييم تحقق الأهداف البيئية وتشمل مؤشرات الأداء الخضراء التي تستهدف العاملين والبيئة الداخلية في المؤسسة.

**المشاركة الخضراء:** تُشير إلى مشاركة موظفي المنظمة في الأنشطة الخضراء، وتحفيزهم لدعم منع التلوث والنفائات المفرطة (Guerci & Carollo, 2016).

**وتعرف اجرائياً** بأنها توفير مناخ نعلم متبادل وقنوات اتصال داخل المؤسسات لتعزيز ونشر ثقافة السلوك الأخضر، وتقديم ممارسات خضراء للموظفين للمشاركة في تحسين أداء المؤسسات .

**الأجر والمكافآت الخضراء:** هو «نظامٌ للمكافآت المالية وغير المالية»، يهدف إلى تحفيز الموظفين للإسهام في تحقيق الأهداف الخضراء للمؤسسة (Brockner & Francia, 2006)، وذلك من خلال مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد، وسلوكياتهم المعززة لثقافة التنمية المستدامة (Roscoe et al., 2019).

**ويعرف اجرائياً** قيام المؤسسات بتقديم مكافآت وحوافز وتسهيلات مالية لتعزيز وتقدير السلوك الأخضر للموظفين ، بحيث يتم ربط الأداء الأخضر للموظف بالمكافآت والحوافز والتعويضات.

**التوظيف والاختيار الأخضر:** عملية جذب المرشحين الذين يلتزمون بالسلوك العالي أو الأداء المتميز على مستوى المنظمة، والقدرة على الإسهام في القضايا البيئية المرتبطة بالمنظمة (Guiyao et al., 2018).

ويعرف اجرائيا بأنه قيام المؤسسات بتوظيف المرشحين بناء على الوعي البيئي والمواقف الخضراء لديهم ، بحيث يتم استخدام معايير خضراء في عملية الاختيار والتعيين ويتم توضيح السلوكيات والجوانب الخضراء المتبعة في المؤسسة اثناء عملية التوظيف.

**التدريب الأخضر:** مجموعة من الأنشطة المنسّقة التي تُشجّع الموظفين وتُلهمهم للحصول على مهارات حول حماية البيئة، ومراعاة القضايا البيئية التي لها دورٌ رئيسٌ في تحقيق الأهداف البيئية (Renwick, Redman & Maguire, 2013).

ويعرف اجرائيا بسعي المؤسسات على تقديم دورات وحتوى تدريبي صديق للبيئة وذلك من اجل تطوير وتعزيز مهارات الموظفين للقيام بالمهام والنشاطات الإدارية الخضراء .

**الوعي بأهداف التنمية المستدامة:** يشير الى مدى ادراك الافراد لأهمية البيئة المستدامه عند لقيام بالاعمال المناطة بهم في المنظمة (Dar et al, 2021).

ويعرف اجرائيا على انه تحديد معرفة العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم فيما يخص مفهوم التنمية المستدامة كجزء من ثقافة وقيم المنظمة ، وأهميتها في تحقيق التنمية الطويلة الاجل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الإطار النظري والدراساتُ السابقة:

تفترضُ نظريةُ أصحاب المصلحة أن المسؤولية الأساسية للمديرين لا تقتصر على رعاية المسهمين فقط، بل يتحملون أيضًا مسؤولية التأثير على «أصحاب المصلحة» (Moneva & Hernández-Pajares, 2018)، من الأشخاص الذين لديهم أي حصة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة. واعتمدت الدراسات السابقة على مفهوم جوهر نظرية أصحاب المصلحة (Järlström, Saru & Vanhala, 2018). ولتحقيق استدامة المؤسسة، تحتاج المؤسسة إلى النظر داخليًا وخارجيًا لفهم آثارها البيئية والاجتماعية (Donaldson & Preston, 1995)، وهذا يحتاج إلى إشراك أصحاب المصلحة في معرفة وإدراك التأثيرات والاهتمامات.

ويمكنُ أن تُركّز الأعمال على استدامة المؤسسة داخليًا عن طريق تدريب موظفيها، ووضع إستراتيجيات أو سياسات تضمّن الاستدامة؛ وبالنظر إلى علاقات المؤسسة الخارجية، فإن أصحاب المصلحة يشملون العملاء والموردين والمجتمع والمنظمات غير الحكومية... إلخ. وفي هذه الحالة من المتوقع أن تتعامل المنظمة مع التوقعات المتنوعة لمجموعة طويلة من أصحاب المصلحة، وبعبارةٍ أخرى: تُعدُّ مشاركة أصحاب المصلحة -سواءً داخل المنظمة أو

خارجها- أمرًا بالغ الأهمية لاستدامة المؤسسة. ومن خلال تطبيق مفهوم الاستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء، تُلبّي المنظمة مطالبَ العديد من أصحاب المصلحة. وبالمثل، ينطبق جوهرُ نظرية أصحاب المصلحة أيضًا في الصناعات المختلفة، مثل: الصناعة/ التصنيع، والبنوك، والتعليم، وتكنولوجيا المعلومات (Rawashdeh, 2018; Zahid, Haseeb Ur Rahman, Khan, Ali & Shad, 2020). علاوةً على ذلك، قد تختلف مطالبُ أصحاب المصلحة هؤلاء في هذه الصناعات المختلفة؛ ومع ذلك، ستظلُّ الأهمية حيويةً (Zahid et al., 2020).

وعليه يرى الباحث إن استدامة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية الخضراء موضوعان مترابطان، ويسعى كلاهما لخدمة مصالح أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومن ثمَّ التركيز على تأثير الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للمنظمة.

### استدامة المؤسسات (Enterprise Sustainability):

في عام 1980، ابتكرت اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية (WCED) مصطلح «التنمية المستدامة»، وربطت الاستدامة بالتكامل البيئي والعدالة الاجتماعية (Byrne & Glover, 2002). وعُرفت التنمية المستدامة بأنها «التنمية التي تُلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة» (Byrne & Glover, 2002)، وبأنها الاستدامة مع المؤسسات العالمية والازدهار الاقتصادي. وقد أقرَّ هذا التعريفَ القادةُ الدوليون الذين حضروا المؤتمرَ العلمي «قمة الأرض» في عام 1992، الذي عُقدَ في ريو دي جانيرو (De Stefano, Bagdadli & Camuffo, 2018; Dyllick & Hockerts, 2017).

وبالرغم من التحديات البيئية والاقتصادية، تهدفُ المنظمات إلى تحسين الرفاهية البشرية والاجتماعية، وفي الوقت نفسه تقليل التأثيرات البيئية للمنظمات، مع الحفاظ أيضًا على الأداء المتميز والإنجاز الفعَّال للأهداف التنظيمية (De Stefano et al., 2018).

وبناءً على الأدبيات حول الإدارة وصياغة الإستراتيجية، تطوّرت تعريفاتٌ عدة للاستدامة في سياق المنظمات. تتباعدُ هذه التعريفاتُ على ثلاثة مستويات مختلفة: (1) الدرجة التي يمكن بها تصنيفُ استدامة المؤسسات، إما إلى حدٍّ كبيرٍ على أنها مصدر قلق بيئي، أو (2) لكونها مسؤولية اجتماعية لمنظمة ما (Colwell & Joshi, 2013)، أو ربما (3) للتوسع والإسهام في نظرية دمج الاهتمام التنظيمي حول البيئة الطبيعية والاجتماعية مع

الأنشطة الاقتصادية للشركات (Gholami, Razaei, Saman & Sharif, 2016). إن مصطلح «استدامة المؤسسات أو الشركات» يُعبر عن مجموعة متنوعة من المعايير العلمية تتمثل في التكامل بين الاهتمامات التنظيمية والطبيعية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وثقافة المنظمات، وعملية صنع القرار فيها، وصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ، وكذلك العمليات (Colwell & Joshi, 2013). وتُعدّ العوامل الخارجية -مثل: اللوائح البيئية، والمعايير الحكومية، والقوانين، أو الطلبات/ التوقعات من مجموعات الضغط؛ على سبيل المثال: العملاء والمجتمع... وما إلى ذلك- القوى الدافعة الأساسية وراء عملية التنبؤ.

أما العوامل الداخلية فتُعدّ -في الغالب- «الصندوق الأسود» (Blok et al., 2015)، وهذا الموقف يتزكّ فراعاً كبيراً لا يُؤخذ في الاعتبار؛ فعلى سبيل المثال، أشارت عدّة دراسات بحثية حديثة إلى «الضغوط من داخل المنظمة» لتبني الممارسات التي تُعزّز وتضمن الاستدامة (Colwell & Joshi, 2013). علاوةً على ذلك، تُحدّد هذه الدراسات أيضاً العوامل الداخلية للمنظمات، ونذكر على سبيل المثال: دعم الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والتدريب (التدريبات) على القضايا المؤيدة للبيئة، وتمكين الموظفين، والعمل الجماعي، وأنظمة المكافآت... وما إلى ذلك؛ لكونها مهمة؛ لتمثيلها لأوجه تحقيق استدامة المؤسسات (Gholami et al., 2016).

ومع ذلك يعتقد بعض الباحثين أن التغييرات الواسعة النطاق في قيم الموظفين والمعايير ذات الصلة هي مكونات أساسية لتحقيق استدامة المؤسسة بمعناها الحقيقي (Ehnert, Parsa, Roper & Wanger, 2016)، ويعكس هذان الموقفان معاً أن استدامة المؤسسات هي مفهوم متعدد المستويات، وقد تفكر المنظمة في تفعيلها؛ الأمر الذي يتطلب التغيير والتكثيف من المنظمات على مستويات عدة.

ولكي تكون المنظمة مستدامةً، من المؤكّد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة لأسباب مختلفة، ومع ذلك ترجع أهميتها في المقام الأول إلى أن أصحاب المصلحة يتوقعون من المؤسسات أو الشركات أن تستخدم الموارد بحكمة ومسؤولية؛ وبعبارة أخرى: يُتوقّع من المؤسسات أن تهدف إلى حماية البيئة، وتقليل الاستخدام للمواد في تصنيع السلع التي نستهلكها، أو بشكل أكثر تحديداً التقليل من إهدار الهواء والماء والطاقة والمعادن وغيرها من المواد. علاوةً عن ذلك، يُتوقّع من المؤسسات إعادة تدوير هذه السلع، واستخدامها مرةً أخرى إلى الحد الممكن، بدلاً من الاعتماد على الطبيعة لاستعادتها أو تجديدها لنا. ومن المتوقع أن تحافظ المؤسسات على جمال الطبيعة وهدوئها وسلامتها، وتنعّ أو تُحدّ من السُميّة التي يمكن أن تؤذي الأشخاص في مكان العمل، وكذلك المجتمعات (Arulrajah, et al., 2016).

ووفقاً لمبادئ التنمية المستدامة، فإن الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك البيئية، يعتمد بعضها على بعض، ويعزز بعضها بعضاً، (Tooranloo, Azadi & Sayyahpoor, 2017). ومن ثمَّ يجب أن تأخذ إستراتيجيات التطوير الخاصة بالمؤسسات في الاعتبار التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لمهامها أو تعهداتها الاقتصادية. وهذا يعني أن الحلول الاقتصادية المتفق عليها تُراعي المسؤولية الاجتماعية، والود البيئي، والقيمة الاقتصادية (Zaid, Jaaron & Bon, 2018).

## إدارة الموارد البشرية الخضراء **Green human resource management** (GHRM):

مصطلح «إدارة الموارد البشرية الخضراء» هو مصطلح مشتق من فلسفة الإدارة الخضراء والسياسات والممارسات التي توليها لإدارة البيئة (Blok et al., 2015)، وعُرِّفت بأنها جزء من إدارة الموارد البشرية يُركِّز على الجهود المبذولة لتحويل الموظفين التنظيميين إلى موظفين بيئيين، برؤية لتحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية؛ على سبيل المثال: زيادة فرص العمل، وتحفيز الموظفين، والصورة العامة للعلامة التجارية، والامتثال لسياسات وقوانين صديقة للبيئة، وتقليل معدل دوران العمالة وتكاليفها المرافقة، وخلق ميزة تنافسية، وتحقيق أداء متميز.

إن تشجيع إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستخدام المستدام لجميع أنواع الموارد، لهُو مِمَّا يدعم قضية الاستدامة البيئية بشكل عام، ويعزز وعي الموظفين، والتزامهم تجاه تحديات الإدارة البيئية على وجه الخصوص (Gupta, 2018). بالإضافة إلى ذلك يشمل تطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء تحسين الأمور الاجتماعية (التوازن بين العمل والحياة)، والمسائل الاقتصادية (أي الفوائد المستدامة). وتدعم إدارة الموارد البشرية الخضراء الفهم الكلاسيكي لمفهوم «المحصلة الثلاثية»، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن ممارسات جنباً إلى جنب مع الأبعاد الرئيسية الثلاثة للاستدامة؛ أي: التوازن البيئي والاجتماعي والاقتصادي (Ehnert et al., 2016)؛ لجلب الفوائد إلى المنظمة على المدى الطويل (Tooranloo et al., 2017).

ولتوسيع فهم الموضوع، يُعدُّ تطوير مقاييس إدارة الموارد البشرية الخضراء عملاً قيِّدَ التقدم، على سبيل المثال: تحدُّد بعض المقاييس المقدمة في هذا الموضوع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة بيئياً، ومميَّز على أنّها وظيفية (وصف الوظيفة وتحليلها «الاستقطاب الأخضر»، والتوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، ونظام المكافآت والأجور الخضراء)، والأبعاد التنافسية (الفريق، والثقافة، والتعلم التنظيمي)، من إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وقد قيست إدارة الموارد البشرية الخضراء بأربعة عناصر، وهي: دورة حياة الموظف، والمكافآت، والتعليم والتدريب، وتمكين الموظف (Ehnert et al., 2016). وفي وقتٍ لاحقٍ، قيست باستخدام أربع ممارسات أخرى، وهي: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والأجور والتعويضات الخضراء، ومشاركة الموظفين الخضراء (Jabbour & Jabbour, 2016).

في الآونة الأخيرة تُقاس إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضًا بنموذج مكون من خمسة عوامل، تشمل: التدريب البيئي، والاستثمار في الأفراد، وخلق توازن بين العمل والحياة والتوظيف الصديق للأسرة، وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم، ومشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار (Zibarras & Coan, 2015). وبناءً على البيانات التي جُمعت من الصين وماليزيا وباكستان، اقترحت ثلاثة تدابير جديدة وواسعة النطاق وفق دراسات كلٍ من أرولراجا وآخرين (Arulrajah, et al. (2016)؛ وكوندو، وجلاوات (Kundu & Gahlawat (2018). ومع ذلك تركزت جميع هذه الجهود بشكل أساسي على الاهتمامات البيئية من منظور المنظمة، ولكن لم يُنقذ سوى القليل من العمل في هذا الصدد حتى الآن.

وبالمثل، فإن عددًا قليلًا من الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة المؤسسات قد وثقت علاقةً إيجابية في سياق مؤسسات الرعاية الصحية الفلسطينية (Guerci & Carollo, 2016; Zibarras & Coan, 2015)، ومؤسسات التصنيع الماليزية (Yong et al., 2020). وكذلك تشير الأبحاث السابقة إلى الدور الرئيس الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استدامة المؤسسات في سياق البلدان النامية (Arulrajah, et al., 2016). ولمساعدتنا على فهم الطريقة التي يمكن بها للمؤسسات تحويل ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مبادرات «خضراء»، من المرجح أن تدعم استدامة المؤسسات، نستعرض فيما يأتي مناقشة الأبعاد أو الممارسات المختلفة لـ «إدارة الموارد البشرية».

### إدارة الأداء الأخضر (Green Performance Management System):

يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية (Renwick et al., 2013). وإدارة الأداء الأخضر أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، وإدارة الأداء الأخضر هي العملية التي من خلالها تُقيّم المنظمة العمل الأخضر خلال فترة محددة، وتقدم التغذية المرتدة الخضراء، وتعيد تعيين الأهداف الخضراء للأفراد (Guerci & Carollo, 2016)، ومن أجل تقييم الأداء الأخضر للموظفين

على نحوٍ فعال، يجب على المنظمات وضع أهداف خضراء لكل موظف، ووضع معايير خضراء مُدججة في عملية تقييم الأداء (أبو شمالة، 2021؛ حسن، 2021؛ الزبيدي، 2016؛ Arulrajah, et al., 2015). وتؤكد دراسة أحمد (2015) Ahmed على أن مؤشرات الأداء الأخضر لا غنى عنها للمديرين أو العاملين على حد سواء، فتقييم الأداء من أهم الجوانب المؤثرة في فعالية إدارة الأجور والمكافآت، ومن ثم لا غنى عنها في نُظُم إدارة الأداء. وتشير دراسة تشان وهوكينز (2010) Chan & Hawkins التي أُجريت على عمال بعض المؤسسات في مدينة هونج كونج حول مدى التزامهم بالأنظمة البيئية - إلى أن المشرفين المسؤولين عن عملية تقييم الأداء في المؤسسات يهددون الموظف أكثر من مرة بالفصل النهائي من العمل إذا لم تُنفذ - بلا استثناء - جميع التعليمات والسياسات والممارسات البيئية بالمؤسسة.

### المشاركة الخضراء (GI) Green Involvement:

تشير المشاركة الخضراء إلى مشاركة موظفي المنظمة في الأنشطة الخضراء، وإن مشاركة الموظفين في الأنشطة الخضراء تحفزهم وتلهمهم لدعم منع التلوث والنفايات المفرطة (Guerci & Carollo, 2016). وتحدد عدة دراسات نقطة لصالح المشاركة الخضراء (GI) للموظفين، والتي بموجبها يُجسِّدُ العاملُ الجيولوجي أداء المنظمات؛ على سبيل المثال: الحد من النفايات والتلوث، وجعل الاستخدام الكامل للموارد في مكان العمل (Colwell & Joshi, 2013) جزءًا من تبني الممارسات الخضراء، ويتعيَّنُ على المنظمات تشجيع وإلهام القوى العاملة لديها للمشاركة من خلال المبادرة بأفكار خضراء وصديقة للبيئة. ويمكن تحقيق ذلك بواسطة تمكين العمال (Ahmed, 2015) لهذا الدافع، ويمكن لقسم الموارد البشرية العمل على إبراز أهمية ومتطلبات إنشاء بيئة عمل تشاركية لمديري المستوى الإستراتيجي.

والمشاركة الخضراء: هي بيئة يشعر فيها الموظفون بالثقة، ولا يخافون من الاختلاف مع قرارات الإدارات العليا، أو التفاوض معها؛ إذ يمكن للموظفين اقتراح أو تقديم أفكار متنوعة للتعامل مع القضايا التنظيمية المهمة (Zibarras & Coan, 2015). ومع ذلك فإن أهمية تمكين الموظفين ومشاركتهم تنبع من حقيقة أن الموظفين يتمتعون بالاستقلالية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات البيئية، وغيرها من القضايا المرتبطة بالاستدامة، التي قد تظهر في تنفيذ استدامة المؤسسة ومبادراتها المختلفة (Tahir, Safwan, Usman & Adnan, 2020). ولتحقيق ذلك يجب أن يشارك الموظفون في صياغة الإستراتيجيات البيئية التي ينبغي أن تُمكنهم بعد ذلك من تطوير وتوسيع المعرفة المطلوبة للمنتجات والخدمات الخضراء. ويمكن استنتاج الإستراتيجيات التي طُوِّرت من

الأدبيات المتعلقة بمشاركة الموظفين على أنها بيئة تمكن الموظفين من تقديم الاقتراحات والمشاركة في مسؤوليات حل المشكلات، التي تُعدُّ الركائز الأساسية لضمان وتشجيع مشاركتهم في المبادرات الخضراء.

### الأجر والمكافآت الخضراء (GPR) **Green Pay and Reward**:

يُعدُّ نظام الأجر والمكافآت أحد المحركات الرئيسة لفرض التغيير في المنظمة في اتجاه الأداء البيئي والثقافة البيئية (Roscoe et al., 2019). ويقترح النهج الإستراتيجي لإدارة المكافآت أن نظام «الدفع الأخضر والمكافآت الخضراء» هو «نظام للمكافآت المالية وغير المالية» يسعى إلى تحقيق الهدف المتمثل في تحفيز الموظفين للإسهام في تحقيق الأهداف الخضراء للمؤسسة (Brockner & Francia, 2006). وذلك من خلال مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد وسلوكياتهم المعززة لثقافة التنمية المستدامة (Roscoe et al., 2019). وفي هذا السياق أظهرت عدة دراسات؛ مثل: دراسة كلٍّ من زيباراس، وكوان (Zibarras & Coan, 2015) التي أجريت على 214 منظمة في المملكة المتحدة، أن هناك ارتباطاً قوياً بين الأداء البيئي للعاملين والتعويضات التي يحصل عليها المدبرون التنفيذيون بهذه الشركات.

ويمكن أن تستفيد استدامة المؤسسات من أنظمة المكافآت والتعويضات، إذا ركزت على الحد من السلوكيات غير المرغوب فيها، أو القضاء عليها، وتشجيع السلوك الأخضر (Masri & Jaaron, 2017). وللوصول إلى هذا الهدف يجب تصميم أنظمة المكافآت لتعكس التزام المديرين على المستوى الإستراتيجي تجاه التخضير (Masri & Jaaron, 2017; Tahir et al., 2020)، وكذا تحقيق أداء متميز على مستوى المنظمة.

إن هذا الالتزام بالمستوى الإستراتيجي سيُلهم العُمَّالَ أيضاً بأن يصبحوا أكثر مسؤولية تجاه البيئة، وأكثر انخراطاً في المبادرات الخضراء (Renwick et al., 2013). وترتبط دراسة نجاح برامج المكافآت التي تهدف إلى تحفيز الموظفين على إظهار وتعزيز السلوكيات الخضراء من خلال الجمع بين المكافآت والتخضير (Dickel & Eckardt, 2021).

### التوظيف والاختيار الأخضر (GRS) **Green Recruitment and Selection**:

يُعدُّ التوظيف والاختيار الأخضر عمليةً لجذب المرشحين الذين يلتزمون بالسلوك العالي أو الأداء المتميز على مستوى المنظمة، والقدرة على الإسهام في القضايا البيئية المرتبطة بالمنظمة (Guiyao et al., 2018). وتأخذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعين الاعتبار اللون الأخضر، والتوظيف، والاختيار، بوصفها عناصر مهمة؛ مما يساعد على تحديد الموظفين الحُضَر الذين يظهرون ميولاً خضراء، ويساعدون في تطوير ثقافة خضراء (عبد الجواد، ويوسف،

2022؛ الغربال، وأحمد، ويحيى، 2021؛ (Guerci & Carollo, 2016).

واستنادًا إلى الدراسات التي أُجريت سابقًا، ومنها على سبيل المثال دراسات كلٍّ من غيرشي وكارولو (Guerci & Carollo (2016)؛ وجويو وآخرين (Guiyao et al. (2018)، يمكن أن يكون هناك ثلاثة جوانب من التوظيف الأخضر؛ هي GRS: «الوعي الأخضر بالمرشحين، والعلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر، والمعايير الخضراء لجذب المرشحين». فالوعي الأخضر للمرشحين هو الجانب الأول، والأكثر أهمية في التوظيف الأخضر (Guiyao et al., 2018; Ren et al., 2018)؛ وذلك لما يأتي:

أولاً: أن الوعي الأخضر للموظفين (المرشحين) هو الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها البيئية، وأهدافها المرتبطة بفعالية التكلفة... وما إلى ذلك. لذلك، ولضمان أن يكون المرشحون إيجابيين تجاه الأهداف الخضراء الإستراتيجية التنظيمية، يجب أن تُدير إدارة العلاقات العامة سلسلة من الاختبارات تُمكنها من اختيار الأفضل.

ثانيًا: تُشير العلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر عمومًا إلى تطوير سمعة خضراء للشركة من خلال إدارة بيئية أفضل، تُشكّل عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Guerci & Carollo, 2016).

ثالثًا: تُختار معايير السلوك الخاصة بالموظفين وتُقيّم (Guerci & Carollo, 2016). تتأكد GRS من أن الموظفين الجُدد لا يجب أن يفهموا الثقافة الخضراء الراسخة للمنظمة فحسب، بل أيضًا يشاركوا قيمها البيئية (Arulrajah, et al., 2015) من خلال التعزيز المستمر للمعرفة البيئية، وترسيخ القيم والمعتقدات (Colwell & Joshi, 2013; Guerci & Carollo, 2016).

واقترح بعض الباحثين أن اتصالات التوظيف يجب أن تحتوي على معايير بيئية (Arulrajah, et al., 2015). ومع ذلك يوصي المؤلف بعدد من الإجراءات الوقائية والتأسيسية التي يمكن للمنظمات تبنيها لإثراء إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) من خلال عمليات التوظيف الأخضر (Renwick et al., 2013)، ومنها:

أولاً: يجب أن تتكون التوصيفات الوظيفية من سمات تؤكد على دور التقارير البيئية.

ثانيًا: يجب أن يضمن البرنامج التعريفي للموظف توافر المعلومات حول سياسات الاستدامة البيئية للمنظمة، والقيم والأهداف الخضراء.

وأخيرًا يجب أن تُصمّم المقابلات بطريقة تُقيّم التوافق المحتمل بين المرشحين، ومدى توافقهم مع برامج تخضير

المنظمات. ويشير التركيز على عملية GRS إلى أنه في أثناء عملية المقابلة يجب أن يُسأل المرشحون المزيد من الأسئلة المتعلقة بالبيئة.

وبالإضافة إلى ذلك أشار المؤلفون إلى أنه يمكن للمؤسسات توسيع نطاق قراراتها لحماية البيئة من خلال الجمع بين المهام والمسؤوليات البيئية للوصف الوظيفي لكل موظف (Dickel & Eckardt, 2021). كما يمكن تنفيذ ذلك من خلال تصميم وظائف أو ابتكار وظائف جديدة للتركيز حصرياً على جوانب استدامة المؤسسات في المنظمات (Paillé, Chen, Boiral, & Jin, 2014).

### التدريب الأخضر (GT) : Green Training

التدريب الأخضر هو مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تشجع الموظفين وتلهمهم للحصول على مهارات حول حماية البيئة، ومراعاة القضايا البيئية ذات الدور الرئيس في تحقيق الأهداف البيئية (Renwick et al., 2013)، ويساعد التدريب على تحسين وعي الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم ذات الصلة بالأنشطة البيئية (Ren et al., 2018). ويقترح الباحثون أنه يجب ضمان توفير التدريب الأخضر جنباً إلى جنب مع البرامج التعليمية لجميع موظفي الدولة، ويجب ألا يقتصر هذا التدريب (التدريبات) والبرامج التعليمية على الأقسام التنظيمية للبيئة (Dickel & Eckardt, 2021). ويدعو المؤلفون ويوصون بممارسات التدريب والتنمية الخضراء المختلفة؛ مثل: تدريب الموظفين لضمان التحليل الأخضر لمساحة العمل، وكفاءة الطاقة، وإدارة تدوير النفايات، وكذلك تطوير القدرات الشخصية فيما يتعلق بالمفاهيم والإستراتيجيات الخضراء (Colwell & Joshi, 2013)؛ لذلك من المهم في التدريب التنظيمي، وخطط التطوير أن تشمل البرامج والندوات والجلسات التي قد تُمكن القوى العاملة من تطوير واكتساب المعرفة في المهارات الخضراء (Blok et al., 2015)، بالإضافة إلى ذلك يذكر المؤلفون أنه يجب أن تُتيح هذه الفرص المتوفرة مشاركة الموظفين في مهام حل المشكلات البيئية (Arulrajah, et al., 2015).

ولتحقيق هذه الأهداف، يجب استخدام فلسفات التناوب الوظيفي؛ لكونه عنصراً حاسماً في إستراتيجيات التدريب والتطوير الوظيفي (De Stefano et al., 2018).

### الدراسات السابقة:

إضافةً إلى ما ذُكر من الدراسات التي تضمنها الإطار النظري أعاد البحث ترتيب الدراسات السابقة التي تناولت الممارسات الخضراء، وفق الآتي:

**هدفت دراسة السكارنة (2017) إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز، وإبداع الموارد البشرية بوصفه متغيراً وسيطاً في شركات الطاقة المتجددة في عمان، واعتمدت الدراسة في منهجها على المنهج الكمي / الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصديقة للبيئة وعددها (78) شركة، وتكونت عينة الدراسة من (165) موظفاً مسؤولاً في الشركات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، التي يشير أهمها إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز، وأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وحفظ الطاقة) كان مرتفعاً.**

### **هدفت دراسة بومبياك ومارسينيوك-كلوسكا Bombiak & Marciniuk-Kluska**

**(2018) إلى تحديد ممارسات الموارد البشرية المؤيدة للبيئة التي تتبناها الشركات البولندية الصغيرة، وتحديد أولوياتها وفقاً لتأثيرها على التنمية المستدامة للشركة. تكونت عينة الدراسة من (150) مؤسسة صغيرة، اختيرت بأسلوب العينة العشوائية الطبقية.**

وكشفت الدراسة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء موجود في الواقع البولندي نسبياً. ومع ذلك، هناك علاقة إيجابية قوية بين تقييم تأثير الأنشطة الفردية داخل إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة للشركة. كما أظهرت الدراسة أنه كلما ارتفع تقييم تأثير نشاط معين، زاد تواتر تنفيذه في الشركات المدروسة. وقد سمح ذلك بصياغة الاستنتاج الآتي: من أجل زيادة نطاق تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصغيرة البولندية، من الضروري زيادة الوعي ونشر المعرفة المتعلقة بتأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المنظمات.

### **هدفت دراسة أبو رمان والصدريقي (2019) إلى التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية**

**الخضراء في جامعة الطائف، ومعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية؛ إذ بُنيت استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحققت لها دلالاتٌ صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (222) إدارياً، اختيروا بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على نحو عام يقع ضمن المستوى المتوسط، وأن مدى تحسين تطبيق الإدارة البيئية يقع ضمن المستوى المتوسط، وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام يُفسر ما نسبته 67% من تحسين تطبيق الإدارة**

البيئية، في حين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبنّاة في عمليات التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر لا تُسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية. وقدّمت الدراسة مجموعةً من التوصيات؛ منها: يجب على إدارة الجامعة تنفيذ إدارة موجهة بيئيًا من خلال توظيف الأفراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية تجاه البيئة، وتدريب العاملين بما يؤهلهم في علم البيئة، بالإضافة إلى وضع حُطَط شاملة تحدد الأهداف العامة والمبادئ الأساسية لحماية البيئة، والعمل على رصد وتقييم البيانات البيئية فيما يتعلق بتحسين استخدام مواردها (الطاقة، المياه)، ومن ثمّ تحقيق الاستدامة البيئية في حرمها الجامعي.

**هدفت دراسة عبد الجواد، ويوسف (2021)** إلى إيجاد نموذج مُقترح لتنمية الوعي بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة، والوعي بإدارة المعرفة بمحاورها المختلفة وعلاقته بالممارسات الخضراء وأبعاده المتعددة. وكانت عينة الدراسة تتكون من (120) من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة في محافظة الشرقية. وأشارت النتائج إلى وجود تباين في مستوى الوعي بإدارة المعرفة وعلاقتها بالممارسات الخضراء يُعزى إلى تباين المتغيرات المستقلة المختلفة (المستوى العلمي والوظيفي والعُمري، وسنوات الخبرة في العمل).

**هدفت دراسة حسن (2021)** إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والمشاركة، والدفع والمكافآت، والتدريب الأخضر، وتحسين السمعة التنظيمية في أثناء جائحة كوفيد 19، وقياس مدى سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرًا وسيطًا). وتمثل حجم العينة في (700) مفردة مختارة وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية من ثلاثة قطاعات: التعليمي والصحي والبترولي. وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين أبعاد الممارسات الخضراء والسمعة التنظيمية. بينما تبين أنه لا يوجد أثر بين تقييم الأداء والسمعة التنظيمية. كما أكدت الدراسة على الدور الوسيط الإيجابي الذي يؤديه سلوك المواطنة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية، خصوصًا خلال الجائحة.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أولاً: أوجه الاتفاق:

من حيث أهداف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية في بعض أهدافها مع دراسة أبو رمان والصدريقي (2019) من جهة التعرف إلى مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المشاركة الخضراء، الأجر والمكافآت الخضراء).

من حيث أداة الدراسة ومنهجها: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كلٍّ من أبو رمان والصدقي (2019)؛ وحسن (2021)، من خلال استخدام المنهج الوصفي، المنهج المسحي. كما اتفقت مع دراسة (Ren et al., 2018) في استخدام أداة التحليل المتمثلة في النمذجة البنائية.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

من حيث أهداف الدراسة: استهدفت الدراسة الحالية التحقق من العلاقة بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء البيئي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة .

واقترحت نموذجاً لقياس الأثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي لدى العاملين خلال الإفصاح عن دور الوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً في ذلك.

من حيث الأداة المنهجية للتحليل: اعتمدت الدراسة الحالية على معادلات النمذجة البنائية، بينما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على تحليل الانحدار المتعدد.

من حيث مجتمع الدراسة: استهدفت الدراسة الحالية العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة بينما استهدفت الدراسات السابقة المنظمات الأخرى كالجوامع؛ مثل دراسة أبو رمان والصدقي (2019)، ودراسة عبد الجواد، ويوسف (2022)، التي استهدفت العاملين في مؤسسات الأسرة والطفولة، ودراسة حسن (2021) التي درست العاملين في قطاع الصحة بالمستشفيات.

من حيث بيئة التطبيق: اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في مكان التطبيق؛ إذ كان في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة .

#### ثالثاً: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة والإطار النظري (تطوير فرضيات الدراسة):

الوقوف على أبرز ما توصلت إليه، إضافةً إلى بلورة مشكلة الدراسة وإثراء الخلفية النظرية، واقترح نموذج الدراسة، كما سيُوضَّح في الشكل (1).

#### منهجية الدراسة:

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة استخدمت الأدوات الإحصائية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرار) وفق المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل الأفكار والآراء المطروحة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما استخدمت نمذجة المعادلة البنائية لقياس نموذج الدراسة المقترح وفق إجراء المنهج الكمي؛ بناءً على عينة من

الكادر الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة وزع الباحث (250) استبانةً على عينة من الموظفين في (116) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في منطقة المجمعة في المملكة العربية السعودية، وكان عدد الاستبانات المستعادة للتحليل (195)، وهي تُمثِّل نسبة 76% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي كمية كافية للتحليل متعدد المتغيرات؛ بناءً على اقتراحات كلٍ من باروخ وهولتوم (Baruch & Holtom, 2008). وكان عددُ الاستبانات الصالحة (179)، وذلك بنسبة 71.6%. والجدول (1) الآتي يوضح التوزيع ونسبة العائد.

الجدول (1): توزيع استبانات الدراسة ونسبة العائد منها

معدل الاستجابة %	الاستبانات الموزعة			
	استخدمت	مرفوض	مستلم	وُزعت
71.6%	179	16	195	250

إن معدل الاستجابة في هذه الدراسة مناسب، ويتوافق مع القاعدة العامة التي تنص على أن حجم العينة يجب أن يكون 10 أضعاف عدد معاملات النموذج المقدر (أي متغيرات الدراسة). ومن ثمَّ، ففي هذا الصدد هناك توافق بحثي على أن معدل الاستجابة بين 35% و 50% يُعدُّ «جيداً» (Mellahi & Harris, 2016).

#### التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين:

**النوع:** من الجدول (2) يتضح أن معظم المبحوثين من الذكور؛ إذ يمثلون 79%، بينما تأتي نسبة الإناث بنسبة 21%.

**العمر:** من الجدول (2) يتضح أيضاً أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (40 – 50) سنة، بنسبة (36.3%) من حجم العينة، يليهم من تتراوح أعمارهم بين (30 – 40) سنة، بنسبة (23.5%)، والذين تتجاوز أعمارهم (50) سنة بالنسبة نفسها تقريباً، والتي بلغت (23.5%) من حجم العينة، يلي ذلك من تتراوح أعمارهم بين (20 – 30) سنة، بنسبة (16.2%)، بينما كان الذين تقل أعمارهم عن (20) سنة أقلَّ تمثيلاً في العينة بنسبة بلغت (0.6%) من حجم العينة.

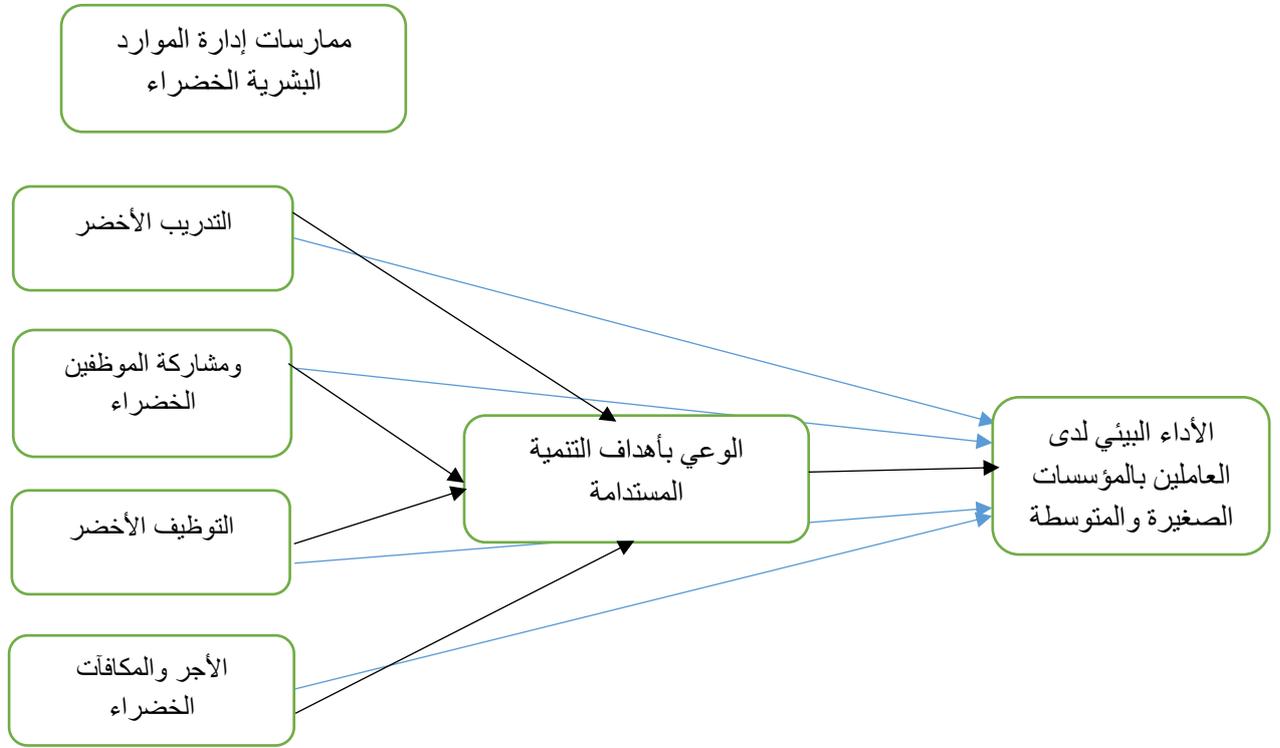
الجدول (2): خصائص عينة الدراسة

البيان	الفئات	التكرار (من 179)	النسبة المئوية
النوع	ذكر	142	79.3
	أنثى	37	20.7

0.6	1	اقل من 20	العمر
16.2	29	20- اقل من 30	
23.5	42	30- اقل من 40	
36.2	65	40 - اقل من 50	
23.5	42	50 فأكثر	

### بناءً نموذج الدراسة :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء النموذج المقترح للدراسة.



### الشكل (1): النموذج المقترح للدراسة

#### تقييم نموذج القياس (Measurement Model):

الخطوة الأولى في تحليل PLS-SEM هي تقييم نموذج القياس أو النموذج الخارجي الذي يمثل العلاقة بين التركيبات ومتغيرات المؤشر (Hair, Hollingsworth, Rondolph & Chong, 2017). وبعبارة

أخرى: يمثل مدى ارتباط المؤشرات بالتركيبات. وسيحدث ذلك في هذه الدراسة وفق خطوتين كما يأتي:

أولاً: يشمل تقييم نموذج القياس التحقق من موثوقية العناصر الفردية والاتساق الداخلي، كما يتضمن تقييم نموذج القياس التحقيق في نوعين من الصلاحية؛ وهما: الصلاحية المتقاربة والتمييزية.

ثانياً: في هذه الدراسة يتضمن تقييم النموذج الهيكلي تقييم أهمية معاملات المسار،  $R$ -squared،  $(R^2)$ ، وحجم التأثير  $(f^2)$ ، والتأثير الوسيط.

### قياس الثبات والموثوقية:

قيست موثوقية العنصر الفردي فيما يتعلق بعوامل التحميل القياسية لكل عنصر على حدة، ووفق دراسة هير وآخريين (Hair et al., 2017) يجب أن تكون عمليات التحميل المعيارية عند 0.70 حدًا أدنى، وتحدد أن أكثر من 50% من تباين العنصر قد فسّر من خلال البنية المخصصة (Hair et al., 2017)، ومع ذلك، يمكن الاحتفاظ بالعناصر ذات التحميلات المعيارية للعوامل التي تتراوح بين 0.40 و 0.70 إذا تحققت قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، ويجب مراعاة المؤشرات ذات الأحمال الخارجية بحيث تكون بين 0.40 و 0.70، ويمكن الإزالة فقط إذا أدى الحذف إلى زيادة في الموثوقية المركبة (CR) و AVE أعلى من القيمة الحدية الموصى بها (Hair et al., 2017). كما يمكن تقييم موثوقية الاتساق الداخلي للبناء باستخدام الموثوقية المركبة للبناء (CR) أو ألفا كرونباخ (Hair et al., 2017).

### قياس العلاقة الخطية المتعددة:

تُعرف «العلاقة الخطية المتعددة» بأنها «المشكلات المتعلقة بمصفوفة الارتباط التي تحدث عندما تكون المتغيرات شديدة الترابط» (Tabachnick & ullman, 2007)، وبعبارة أخرى: فإن العلاقة الخطية المتعددة تمثل الدرجة التي يمكن بها توقع تأثير أي متغير أو تفسيره بواسطة المتغيرات الأخرى في التحليل (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). علاوةً على ذلك فإن وجود الارتباط الخطي المتعدد يزيد من الأخطاء المعيارية للمعاملات، ويُضعف التحليل (Tabachnick & ullman, 2007).

### اختبار التحيز للطريقة الشائعة:

يمكن أن يحدث تباين الطريقة الشائعة (CMV) في أثناء أي دراسة تجمع البيانات من خلال أداة مماثلة في

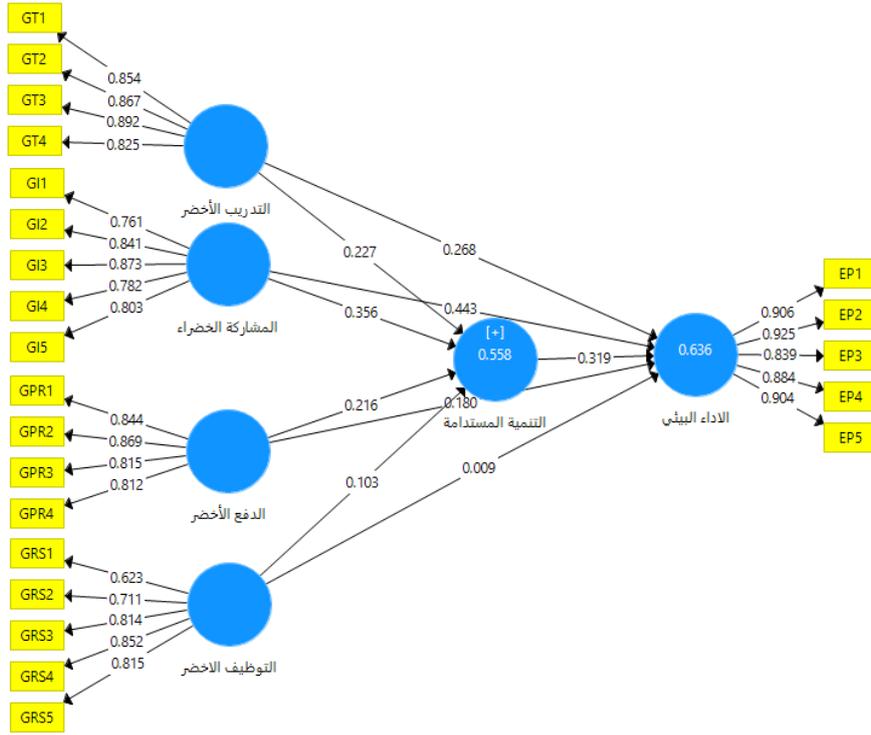
الوقت نفسه باستخدام البيانات التي حُصِلَ عليها من مصدر واحد (Podsakoff, P., MacKenzie & Podsakoff, 2012). وقد يؤدي وجود أحداث تضخم للخلايا الموجودة في أي بحث إلى «تضخيم العلاقات بين المتغيرات المقاسة بالتقارير الذاتية» (Conway & Lance, 2010)

### قياس الصلاحية وتفحص العنصرية:

تشير الصلاحية المتقاربة إلى «مدى تقارب مؤشرات بناء معين، أو مشاركة نسبة عالية من التباين المشترك» (Hair et al., 2014)، كما تعني الصلاحية التمييزية الدرجة التي يختلف فيها البناء النظري عن الآخر (Papoutsakis, 2008)، وتشير الأدبيات الموجودة إلى نهجين رئيسيين للتأكد من صلاحية التمييز، وهما: معيار Fornell-Larcker، وفحص التحميلات المتقاطعة (Chin, 1998)، من خلال دراسة محاكاة أن فحص التحميل المتقاطع لا يكشف على نحو موثوق عن عدم وجود صلاحية تمييزية في العديد من المواقف البحثية.

### تقييم النموذج الهيكلي (Structural model evaluation):

يُظهر النموذج الهيكلي، المعروف أيضًا باسم النموذج الداخلي، العلاقات بين التركيبات الكامنة. ووفقًا لهير وآخرين (Hair et al., 2014) يتمثل جوهر النموذج الهيكلي في تقييم القدرات التنبؤية والعلاقات المتبادلة (المسارات) بين التركيبات الكامنة. وبالاعتماد على أدبيات PLS-SEM، قُيِّمَ النموذج الهيكلي بناءً على المعايير المتمثلة في: أهمية معاملات المسار الهيكلي، معامل التحديد ( $R^2$ )، حجم التأثير ( $f^2$ )، والأهمية التنبؤية لتقديرات PLS على مستوى البناء (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). وفي هذه الدراسة يتكون النموذج الهيكلي من التأثيرات الرئيسة التي فُحصت فيها العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة. وأيضًا حُلِّلت تأثيرات التفاعل لكلٍ من الوسيط (الوعي بالتنمية المستدامة ASP)، واستُخدم إجراء bootstrapping مع (179) عينة لتقييم أهمية معاملات المسار؛ لتوليد قيم بيتا، والأخطاء المعيارية، وقيم t، وقيم p للتقدير لتحديد دقة نموذج PLS. ويعرض الشكل (2) الرسم البياني لنموذج القياس الهيكلي واختبار الفرضيات.



الشكل (2): النموذج البنائي بين الأداء البيئي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والوعي بأهداف التنمية المستدامة.

من الشكل (2) تجدر الإشارة إلى أن هناك ترميزاً يتوافق مع ترميز البحوث الكمية؛ إذ رمزَ الباحثُ جميعَ عناصر الاستبانة باستخدام 3 أو 4 أحرف لتسهيل التعرف عليها في كلٍّ من SPSS و PLS على وجه التحديد، وقد رُمِّزَت عناصر الأداء البيئي من EP1 إلى EP5، ورُمِّزَت عناصر التدريب الأخضر من PT1 إلى PT4، ورُمِّزَت عناصر المشاركة الخضراء من GI1 إلى GI4، ورُمِّزَت عناصر الدفع الأخضر والمكافآت الخضراء من GPR1 إلى GPR5، ورُمِّزَت عناصر التوظيف الأخضر من GPS1 إلى GPS5، وأخيراً رُمِّزَت عناصر الوعي بأهداف التنمية المستدامة من ASD1 إلى ASD5.

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

#### نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في محافظة الجيزة؟

ويوضح الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة،

التي تقيس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في محافظة المجمعة .

### الجدول (3): متوسطات استجابة المبحوثين حول متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف	الترميز	المستوى
ممارسات التدريب الأخضر	3.419	1.1863	GT	متوسط
ممارسات المشاركة الخضراء	3.577	1.0460	GI	متوسط
ممارسات الأجر والمكافآت الخضراء	3.9581	0.99785	GPR	مرتفع
ممارسات التوظيف الأخضر	4.1028	0.93656	GRS	مرتفع
الوعي بأهداف التنمية المستدامة	3.9469	0.95557	ASD	مرتفع
مستوى الأداء البيئي	3.740	1.04672	EP	مرتفع
المتوسط العام لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الكلية)	3.790	0.9656		مرتفع

تُظهر النتائج في الجدول (3) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الكلية)، من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الخاصة) في محافظة المجمعة قد جاء ضمن المستوى المتوسط؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 3.790، وبالنسبة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد جاء بُعد ممارسات التوظيف الأخضر في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 4.102 وبمستوى متوسط، وجاء بُعد ممارسات الأجر والمكافآت الأخضر في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي يساوي 3.958، كما جاء بُعد الوعي بأهداف التنمية المستدامة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 3.946، يلي ذلك بُعد الأداء البيئي بمتوسط حسابي 3.74، وجاء بُعد ممارسات المشاركة الخضراء في الترتيب ما قبل الأخير بمتوسط حسابي بلغ 3.77، بينما حل بُعد ممارسات التدريب الأخضر بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3.419، ووفقاً لكريسويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفق متوسط الموافقة، جاء على النحو الآتي: (من 3.68 إلى 5) لأعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 إلى 3.67) لدرجة الموافقة المتوسطة المستوى، بينما جاء أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)؛ ما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية وفق الدليل المعتمد لتحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في هذا البحث.

وبشكل أكثر تفصيلاً يعرضُ الجدول (4) مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفق التفاصيل المعبرة

عن فقرات كل محور لأداة الدراسة كما يأتي:

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الجमेعة:**

الرميز	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
GT1	1.1265 1	3.608	تُطوّر إدارة المؤسسة التي أعمل بما محتوى التدريب بما يتناسب مع مستوى الموظفين والسياسات والإجراءات التنظيمية وفق برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي ومهارات وخبرات الموظفين.
GT2	1.2378 3	3.419	المؤسسة التي أعمل بما تُوفّر للموظفين تدريبات صديقة للبيئة لتعزيز القِيم الخضراء وخلق الوعي بأهداف التنمية المستدامة.
GT3	1.1982 6	3.341	تستعين المؤسسة التي أعمل بما بخبراء متخصصين لإجراء عملية التدريب، ويعتمد المدربون على طرائق ووسائل متنوعة في عملية التدريب، ويحرصون على مشاركة وتفاعل جميع الموظفين في أثناء التدريب.
GT4	1.1818 5	3.311	تناسب الأساليب التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية، وتُؤكّب التطورات الحديثة بما يُعزّز مهارات الموظفين المطلوبة لإدارة الخضراء وإدارة الأداء الأخضر.
		<b>3.419</b>	<b>المتوسط العام لُبعد التدريب الأخضر</b>
GI1	1.0145 8	3.5922	المؤسسة التي أعمل بما لديها رؤية تنموية واضحة لتوجيه إجراءات الموظفين في إدارة البيئة.
GI2	1.0570 6	3.7095	في المؤسسة التي أعمل بما هناك مناخ تعلم متبادل بين الموظفين من أجل السلوك الأخضر والوعي.
GI3	1.0565 9	3.5140	في المؤسسة التي أعمل بما هناك عدد من قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية لنشر الثقافة الخضراء.
GI4	1.0720 7	3.4693	في المؤسسة التي أعمل بما يشارك الموظفون في تحسين الجودة وحل المشكلات في القضايا الخضراء.
GI5	1.0299 9	3.6034	تقدم المؤسسة التي أعمل بما ممارسات للموظفين للمشاركة في إدارة البيئة؛ مثل: الرسائل الإخبارية، وخطط الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات، وأبطال الكربون المنخفض، وفِرَق العمل الخضراء.
		<b>3.577</b>	<b>المتوسط العام لُبعد ممارسات المشاركة الخضراء</b>
GPR1	1.0160 7	4.1117	المؤسسة التي أعمل بما تربط سلوكيات الموظفين الخضراء في مكان العمل بالمكافآت والتعويضات.
GPR2	0.9801 2	3.9944	توفر المؤسسة التي أعمل بما المزايا الخضراء (النقل / السفر) بدلاً من إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات الخضراء.
GPR3	0.9791 9	3.7598	في المؤسسة التي أعمل بما هناك حوافز مالية وتسهيلات قروض تُخدم الاتجاه نحو تعزيز سلوكيات الموظف الخضراء، على سبيل المثال: تسهيل القرض لشراء سيارة اقتصادية في البنترول وأقل ضرراً بالبيئة.
GPR4	1.0161 6	3.9665	لدى المؤسسة التي أعمل بما مكافآت قائمة على تقدير إدارة البيئة لدى الموظفين (التقدير العام، الجوائز، الإجازات المدفوعة، الإجازات، شهادات الهدايا).
		<b>3.9581</b>	<b>المتوسط العام لُبعد ممارسات الدفع الأخضر والمكافآت الخضراء</b>
GRS1	1.0507 8	3.8827	المؤسسة التي أعمل بما تجذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون معايير خضراء لاختيار المنظمات.

GRS2	0.9003 8	4.1620	تستخدم المؤسسة التي أعمل بها العلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر لجذب الموظف الأخضر.
GRS3	0.8495 5	4.2849	المؤسسة التي أعمل بها توظف موظفين لديهم وعي بيئي.
GRS4	0.9724 4	4.0615	تراعي المؤسسة التي أعمل بها المواقف الخضراء للمرشحين في التوظيف والاختيار.
GRS5	0.9096 7	4.1229	تُوضَّح وتُبرز الجوانب الخضراء في المؤسسة من أجل التعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام
		<b>4.1028</b>	<b>المتوسط العام لعدد ممارسات التوظيف الأخضر</b>

يوضح الجدول (4) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويأتي المتغير GRS في المرتبة الأولى وفق إجابات الباحثين بمتوسط إجمالي يساوي (4.10)، وتحتل عبارة «المؤسسة التي أعمل بها توظف موظفين لديهم وعي بيئي» أعلى متوسط ضمن العبارات الكامنة لقياس متغير التوظيف الأخضر بمتوسط يساوي (4.2849)، يلي ذلك عبارة «تستخدم المؤسسة التي أعمل بها العلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر لجذب الموظف الأخضر»، بمتوسط (4.162)، كما تأتي الفقرة «تُوضَّح وتُبرز الجوانب الخضراء في المؤسسة من أجل التعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام» في المرتبة الثالثة بمتوسط يساوي (4.122)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة العبارة «تراعي المؤسسة التي أعمل بها المواقف الخضراء للمرشحين في التوظيف والاختيار» بمتوسط (4.062)، بينما ذهبت أقل نسبة موافقة للمستجيبين نحو «المؤسسة التي أعمل بها تجذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون معايير خضراء لاختيار المنظمات» بمتوسط (3.883).

ووفقاً لكريسويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات الباحثين وفق متوسط الموافقة جاء على النحو الآتي: (من 3.68 إلى 5) لأعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 إلى 3.67) لدرجة الموافقة المتوسطة المستوى، بينما جاء أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)؛ ما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية.

ويأتي المتغير «الأجر والمكافآت الخضراء» في المرتبة الثانية مقارنةً بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمتوسط إجمالي يساوي (3.9581)، وتحتل عبارة «المؤسسة التي أعمل بها تربط سلوكيات الموظفين الخضراء في مكان العمل بالمكافآت والتعويضات» أعلى متوسط ضمن العبارات الكامنة لقياس متغير الدفع الأخضر والمكافآت الخضراء بمتوسط يساوي (4.1117)، يلي ذلك عبارة «توفر المؤسسة التي أعمل بها المزايا الخضراء (النقل / السفر) بدلاً من إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات الخضراء» بمتوسط (3.9944)، كما تأتي الفقرة «لدى المؤسسة

التي أعمل بها مكافآت قائمة على تقدير إدارة البيئة لدى الموظفين (التقدير العام، الجوائز، الإجازات المدفوعة، الإجازات، شهادات الهدايا)» في المرتبة الثالثة بمتوسط يساوي (3.9665)، بينما ذهبت أقل نسبة موافقة للمستجيبين نحو فقرة «في المؤسسة التي أعمل بها، هناك حوافز مالية، وتسهيلات قروض تخدم الاتجاه نحو تعزيز سلوكيات الموظف الخضراء، على سبيل المثال: تسهيل القروض لشراء سيارة اقتصادية في البترول وأقل ضرراً بالبيئة» بمتوسط (3.7598)، ووفقاً لكريسويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات الباحثين وفق متوسط الموافقة، جاء على النحو الآتي: (من 3.68 إلى 5) لأعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 إلى 3.67) لدرجة الموافقة المتوسطة المستوى، بينما جاء أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)؛ ما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية.

ويأتي المتغير «المشاركة الخضراء» في المرتبة الثالثة مقارنةً بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمتوسط إجمالي يساوي (3.577)؛ إذ تحتل عبارة «في المؤسسة التي أعمل بها هناك مناخ تعلم متبادل بين الموظفين من أجل السلوك الأخضر والوعي» أعلى متوسط ضمن العبارات الكامنة لقياس متغير المشاركة الخضراء بمتوسط يساوي (3.7095)، يلي ذلك عبارة «تقدم المؤسسة التي أعمل بها ممارسات للموظفين للمشاركة في إدارة البيئة؛ مثل: الرسائل الإخبارية، وخطط الاقتراحات، ومجموعات حل المشكلات، وأبطال الكربون المنخفض، وفريق العمل الخضراء» بمتوسط (3.6034)، كما تأتي الفقرة «المؤسسة التي أعمل بها لديها رؤية تنموية واضحة لتوجيه إجراءات الموظفين في إدارة البيئة» في المرتبة الثالثة بمتوسط يساوي (3.5922)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة العبارة «في المؤسسة التي أعمل بها هناك عدد من قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية لنشر الثقافة الخضراء» بمتوسط (3.5140)، بينما ذهبت أقل نسبة موافقة للمستجيبين نحو «في المؤسسة التي أعمل بها، يشارك الموظفون في تحسين الجودة وحل المشكلات في القضايا الخضراء» بمتوسط (3.4693)، ووفقاً لكريسويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات الباحثين وفق متوسط الموافقة جاء على النحو الآتي: (من 3.68 إلى 5) لأعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 إلى 3.67) لدرجة الموافقة المتوسطة المستوى، بينما جاء أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)؛ ما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية.

ويأتي المتغير «التدريب الأخضر» في المرتبة الأخيرة في رتب أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمتوسط إجمالي يساوي (3.419)؛ إذ تحتل عبارة «تُطوّر إدارة المؤسسة التي أعمل بها محتوى التدريب بما يتناسب مع مستوى الموظفين والسياسات والإجراءات التنظيمية وفق برامج تدريبية في إدارة البيئة لزيادة الوعي البيئي ومهارات وخبرات الموظفين» أعلى متوسط ضمن العبارات الكامنة لقياس متغير التدريب الأخضر بمتوسط يساوي (3.608)،

يلي ذلك عبارة «المؤسسة التي أعمل بها تُوفّر للموظفين تدريبات صديقة للبيئة لتعزيز القيم الخضراء وخلق الوعي بأهداف التنمية المستدامة» بمتوسط (3.419)، كما تأتي الفقرة «تستعين المؤسسة التي أعمل بها بخبراء متخصصين لإجراء عملية التدريب ويعتمد المدربون على طرائق ووسائل متنوعة في عملية التدريب، ويحرصون على مشاركة وتفاعل جميع الموظفين في أثناء التدريب» في المرتبة الثالثة بمتوسط يساوي (3.341)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة العبارة «تناسب الأساليب التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية، وتواكب التطورات الحديثة بما يعزز مهارات الموظفين المطلوبة للإدارة الخضراء وإدارة الأداء الأخضر» بمتوسط (3.311)، ووفقاً لكريسويل (Creswell 2005) فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات الباحثين وفق متوسط الموافقة جاء على النحو الآتي: (من 3.68 إلى 5) لأعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 إلى 3.67) لدرجة الموافقة المتوسطة المستوى، بينما جاء أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)؛ ما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية.

ووفقاً لنتائج الجدول (5) جاء مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الكلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المستوى المتوسط، كما يتضح من نتائج الجدول (4) التفاصيل المعبرة عن مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق العبارات التفصيلية لكل بُعدٍ من الأبعاد المختلفة التي يتضمنها كل محور، وتستنتج الدراسة أن هذه النتيجة لا ترتقي إلى الوضع المأمول، وهذا يعني أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدمج -إلى حدٍ ما- الممارسات الخضراء ضمن وظائف الموارد البشرية الحالية التي تهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين يعملون في مجال البيئة؛ لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة، مع أن المختصين أكدوا على أن تطبيق السياسات البيئية في مجال التوظيف والتقييم والتدريب والتطوير، يُعدُّ أداةً قويةً لمواءمة الموظفين مع الإستراتيجية البيئية للمؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراساتٍ كلٍّ من أرولراجا وآخرين (Arulrajah, et al. (2015)؛ والشاعر وآخرين (Elshaer et al. (2021)، التي أظهرت نتائجها أن المنظمة لا تستخدم النطاق الكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

إجابات الباحثين على عبارات قياس المتغير الوسيط المتمثل في الوعي بأهداف التنمية المستدامة

الجدول (5): يوضح إجابات الباحثين على عبارات متغير الوعي بأهداف التنمية المستدامة

الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الترميز	عبارات المتغير
3.9553	1.01018	ASD1	نحن نعرف ما يكفي عن استدامة المؤسسة

ASD2	0.89587	4.0279	تستند تقييمات المنظمات المستدامة إلى النمو المستدام والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة؛ إذ إنها تستغل التحديات البيئية والتشريعات الخاصة بها بوصفها ميزة، من خلال تطوير منتجات جديدة صديقة للبيئة.
ASD3	1.04943	3.7207	تُعَدُّ المؤسساتُ المستدامةُ الاستدامةَ أحدَ المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة وانعكاسًا لمستوى الوعي بأهداف التنمية المستدامة.
ASD4	0.86681	4.0838	يجب أن تُؤخَذَ الاستدامةُ طريقًا مهمًا لتنمية طويلة الأجل للمؤسسة.
<b>3.9469</b>			<b>الكلبي</b>

يوضح الجدول (5) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير «الوعي بأهداف التنمية المستدامة» بمتوسط إجمالي يساوي (3.94)؛ إذ ذهبت أعلى نسبة موافقة للمستجيبين نحو عبارة «يجب أن تؤخذ الاستدامة طريقًا مهمًا لتنمية طويلة الأجل للمؤسسة» بمتوسط (4.083)، يليها بمتوسط (4.027) إجابات المبحوثين بالموافقة على «تستند تقييمات المنظمات المستدامة إلى النمو المستدام والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة؛ إذ إنها تستغل التحديات البيئية والتشريعات الخاصة بها بوصفها ميزة، من خلال تطوير منتجات جديدة صديقة للبيئة»، كما تأتي الفقرة «نحن نعرف ما يكفي عن استدامة المؤسسة» في المرتبة الثالثة وفق إجابات المبحوثين بمتوسط (3.955)، وأخيرًا تأتي الفقرة «تُعَدُّ المؤسساتُ المستدامةُ الاستدامةَ أحدَ المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة وانعكاسًا لمستوى الوعي بأهداف التنمية المستدامة» بمتوسط (3.721).

ووفقًا لكريسيويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفق متوسط الموافقة جاء على النحو الآتي: (من 3.68 إلى 5) لأعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 إلى 3.67) لدرجة الموافقة المتوسطة المستوى، بينما جاء أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)؛ ما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية.

### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني :

2- ما مستوى الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة ؟

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة، التي تقيس مستوى الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في محافظة المجمعة .

الجدول (6): يوضح استنتاجات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مستوى الأداء البيئي (المتغير التابع)

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
EP1 1.00185	3.7374	تُوِّفِرُ المؤسسة التي أعمل بها للموظفين تدريبًا صديقًا للبيئة لتطوير مهاراتهم المطلوبة للإدارة الخضراء وإدارة الأداء الأخضر.
EP2 0.98933	3.8547	تضع المؤسسة التي أعمل بها أهدافًا ومسؤوليات خضراء للمديرين والموظفين.
EP3 1.08589	3.6640	تستخدم المؤسسة التي أعمل بها مؤشرات الأداء الخضراء في تقييمات الأداء.
EP4 1.03994	3.7821	المؤسسة التي أعمل بها تراعي السلوكيات الخضراء للموظفين في مكان العمل في الترقية.
EP5 1.11650	3.6648	في المؤسسة التي أعمل بها هناك نظام لإدارة الأداء يعمل على تلبية أهداف إدارة البيئة.
1.0467	<b>3.740</b>	الكلبي

يوضح الجدول (6) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء البيئي، بمتوسط إجمالي يساوي (3.74)، وانحراف معياري (1.046)، وذهبت أعلى نسبة موافقة للمستجيبين نحو «تضع المؤسسة التي أعمل بها أهدافًا ومسؤوليات خضراء للمديرين والموظفين» بمتوسط (3.85)، وانحراف معياري (0.98)، يليه (3.78) لمتوسط إجابات الباحثين بالموافقة على «المؤسسة التي أعمل بها تراعي السلوكيات الخضراء للموظفين في مكان العمل في الترقية»، وانحراف معياري (1.03)، كما تأتي عبارة «تُوِّفِرُ المؤسسة التي أعمل بها للموظفين تدريبًا صديقًا للبيئة لتطوير مهاراتهم المطلوبة للإدارة الخضراء وإدارة الأداء الأخضر» في المرتبة الثالثة وفق إجابات الباحثين بمتوسط (3.73)، وانحراف معياري يساوي (1.00)، وأخيرًا يأتي كلٌّ من عبارة «تستخدم المؤسسة التي أعمل بها مؤشرات الأداء الخضراء في تقييمات الأداء» وعبارة «في المؤسسة التي أعمل بها هناك نظام لإدارة الأداء يعمل على تلبية أهداف إدارة البيئة» بمتوسط حسابي متساوٍ تقريبًا بلغ 3.665، ووفقًا لكريسويل (2005) Creswell فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات الباحثين وفق متوسط الموافقة جاء على النحو الآتي: (من 3.68 إلى 5) لأعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 إلى 3.67) لدرجة الموافقة المتوسطة المستوى، بينما جاء أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)؛ ما يعني أن جميع الفقرات تحظى بالموافقة العالية.

**نتائج الإجابة عن السؤال الثالث:** ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والأجر والمكافآت الأخضر، والمشاركة الخضراء، والتدريب الأخضر) على الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الخاصة) بمحافظة المجمعة، إضافةً إلى دور الوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيرًا وسيطًا في ذلك. وقد أُجيب عن السؤال الثالث من خلال الآتي:

فيما يتعلق بأهمية المسار الهيكلي، وفي ضوء السؤال البحثي الثالث لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

ويعرضُ الجدولان (7) و(8) النتائج.

الجدول (7): نتائج تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين الأداء البيئي والعوامل المؤثرة بوصفها متغيرات مستقلة

جودة مطابقة النموذج			حجم التأثير (f2)	R square (R <sup>2</sup> )	Sig مستوى الدلالة	اختبار t	(بيتا) معلمة التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
TLI	SRMR	CFI							
1	0.07	1	0.059	0.636	<b>0.014</b>	2.146	0.268	الأداء البيئي	التدريب الأخضر ←
1	0.0	1	0.001		<b>0.109</b>	1.052	0.009		الدفع الأخضر ←
1	0.0	1	0.012		<b>0.019</b>	0.197	0.18		التوظيف الأخضر ←
1	0.0	1	0.126		<b>0.000</b>	3.877	0.443		المشاركة الخضراء ←
1	0.0	1	0.123		<b>0.001</b>	3.216	0.319		التنمية المستدامة ←

يتضح من الجدول (7) وجود تأثير مباشر بين المتغير المستقل «التدريب الأخضر» والمتغير التابع «الأداء البيئي»، بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة؛ إذ بلغت معلمة التأثير المباشر 0.268 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05؛ إذ بلغ مستوى المعنوية (0.014)، وهو أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05. ووفقاً لمعامل R<sup>2</sup> فإن القدرة التفسيرية لتأثير المتغيرات المستقلة للتدريب الأخضر في الأداء البيئي تتمثل بنسبة (0.059)، أما ما نسبته (0.46) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما يتضح من الجدول مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة؛ فقد حَقَّقَت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المستوى المعتمد في المقارنة (CFI>0.90، TLI>0.90، SRMR<1)، وعليه يتبين أن التدريب الوظيفي (GT) له آثار إيجابية على الأداء البيئي (EP). وبالمثل نلاحظ وجود تأثير مباشر بين المتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة في (المشاركة الخضراء، والوعي بالتنمية المستدامة) والمتغير التابع (الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية)؛ فقد بلغت معاملات التأثير المباشرة (0.18، 0.44، 0.31) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، ووفقاً لاختبار t المصاحبة للمعاملات بلغت مستويات المعنوية (0.019، 0.000، 0.001) على التوالي، وهي قِيمٌ أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05. بينما ليس هناك تأثير لمتغير الدفع الأخضر على الأداء، لكون مستوى الدلالة 0.109، وهو أكبر من

مستوى المعنوية 0.05؛ مما يشير إلى عدم تحقق تأثير مباشر، أي ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الدفع الأخضر على الأداء البيئي.

وبشكل عام، فإن المتغيرات المستقلة لها قدرة تفسيرية في المتغير التابع، وتتمثل بـ  $R^2 = 0.634$ ، أما ما نسبته (0.46) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. ويتضح من الجدول كذلك مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة؛ إذ حققت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المستوى المعتمد في المقارنة ( $CFI > 0.90$ ،  $TLI > 0.90$ ،  $SRMR < 1$ ). وعليه يتبين أنه ليس لها آثار إيجابية مباشرة على الأداء البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد احتُسب حجم التأثير الذي يُعرّف ( $f_2$ ) بأنه تأثير متغير خارجي كامن على متغير داخلي كامن، من خلال التغييرات التي تحدث في قيمة R-Squared (Chin, 1998). ووفقاً لتصنيف Chin لتأثيرات قيم ( $f_2$ )، تُعد قيمة 0.02 صغيرة، و0.10 متوسطة، و0.35 مرتفعة. وثنشاً ( $f_2$ ) تلقائياً في خوارزمية PLS، ولا حاجة لاستخدام المعادلة الرسمية. ووفقاً للنتائج فإن حجم التأثير قد يكون منعدماً، أو يمكن القول بأنه ضعيف عند كلاً من التدريب الأخضر، والأجر والمكافآت الخضراء، والتوظيف الأخضر؛ إذ بلغ حجم التأثير ( $f_2$ ) (0.059، 0.012، 0.001) على التوالي، بينما يأتي حجم التأثير بدرجة متوسطة لمتغير (المشاركة الخضراء، والتنمية المستدامة) على المتغير التابع للأداء البيئي؛ فقد بلغ حجم التأثير المباشر وفقاً لمعامل ( $f_2$ ) (0.126، 0.123)، وبشكل عام هناك آثاراً إيجابية لجميع المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بطريقة مباشرة.

#### اختبار الوساطة بدلالة الوعي بأهداف التنمية المستدامة:

يقدم هذا القسم استدلالاً إحصائياً لمتغيرات الدراسة التي أُجريت، وقد اختير لفحص التأثير للمتغير الوسيط المتمثل بالوعي بأهداف التنمية المستدامة للعلاقات بين التوظيف الأخضر، والمشاركة الخضراء، والأجر الأخضر، والتدريب الأخضر، بوصفها متغيرات مستقلة، والأداء البيئي، بوصفه متغيراً تابعاً. ووفقاً لهير ورينجل وسارتيدت (Hair, Ringle, & Sarterdt, 2013) فإن تأثير الوسيط موجود عندما يتدخل بناءً مرتبطان من خلال البناء الثالث. وبعبارة أخرى: يشرح تحليل الوساطة التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع عبر متغير متداخل. كما ذكر هايز وبريتشر (Hayes & Preacher, 2010) أن هناك طرائق عدة لاختبار التوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ مثل: إستراتيجية الخطوات السببية (Baron & Kenny, 1986)، ونتاج طريقة المعامل أو اختبار سوبل (Sobel, 1982)، وتوزيع نهج المنتج (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004)، وكذلك نهج التمهيد (Hayes & Preacher, 2009).

ومع ذلك فإن أحدث نهج لتحليل الوساطة هو نهج التمهيد؛ لأنه يولد تمثيلاً تجريبياً لتوزيع العينة (Hair et al, 2013). إلى جانب ذلك فإن نهج bootstrapping أيضاً ميزته الخاصة؛ لأنه لا توجد افتراضات مطلوبة حول توزيع أخذ العينات للتأثير غير المباشر. ونظراً لمزايا نهج bootstrapping، يقترح كلٌّ من هير وآخريين (Hair et al., 2013) وهايز وبريتشر (Hayes & Preacher, 2010) استخدام نهج bootstrapping لاختبار أهمية الوساطة؛ لذلك اختبرت هذه الدراسة الدور الوسيط للوعي بأهداف التنمية المستدامة على الأداء البيئي باستخدام PLSK، واستخدام إجراء bootstrapping، وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: قيّم الباحث معاملات المسار لاختبار نموذج التأثير المباشر، وتبين أن ليس له آثار إيجابية في العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي (EP) لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة).

ثانياً: لتحديد التقديرات المهمة للتأثير الوسيط (غير المباشر)، استُخدم التمهيد المتوي عند مستوى أقل بنسبة 2.5٪، ومستوى أعلى بنسبة 97.5٪، من فاصل الثقة (CI) لكل تأثير غير مباشر تحت التقييم (Williams & MacKinnon, 2008)، وعندما لا تحتوي فترة الثقة لعلاقة وسيطة على صفر (بمعنى أن كلا الرمزين متماثلين)، فهذا يعني أن التأثير غير المباشر يختلف اختلافاً كبيراً عن الصفر بمستوى ثقة 97.5٪، وهناك وساطة. ويعرض الجدول (8) نتيجة النموذج غير المباشر مع الوسيط.

#### الجدول (8): نتيجة نموذج التأثير غير المباشر

التأثير غير المباشر	بيتا $\beta$ معلمة التأثير غير المباشر للمتغيرات المستقلة بوجود متغير التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً	T Statistics	P Values	CI		القرار
				2.50%	97.50%	
GT -> ASP -> EP	0.073	2.770	0.013	0.031	0.154	Mediated
GI -> ASP -> EP	0.069	2.439	0.030	0.073	0.189	Mediated
GPR -> ASP -> EP	0.033	1.518	0.090	0.035	0.108	Not Mediated
GRS -> ASP -> EP	0.113	0.885	0.043	0.041	0.052	Mediated

يُشير الجدول (8) إلى أن متغير الوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً للعلاقة بين التدريب الأخضر والأداء البيئي يؤكد تحقق الأثر؛ إذ بلغ معامل التأثير غير المباشر (0.073)، وهي نسبة دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية 0.05، ووفقاً لاختبار t المصاحبة للمعلمة بلغ مستوى المعنوية (0.031)، وهو أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05. وعليه يتبين وجود آثار إيجابية للوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب الأخضر والأداء البيئي عند مستوى المعنوية (0.05).

وبالمثل نلاحظ وجود تأثير غير مباشر للمتغيرات المستقلة المتمثلة في (التوظيف الأخضر، والمشاركة الخضراء) على المتغير التابع (الأداء البيئي لدى العاملين) بوجود الوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً؛ إذ بلغت معاملات التأثير غير المباشرة لكلٍ من التوظيف الأخضر، والمشاركة الخضراء (0.069، 0.113) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، ووفقاً لاختبار t المصاحبة للمعاملات تمثلت مستويات المعنوية بأقل من 0.05، أي إنها قيم أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05. بينما ليس لمتغير الوعي بأهداف التنمية أثر وسيط في العلاقة بين المتغير التابع (الأداء البيئي والأجر الأخضر)، لكون مستوى الدلالة يساوي 0.090، وهو أكبر من مستوى المعنوية المقارن بـ 0.05. وعليه يتبين أنه ليس له آثار إيجابية في العلاقة بين الأجر الأخضر (GRS) والأداء البيئي (EP) لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة. وبشكل عام فإن القدرة التفسيرية لجميع المتغيرات المستقلة في تحقيق الأثر على الأداء البيئي تتمثل في (0.64)، أما ما نسبته (0.46) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما يتضح من الجدول مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة؛ فقد حَقِّقَت أهمُّ مؤشرات المطابقة للنموذج المعتمد في المقارنة ( $CFI > 0.90$ ,  $TLI > 0.90$ ),  $SRMR < 1$ .

وبناءً على ما سبق يتضح أن معامل التمهيد المتوحي عند مستوى أقل بنسبة 2.5%، ومستوى أعلى بنسبة 97.5%، من فاصل الثقة (CI) لفترة الثقة، لا يحتوي على قيم صفرية، وكل المعاملات فوق الصفر؛ وهذا يعني أن التأثير غير المباشر يختلف اختلافاً كبيراً عن الصفر بمستوى ثقة 97.5%، وأن وساطة متغير الوعي بأهداف التنمية المستدامة للعلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي - لها أثر إيجابي. ومن ثمَّ يتبين وجود آثار إيجابية للوعي بأهداف التنمية المستدامة بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين المتغيرات المستقلة في التدريب الأخضر، والدفع الأخضر، والتوظيف الأخضر، والمشاركة الخضراء، والأداء البيئي، بوصفه متغيراً تابعاً.

ويشير هذا البحث إلى أربعة متغيرات مستقلة تمثل العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء البيئي، ويمكن ترتيبها من الأعلى تأثيراً إلى الأقل وفق نتائج القياس المقدرة، ووفق نموذج المعادلة الهيكلية، على النحو الآتي

(المشاركة الخضراء، والتنمية المستدامة، والتدريب الأخضر، والتوظيف الأخضر)؛ إذ بلغ معامل التأثير (0.443، 0.319، 0.268، 0.18)، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسات كلٍّ من روسكو وآخرين (Roscoe et al. (2019)؛ وتورانلو وآخرين Tooranloo et al. (2017)، التي أظهرت نتائجها أن العوامل المؤثرة على الأداء البيئي في المنظمة تأتي بمعامل تأثير منخفض ومتوسط ومرتفع، وفق الخمسة العوامل نفسها المشار إليها.

بينما تختلف مع دراسة أبو رمان والصدريقي (2019)، التي تظهر نتائجها أن تلك العوامل ليس لها أثر في تحقيق الأداء البيئي المتميز. كما تُظهرُ النتائج في هذه الدراسة أن متغير «الأجر والمكافآت الخضراء» يحظى بمعامل تأثير يساوي 0.009؛ أي إنه غير دال إحصائياً؛ مما يشير إلى الحكم بأن متغير الأجر والمكافآت الخضراء ليس له تأثير مباشر على الأداء البيئي، وبذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة أبو رمان والصدريقي.

ومما سبق ذكره فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة تُسهم في تحسين الأداء البيئي بمستوى متوسط، وتتفق هذه النتائج مع ما ذهب إليه الباحثون في دراساتهم؛ مثل أرولراجا وآخرين (Arulrajah, et al. (2016)؛ وبروكنر وفرانسيا (Brockner & Francia (2006)؛ ودار وآخرون (Dar et al (2021)؛ وجابور سي. وجابور (Jabbour, C. & Jabbour (2016)؛ وتورانلو وآخرين (Tooranloo et al. (2017)؛ وطاهر وآخرين (Tahir et al. (2020)؛ إذ أظهرت نتائجهم أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبنّاة في عمليات المشاركة الخضراء والتوظيف الأخضر والتدريب الأخضر بالمؤسسات تُسهم في تحسين الأداء البيئي لدى العاملين. بينما تختلف النتائج لهذه الدراسة مع دراسات كلٍّ من أبو رمان والصدريقي (2019)، والزبيدي (2016) التي أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتبنّاة في عمليات التوظيف الأخضر والتدريب والمشاركة الخضراء بالمنظمات لا تُسهم في تحسين تطبيق الإدارة البيئية.

وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التدريب الأخضر، والمشاركة الخضراء، والتوظيف الأخضر) تؤثر في تحسين استخدام الأداء البيئي بشكل عام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة.، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المؤسسات تعمل على تقييم العاملين تقييماً موجهاً؛ للحفاظ على البيئة، وتتفق الدراسة في ذلك مع دراسات كلٍّ من إينرت وآخرين (Ehnert et al. (2016)؛ ومصري وجارون

(Masri & Jaaron (2017)، التي أظهرت نتائجها أن المنظمات تتبنى ممارسات مختلفة لتحقيق التنمية المستدامة نابعة من شعورهم بالمسؤولية تجاه البيئة، وأنها خطوة إيجابية نحو الحفاظ على البيئة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسات كلٍّ من أبو رمان والصدريقي (2019)، والزبيدي (2016).

كما تظهر نتائج الدراسة أنه لا يوجد ممارسات تتبنى الجوانب البيئية ببعده الأجر والمكافآت الخضراء، وفي هذا تتفق مع دراسة أبو رمان والصدريقي (2019)؛ والزبيدي (2016).

كما أظهرت النتائج أن هناك أثرًا غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء البيئي بدلالة الوعي بأهداف التنمية المستدامة، وتتوافق الدراسة الحالية مع دراسة دار وآخرون (2021). Dar et al.

كما أظهرت النتائج أن ممارسات تقييم الأداء الأخضر لها تأثير غير مباشر بدلالة الوعي بأهداف التنمية المستدامة على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة المجمعة.، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المؤسسات تعمل على إدراج ممارسات المشاركة الخضراء، والتدريب الأخضر، والتوظيف الأخضر، والوعي بأهداف التنمية المستدامة، وأهداف الإدارة البيئية، في نظام تقييم الأداء، بينما لا يوجد ممارسات تتبنى الأجر والمكافآت الخضراء، وتتوافق في ذلك مع دراسات كلٍّ من دار وآخرون (2021)؛ وطارح وآخرين Tahir et al. (2020)؛ حيث أظهرت نتائجها الحاجة إلى التركيز أكثر على الأجر الأخضر، ومكافأة الموظفين على الممارسات الصديقة للبيئة، من أجل توليد ثقافة حماية بيئية مفيدة للأداء البيئي للمؤسسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من حسين وآخرين (2021) Hussain et al. التي أظهرت أن هنالك تقصيرًا في بناء ثقافة الاستدامة البيئية في المنظمة، وأوصت بضرورة ممارستها لأنواع عدة من الأنشطة، وهي: التعليم والتدريب لتعزيز ثقافة الاستدامة.

### التوصيات:

1. توصي الدراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ إدارة موجهة بيئيًا من خلال العمل على تنشيط دور الدفع الأخضر، وتنشيط نظام الأجر والمكافآت الخضراء، وتوظيف الأفراد الذين يعبرون عن مواقف إيجابية تجاه البيئة، ويحملون إحساسًا بالمسؤولية عن الآثار البيئية المترتبة على أفعالهم.
2. ضرورة توجيه اهتمام الباحثين نحو المفاهيم الحديثة المتعلقة بالممارسات الخضراء على جميع المستويات، لأهميتها وانعكاسها على التنمية المستدامة.
3. تشجيع وتنشيط دراسة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بالمؤسسات

### الصغيرة والمتوسطة.

4. ضرورة دعم متخذي القرار للابتكار الأخضر لدى العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك من خلال تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ مثل: الاستقطاب والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الخضراء، والأجور والمكافآت الخضراء، والاندماج الأخضر.

5. تطوير ثقافة الاستدامة البيئية بين العاملين؛ من خلال ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببرامج حماية البيئة، وتعميق الفهم بموضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والوعي بأهداف التنمية المستدامة، وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بهما.

6. إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء هيكل تنظيمي وظيفي تكاملي لحماية البيئة؛ من خلال دمج الجوانب البيئية بشكل متزايد في مجالات المهام الحالية للإدارة، بالإضافة إلى إجراء دورات تدريبية حول البيئة تُمكِّن الموظفين من تنفيذ التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية؛ ليصبحوا مؤهلين في علم البيئة، وبما يُعزِّز ثقافتهم نحو أهداف التنمية المستدامة.

## المراجع

- أبو رمان، جمانة بشير؛ الصديقي، عبد الرحمن غسان (2019). «أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف». *مجلة دراسات الاقتصادية*، 13 (38)، 46-71.
- أبو شمالة، نواف (2021). «إعادة نظر في حجم ونوعية ومصادر النمو الاقتصادي في الدول العربية في ضوء متطلبات الاستدامة وإنجاز التحول الهيكلي». *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 22 (3)، 67-103.
- إسماعيل، إيناس أحمد (2021). «دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة». *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 13 (23)، 533-574.
- حسن، فاطمة محمد مهدي (2021). «الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية». *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (3)، 275-339.
- الزبيدي، غني دحام تناي (2016). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية - بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية». *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 37 (89)، 53-75.

السكارنة، محمد إحسان (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). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد الفتاح، شيرين شحاتة (2022). «برنامج في التكنولوجيا الخضراء لتنمية التفكير المستقبلي والحس العلمي لدى طالب كلية التربية». *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*, 38 (1)، 1-60.

عبد الجواد، سماح عبد الفتاح؛ يوسف، زينب صلاح محمود (2022). «برنامج إرشادي مقترح لتنمية الوعي بإدارة المعرفة، وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة». *مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة المنصورة*, 8 (65)، 216.

الغربال، زينب إسماعيل؛ أحمد، علي أحمد عبد القادر؛ يحيى، بريهان فطين (2021). «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر». *المجلة العربية للإدارة*, 41 (3)، 319-340.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية والعربية مترجمةً إلى الإنجليزية:

Abdul-Fattah, S. S. (2022). "A Green Technology Program for Developing Forward Thinking and Scientific Sense in Students of the Faculty of Education". *Scientific Journal of the Faculty of Education in Assiut University*, 38(1) 1-60.

Abdul-Jawwad, S. A.; Yusuf, Z. S. M. (2022). "A Proposed Mentorship Program for Raising Awareness on Knowledge Management and Its Relationship with Green Practices for a Sample of Employees in Family and Child Institutes". *Mansoura University Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(65), 216.

Abu-Rumman, J. B.; Al-Siddiqi, A. G. (2019). "The Impact of Adopting Green Human Resources Practices in Optimizing Application of Environmental Management in the Taif University". *Journal of Economic Studies*, 13(38), 46-71.

Abu-Shimalah, N. (2021). "Rethinking Economic Growth Size, Type and Sources in Arab Countries in Light of Sustainability Requirements and Accomplishment of Structural Transformation". *Journal of Political Sciences and Economics*, 22(3), 67-103.

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

Al-Ghorbal, Z. I.; Ahmad, A. A. A.; Yahia, B. F. (2021). "The Reality of Human Resources Green Management Practices and Its Relationship with Green Innovation". *Arab Journal of Administration*, 41(3), 319-340.

- Al-Sakarna, M. I. (2017). “*The Impact of Green Human Resources Management Practices on the Differentiation Strategy Human Resources Innovation*”, Moderator Variable, Empirical Study on Renewable Energy Companies in Amman), Masters degree, Middle East University, Jordan.
- Al-Zubaidi, G. D. T. (2016). “Role of Human Resources Green Management Practices in Achieving Environmental Citizenship Requirements – Field Study in the Vegetable Oil Public Company”. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(89) 53-75.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. (2015). “Green Human Resource Management Practices : A Review Literature Review on Green HRM Practices.” *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 5(1): 1–16.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. (2016). “Employee Green Performance of Job: A Systematic Attempt towards Measurement.” *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 6(1): 37.
- 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*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). “Encouraging Sustainability in the Workplace: A Survey on the pro-Environmental Behaviour of University Employees.” *Journal of Cleaner Production* 106: 55–67.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). “Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience.” *Sustainability (Switzerland)* 10(6).
- Brockner, J., & Francis, F. (2006). “Commentary on ‘Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story.’” *Human Resource Management* 45(1): 127–45.
- Byrne, J., & Glover, L. (2002). “A Common Future or towards a Future Commons: Globalization and Sustainable Development since UNCED.” *International Review for*

- Environmental Strategies* 3(1): 5–25.
- Chan, E. S. W., & Hawkins, R. (2010). "Attitude towards EMSs in an International Hotel: An Exploratory Case Study." *International Journal of Hospitality Management* 29(4): 641–51.
- Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling." *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). "Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance." *Business Strategy and the Environment* 22(2): 73–91.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). "Mixed methods research: Developments, debates, and dilemmas." *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 2, 315-326.
- Dar, M. S., Bano, S., & Ahmed, J. (2021). "Influence of Internal Sustainable Orientation on Environmental Performance: A Mediating Role of Awareness of Sustainable" Development Goals. *Journal of Managerial Sciences*, 15
- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). "The HR Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability: A Boundary-Shifting Literature Review." *Human Resource Management* 57(2): 549–66.
- Deslatte, A., & Swann, W. L. (2020). "Elucidating the Linkages Between Entrepreneurial Orientation and Local Government Sustainability Performance." *American Review of Public Administration* 50(1): 92–109.
- Dickel, P., & Eckardt, G. (2021). "Who Wants to Be a Social Entrepreneur? The Role of Gender and Sustainability Orientation." *Journal of Small Business Management* 59(1): 196–218.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications." *The Academy of Management Review* 20(1): 65.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2017). "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability." *Corporate Environmental Responsibility*: 213–24.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, L., & Wanger, M. (2016). "Reporting on Sustainability and HRM:

- A Comparative Study of Sustainability Reporting Practices by the World's Largest Companies." *International Journal of Human Resource Management* 27(1): 88–108.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E., Aliedan, M., & Azzaz, A. M. S. (2021). "The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of pro-Environmental Behaviors." *Sustainability (Switzerland)* 13(4): 1–17.
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M., & Sharif, S. (2016). "State-of-the-Art Green HRM System: Sustainability in the Sports Center in Malaysia Using a Multi-Methods Approach and Opportunities for Future Research." *Journal of Cleaner Production* 124: 142–63.
- Guerci, M., and Carollo, L. (2016). "A Paradox View on Green Human Resource Management: Insights from the Italian Context." *International Journal of Human Resource Management* 27(2): 212–38.
- Guiyao, T., Chen, Y., Jiang, Y., & Paille, P. (2018). "Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 56(1): 31–55.
- Gupta, H. (2018). "Assessing Organizations Performance on the Basis of GHRM Practices Using BWM and Fuzzy TOPSIS." *Journal of Environmental Management* 226(April): 201–16.
- Hair J., & Sarstedt, M. (2021). "Data, Measurement, and Causal Inferences in Machine Learning: Opportunities and Challenges for Marketing." *Journal of Marketing Theory and Practice* 29(1): 65–77.
- Hair, J. F., Hult., G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)". Washington DC, USA: SAGE Publications, Inc.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). "An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research." *Industrial Management & Data Systems*.
- Hair, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance." *Long range planning* 46(1–2): 1–12.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). "When to Use and How to Report the

- Results of PLS-SEM.” *European business review*.
- Hasan, F. M. M. (2021). “The Intermediary Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship Between Human Resources Green Management Practices and Improving Organizational Repute”, *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 12 (3), 275-339.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). "Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear." *Multivariate behavioral research*, 45(4), 627-660.
- Hussain, I., Nazir, M., Khan, Q., & Shah, S. (2021). “Linking Green Human Resource Practices and Environmental Performance: The Role of Green Innovation as Mediator and Environmental Strategy as Moderator.” 3(2): 1–15.
- Ismail, I. A. (2021). “Role of Human Resources Green Management in Actualizing Green Economics Policies for Sustainable Development”. *Scientific Journal of Economics and Business*, 13 (23), 533-574.
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2016). “Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking Two Emerging Agendas.” *Journal of Cleaner Production* 112: 1824–33.
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). “Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective.” *Journal of Business Ethics* 152(3): 703–24.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2018). “Ability-Motivation-Opportunity Enhancing Human Resource Practices and Firm Performance: Evidence from India.” *Journal of Management and Organization* 24(5): 730–47.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). “Sustainable HRM Strategies and Employment Relationships as Drivers of the Triple Bottom Line.” *Human Resource Management Review* 30(3): 100689.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4)
- Masri, H., & Jaaron, A. M. (2017). “Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study.” *Journal of Cleaner*

- Production* 143: 474–89.
- Mellahi, K., & Harris, L. C. (2016). "Response rates in business and management research: An overview of current practice and suggestions for future direction." *British Journal of Management*, 27(2), 426-437.
- Moneva, J. M., & Hernández-Pajares, J. (2018). "Corporate Social Responsibility Performance and Sustainability Reporting in SMEs: An Analysis of Owner-Managers' Perceptions." *International Journal of Sustainable Economy* 10(4): 405–20.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). "The Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Performance in Healthcare Organisations: A Conceptual Framework." *Journal of Cleaner Production* 243.
- 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* 121(3): 451–66.
- Pak, K., Kooij, D., De Lange, A., & Veldhoven, M. J. P. M. V. (2019). "Human Resource Management and the Ability, Motivation and Opportunity to Continue Working: A Review of Quantitative Studies." *Human Resource Management Review* 29(3): 336–52.
- Papoutsakis, E. T. (2008). "Engineering solventogenic clostridia". *Current opinion in biotechnology*, 19(5), 420-429.
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). "The Role of Green Human Resource Management in Driving Hotel's Environmental Performance: Interaction and Mediation Analysis." *International Journal of Hospitality Management* 88(August).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it". *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models". *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Ramasamy, A., Inore, I., & Sauna, R. (2017). "A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations." *International Journal of Business and Management* 12(9): 117.

- Rawashdeh, A. M. (2018). "The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Environmental Performance in Jordanian Health Service Organizations." *Management Science Letters* 8(10): 1049–58.
- Ren, S., Tang, G. & E. Jackson, S. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pac J Manag* 35, 769–803 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda." *International journal of management reviews* 15(1): 1–14.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). "Green Human Resource Management : A Review And." *International journal of management reviews* 15(January): 1–14.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C., & Chong, T. (2019). "Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development." *Business Strategy and the Environment* 28(5): 737–49.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models". *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: pearson.
- Tahir, M., Safwan, N., Usman, A., & Adnan, A. (2020). "Green Hrm As Predictor of Firms' Environmental Performance and Role of Employees' Environmental Organizational Citizenship Behavior As a Mediator." *Journal of Research & Reviews in Social Sciences Pakistan* 3(1): 699–715.
- Tooranloo, H., Azadi, M., & Sayyahpoor, A. (2017). "Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) Using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL." *Journal of Cleaner Production* 162: 1252–65.
- Williams, J., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15(1), 23–51. <https://doi.org/10.1080/10705510701758166>
- Yong, J. Y., Yusliza, M., Ramayah, T., & Chiappetta-Jabbour, C. (2020). "Pathways towards

- Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management.” *Business Strategy and the Environment* 29(1): 212–28.
- Yong, J. Y., Yusliza, M., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). “Nexus between Green Intellectual Capital and Green Human Resource Management.” *Journal of Cleaner Production* 215: 364–74.
- Zahid, M., Haseeb Ur Rahman, Khan, M., Ali, W., & Shad, F. (2020). “Addressing Endogeneity by Proposing Novel Instrumental Variables in the Nexus of Sustainability Reporting and Firm Financial Performance: A Step-by-Step Procedure for Non-Experts.” *Business Strategy and the Environment* 29(8): 3086–3103.
- Zaid, A., Jaaron, A. M., & Bon, A. (2018). “The Impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Performance: An Empirical Study.” *Journal of Cleaner Production* 204: 965–79.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). “HRM Practices Used to Promote Pro-Environmental Behavior: A UK Survey.” *International Journal of Human Resource Management* 26(16): 2121–42.



# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

e-ISSN: 1658 – 7472

Vol. 9

Issue No.: 33

March 2023

Kingdom Saudi Arabia  
Ministry of Education

Al Baha University

University Vice Presidency for  
Postgraduate Studies and Scientific  
Research

Al Baha University Journal for  
Humanities

Published by Al-Baha University  
Periodical - Scientific - Refereed

**Vision:** To be a scientific journal characterized by publishing scientific research that serves the goals of comprehensive development in the Kingdom of Saudi Arabia; serving original scientific research nationally and internationally; contributing to the development of research capabilities of university members and the like inside and outside the university as well as the country.

**Mission:** Activating the university's role in raising the level of research performance of its employees to serve the university's goals, achieve the desired development goals, and increase constructive interaction with local, regional, and global community institutions.

**Chairman of the Editorial Board:**

Prof. Saeed ibn Ahmed Eidan Al-Zahran

**Deputy Chairman of the Editorial Board:**

Prof. Mohammad Hasan Zahir Al Shihri

**Director of the Editorial Board:**

Dr. Yahya Saleh Hasan Dahāmi,  
Associate Professor

**Members of the Editorial Board:**

Prof. Fahad Mohammad Al Harithi

Dr. Ahmad Mohammad Al Fagaih,  
Associate Professor

Dr. Abdullah ibn Zahir Al Thagafi

e-ISSN: 1658 – 7472

PO Box: 1988

Tel: 00966 17 7274111/ 00966

17:7250341

Ext: 1314

Email: [huj@bu.edu.sa](mailto:huj@bu.edu.sa)

Website:

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>

## Contents

Introduction to the journal .....

Editorial Board of Al Baha University Journal for Human Sciences .....

Contents .....

**The Use of Inference by the Integration Method in the Holy Quran: A Hybrid-based  
(Theoretical/Applied) Study**

1 – 27

**Hamood ibn Afar ibn Zabin Al-Shammri**

**The role of advanced science curricula in consolidating environmental values among middle school students in light of the goals of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 Vision from the point of view of science teachers**

28 - 67

**Mohammed Saad Ahmad Al-Harathi**

**Self-Assertiveness and its predictive significance of Quality of life among Saudi Women Drivers in Riyadh City.**

68 - 108

**Rashed S. Alsahali**

**Sustainable Universities as an Entrance for Developing Higher Education System in the Kingdom of Saudi Arabia**

109 - 171

**1. Manal Ahmed Abdul Rahman Al-Ghamdi, 2. Nebras Muhammad Abdul Rahman Eid**

**What has been added to Honesty in the Holy Quran: Analytical Study**

172 - 196

**Hamdan ibn Lafi ibn Jaber Alanzi**

**Psychological and Social Effects of the Corona Pandemic (Covid- 19) in Al-Baha Region According to Some Variables**

197- 239

**1. Dr. Rahma Muhammad Al-Ghamdi, 2. Dr. Naglaa Mahmoud Al-Habashi**

**Al-Najri's Deductions Related to the Sayings and Doings of Prophets through his Book Shafi Al-Alil: An Applied Theoretical Study**

240- 284

**Hasen Ali Ali Arayshi**

**The Rhetoric of Quranic Storytelling in Assamiri's Story**

285 – 313

**Mohammad Abdullah Ayedh Albuqmi**

**The Reality of the Diploma Program of Life and Family Skills at Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, from the Students' Perspectives**

314 - 345

**Majid ibn Abdullah ibn Muhammad Al-Habib**

**The Influence of Green Human Resource Management Practices on Environmental Performance in Light of the Awareness of the Sustainable Development Goals among Workers in Small and Medium Enterprises**

346 - 392

**Mohammed Saad A. Al-Yahya**



# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed



Published by Al Baha University