



## واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

خالد بن عبدالله الشهري

دكتوراه الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشين

البريد الإلكتروني: khaled-alshehri-321@outlook.com

خلود بنت علي باسويد

دكتوراه الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشين

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية كونها تتناول أهمية الثقافة التنظيمية الخضراء وتأثيرها على أداء موظفي القطاع الحكومي، كما انها تكتسب أهميتها العملية كونها تقدم توصيات ومقترحات بحثية لتطوير أداء الممارسات التنظيمية الخضراء وأداء الموظفين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانته بأحد أدوات الدراسة وهي الاستبانة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالقطاع الحكومي، ونظراً لعدم وجود إحصائية محددة لعدد الموظفين بهذه الإدارات فقد تم الاعتماد على حجم عينة لمجتمع غير معلوم بهذه الجهات، لذا اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية القصدية من مجتمع الدراسة وقد اشتملت عينة الدراسة على (200) موظف. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمق الثقافة التنظيمية الخضراء وأداء الموظفين بالقطاع الحكومي (  $**0.801$  ) بمستوى دلالة (0.000)، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الثقافة التنظيمية الخضراء وأداء الموظفين بالقطاع الحكومي (  $**0.817$  ) بمستوى دلالة (0.000). وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر الثقافة التنظيمية الخضراء وأداء الموظفين بالقطاع الحكومي (  $**0.831$  ) بمستوى دلالة (0.000)، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الإجراءات والأنظمة المالية وكذلك الاقتصادية بما يواكب تطبيق الثقافة الخضراء ومن خلال تكوين شراكات مع القطاع الخاص من أجل تنمية الاستثمارات نحو القطاعات الخضراء المرجوه.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية الخضراء، الإدارة الخضراء، أداء الموظفين، القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.



# The Reality of Green Organizational Culture on the Performance of Employees in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

**Khalid bin Abdullah Al-Shehri**

PhD in Management, School of Management, Midocean University

Email: [khaled-alshehri-321@outlook.com](mailto:khaled-alshehri-321@outlook.com)

**Kholoud bint Ali Basweed**

PhD in Management, School of Management, Midocean University

## ABSTRACT

The study aimed to identify the role of green organizational culture on the performance of employees in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The current study gains its theoretical importance as it addresses the importance of green organizational culture and its impact on the performance of government sector employees. It also gains practical importance as it provides recommendations and research proposals to develop the performance of practices. Green organizational and employee performance, and relied on the descriptive analytical approach, and used one of the study tools, which is the questionnaire. The study population consists of all employees in the government sector, and the study sample included (200) employees. The study found that there is a positive, statistically significant correlation between the depth of green organizational culture and the performance of employees in the government sector (.801\*\*) with a significance level of (.000). And that there is a positive, statistically significant correlation between the degree of green organizational culture and the performance of employees in the government sector. (.817\*\*) with a significance level of (.000) and that there is a positive, statistically significant correlation between spreading green organizational culture and the performance of employees in the government sector (.831\*\*) with a significance level of (.000) The study recommended the need to pay attention to developing procedures and systems. Financial as well as economic, in keeping with the application of green culture and through forming partnerships with the private sector in order to develop investments towards the desired green sectors.

**Keywords:** Green Organizational Culture, green management, employee performance, government sector, Kingdom of Saudi Arabia.



## المقدمة:

لقد غدت أحد أهم قضايا البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء قضية التغيير البيئي. ونظراً لزيادة النشاط الصناعي، والاحتباس الحراري والتطور التكنولوجي الهائل وما تسببه كل تلك العوامل من تلوث، جعلت المنظمات تعيد النظر سواء في أنشطتها أو عملياتها وجعلها تحت مظلة المسؤولية البيئية. وذلك تحقيقاً لرؤية المملكة 2030 والتي أشار قائدها صاحب سمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولي العهد ورئيس مجلس الوزراء في أكثر من مناسبة إلى أهمية الطاقة المتجددة والتنمية المستدامة، وستكون المملكة العربية السعودية رائدة بإذن الله تعالى في هذا المجال مستقبلاً. وبناء مدينة نيوم كاملةً هي خير برهان على توجه السعودية حيث سيكون أسس تشغيلها بالطاقة المتجددة. كما ان المملكة تسعى الى تحسين جودة حياة أبنائها ومواطنيها من خلال تلك المبادرات التي أطلقتها بهذا الشأن للعيش في بيئة أكثر استدامة، وتسعى السعودية إلى القيام بالعديد من الأدوار والمبادرات المتعددة لحماية وحفاظ البيئة، إحداهما هذه المبادرات مبادرة السعودية الخضراء التي من أهدافها التوسع في المساحات الخضراء والتي تشتمل على زراعة أكثر من 5.7 مليون شجرة في منطقة الرياض. (الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، رؤية سعودية مستدامة؛ (2012) Skynews). وفي ظل هذه التوجهات نحو الحفاظ على البيئة وجب على المنظمات أن تتبنى مبادرات صديقة للبيئة وتقلل من الممارسات الضارة بالبيئة وكل ذلك في سبيل الوصول للاستدامة البيئية كمصلحة عامة، وكذلك الاستدامة من خلال الاستدامة الاجتماعية والبيئية والمالية في المستقبل كمصلحة خاصة. بينما تُعرّف ثقافة الاستدامة بأنها ثقافة يتبنى فيها أعضاء المنظمة الافتراضات والمعتقدات المشتركة بشأن أهمية تحقيق التوازن بين المساءلة البيئية والكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية. إن الاستدامة جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية حيث تسعى المنظمة إلى تحويل ثقافتها من خلال تعزيز الممارسات الخضراء والقيم الخضراء (Tahir Athar, Faisal, Shahani & Solangi 2019). تعتبر الثقافة التنظيمية الخضراء لأي منظمة أحد أهم العوامل في الممارسات البيئية، وتقوم تلك الثقافة تحديداً بجعل الموظفين يتصرفون بما يتوافق مع القيم الثقافية، فقد أشارت بعض الدراسات بأن الثقافة التنظيمية الخضراء هي مجموعة من الفرضيات والمعتقدات والرموز الخاصة بالمؤسسة التي تمثل الحاجة والرغبة في الأداء على نمط الأسلوب البيئي المستدام ومعالجة المشكلات البيئية بناء على قيم الثقافة المؤسسية (Aggarwal & Agarwala، 2012). كما نال موضوع الثقافة التنظيمية الخضراء في الأونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات الدولية والتي تعمل على رفع الوعي البيئي في مواجهة التغيرات البيئية، وذلك باعتبارها أحد الأدوات الحديثة التي تساعد في الحد من تلك التغيرات وتكون سريعة الاستجابة، كما ان تبني المنظمات لنظم سلوكية وإدارية حديثة ومتطورة وغير تقليدية مع تطبيقها بالشكل الصحيح سوف يساهم في حماية البيئة من مواجهة تلك التحديات البيئية (خزعل، 2018). كما انه لا يمكن تجاهل واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين داخل المنظمات الحكومية، حيث أن المخرجات الإيجابية تتحقق من خلال توافر مجموعة من السلوكيات الخضراء لدى الموظفين بالمنظمة، مثل التماثل التنظيمي، والالتزام التنظيمي. فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي لديهم المقدر على تقديم الخدمة للعملاء بأعلى جودة، كما إن تماثل الأهداف بين الموظفين والمنظمة يضمن تحقيق أهدافهم الفردية ومن ثم تنفيذ ما نص عليه العقد النفسي المبرم بين الموظفين ومنظمتهم (عطاالله، 2017). كما أن الدراسة تسعى الى معرفة واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على الموظفين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة:

نظراً الى البيئة وما واجهته من التلوث البيئي والانبعاثات الكربونية وما يترتب عليها من آثار جانبية وما تسببه هذه الآثار من تغيرات بيئية ومناخية خطيرة، توجهت العديد من الدول والمنظمات بالاهتمام بالممارسات التي تحافظ على البيئة وتكون صديقة لها. ولذلك أصبحت العديد من الحكومات تقوم بالعديد من المبادرات والأدوار لحماية البيئة والحفاظ عليها. لذا فإن التوجه للاستدامة البيئية يعتمد بشكل كبير على تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى ثقافة تنظيمية خضراء داعمة للبيئة وذلك بتغيير الممارسات والسلوكيات البشرية وكذلك تبني ثقافة تنظيمية خضراء لمواجهة تلك التحديات البيئية (خزعل، 2018). كما ان ثقافة المنظمة تحظى بالاهتمام الكبير، حيث تصنف بأنها النواة التي تصدر منها سلوكيات الفرد والجماعات فكلما كان توضيحها وغرسها في الوقت المبكر كان من السهل التعامل معها وتطبيقها في المستقبل بشكل أمثل على أرض الواقع، كما تقوم به بعض المجتمعات المتقدمة والمتحضرة وتتخذها سلوك متبع في منظماتها (إبراهيم



،(2018). إن الوسيلة للمشى قدماً لتحقيق تنمية مستدامة هي الثقافة التنظيمية الخضراء حيث لا يمكن تحقيقها إلا بدمج القيم المؤيدة للبيئة في الثقافة التنظيمية. وبناء على ذلك يجب ان ترتبط الثقافة التنظيمية الخضراء في رسالة ورؤية وعمل المنظمة لكونها ثقافة تنظيمية خضراء صديقة للبيئة، وفهم قيم وسلوكيات ومعتقدات الموظفين التي اكتسبها قبل انضمامهم للمنظمة ومن ثم تضيف المنظمة هذا النسيج الثقافي الأخضر لهم ضمن رؤيتها ورسالتها وخصائصها واهتماماتها بما تدعم البيئة وتحافظ عليها وتميزها عن غيرها من المنظمات. وبالأخذ في عين الاعتبار قلة الدراسات العربية التي تناولت واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي، وكما أوضح الموقع الرسمي لمعهد الإدارة العامة عدم وجود ثقافة الإدارة الخضراء وقلة الوعي والحس البيئي، والذي أدى بدوره إلى صعوبة تغيير سلوك الموظفين نحو المبادرات البيئية، والذي يتطلب تحقيقه تكاليف مادية باهضة وفترات زمنية طويلة. ومما سبق فيمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

- ما واقع الثقافة التنظيمية الخضراء بأبعادها الثلاثة (عمق الثقافة التنظيمية الخضراء ودرجة الثقافة التنظيمية الخضراء ونشر الثقافة التنظيمية الخضراء) على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية، والتي تسعى هذه الدراسة على الإجابة عليها وهي:

- ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء في القطاع الحكومي؟
- ما مستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية الخضراء بأداء الموظفين في القطاع الحكومي؟

#### أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة في التالي:

#### الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية في العناصر التالية:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية الخضراء كونها وسيلة لتحقيق الصداقة البيئية.
- يجب توضيح واقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين حيث انها تعد من المواضيع الحديثة.
- التفكير الشمولي يشجع العلماء على التوجه لدراسة الممارسات الخضراء والبيئة الخضراء كونها تؤثر على العالم ومستقبله
- يؤمل أن تفتح الدراسة الحالية الابواب للعديد من المؤلفات لأهمية هذا المجال وإثراء المكتبة العربية والسعودية.
- تقدم هذه الدراسة توصيات ومقترحات بحثية تفتح الأفق أمام الباحثين والمهتمين بهذا المجال الهام.
- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية فيما يلي:
- تستمد أهمية هذه الدراسة من تطرقها لواقع الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين على موظفين القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل لنتائج لدراسة واقع الثقافة التنظيمية الخضراء لموظفي القطاع الحكومي والتي تسهل تطبيقها على أداء الموظفين والاستفادة منها.
- التعرف على تأثير الممارسات الخضراء والبيئة الخضراء على المنظمة من حيث أداة الاستدامة سواء الأداء الاقتصادي او الاجتماعي او البيئي وأداء الموظفين.
- يؤمل ان تسلط الدراسة الحالية انظار المسؤولين لدى القطاعات الحكومية نحو الاهتمام بالثقافة التنظيمية الخضراء.

أهداف الدراسة: تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء لدى المنظمات الحكومية.
- التعرف على مستوى أداء موظفين القطاع الحكومي.



- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية الخضراء بأبعادها المختلفة (عمق الثقافة التنظيمية الخضراء - درجة الثقافة التنظيمية الخضراء - نشر الثقافة التنظيمية الخضراء) على أداء الموظفين في القطاع الحكومي.

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء بأبعادها الثلاثة (عمق الثقافة التنظيمية الخضراء - درجة الثقافة التنظيمية الخضراء - نشر الثقافة التنظيمية الخضراء) على أداء العاملين على موظفي القطاع الحكومي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمق الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي.

الدراسات السابقة: يحتوي هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بغرض الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة وتحديد منهجها. وما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في تكوين هذه الدراسة، وتأسيس إطارها النظري، وما يمكن ان تسهم في هذا المجال وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة.

أولاً - دراسات باللغة العربية:

- دراسة (خزل، 2018)، وهدفت إلى الكشف عن وجود علاقة بين أبعاد اتجاهات العاملين والثقافية التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة، والكشف عن وجود أثر بين اتجاهات العاملين والثقافية التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الكرونجي في محافظة كركوك والبالغ عددهم (200) عاملاً، واشتملت عينة الدراسة على (56) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: 1- وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين أبعاد اتجاهات العاملين والثقافية التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة. واوجدت الدراسة ان هناك أثر معنوي ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين والثقافية التنظيمية الخضراء في الشركة المبحوثة. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: زيادة اهتمام إدارة الشركة بالأنماط السلوكية الإيجابية لدى العاملين التي تساهم في تعزيز مكانه وصورة الشركة، وذلك من خلال إلمام ومعرفة العاملين بالجوانب التي تدعم البيئة عبر البرامج التدريبية والنشرات الداخلية واللوائح، بهدف توعية العاملين بتبني الثقافة الخضراء.

2- دراسة (محمد والنجار وشعيب، 2021)، وهدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة المصرية، والكشف عن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء وأبعاد السلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة، وكذلك الكشف عن وجود علاقة انحدار بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة، واشتملت عينة الدراسة على (355) مفردة من العاملين في شركات السياحة المصرية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانوا بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثون للعديد من النتائج أهمها:

جاءت أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء وأبعاد السلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة المصرية بدرجة مرتفعة كما ووجدت علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء وأبعاد السلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة. وكذلك وجود أثر معنوي إيجابي ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة اهتمام الشركة بنشر وتعميق الثقافة التنظيمية الخضراء ودمجها في التخطيط الاستراتيجي للشركة، وأن يشتمل الوصف للشركة على بنود تتعلق باستخدام العمل والاداء البيئي الإيجابي.



## ثانيا - دراسات باللغة الأجنبية:

3- دراسة (Hastuti & Muafi, 2022)، وهدفت الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير الثقافة البيئية التنظيمية على أداء الموظف، والتعرف على تأثير الثقافة البيئية التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين والتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك (بوكوبين) في جاكرتا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (89) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للثقافة البيئية التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ أي أنه كلما ارتفعت الثقافة البيئية التنظيمية، زاد تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وفضلاً عن ذلك، فإن تأثير إيجابي للثقافة البيئية التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك في جاكرتا؛ أي أنه كلما ارتفعت الثقافة البيئية التنظيمية، زاد الرضا الوظيفي للموظفين. كما أوجدت الدراسة تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموظفين؛ أي أنه كلما ارتفعت الممارسات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء كلما ارتفع أداء الموظفين. وكذلك تأثير إيجابي للرضا الوظيفي لدى العاملين على أداء الموظفين وبالتالي يمكن إثبات أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي، زاد تحسن أداء الموظفين. وأخيراً تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بوساطة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ أي أنه كلما ارتفعت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والثقافة البيئية التنظيمية كلما زاد الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى التعرف على تأثير الثقافة البيئية التنظيمية على أداء العاملين في القطاعات العامة والخاصة في ماليزيا، كما يجب على أصحاب القرار بأن يقوموا بتطوير أداء العاملين بالأساليب التي تحافظ على البيئة.

4- دراسة (Imran, Arshad & Ismail, 2021)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء التنظيمي، والتعرف على دور الأداء البيئي والابتكار الأخضر على الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية في ماليزيا من ولايات ملقا وجوهور وسيلانجور وكيدا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (170) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الخضراء على زيادة الابتكار الأخضر والأداء وتطوير ثقافة قوية تتميز باستقرار عمليات إدارة الأعمال والتفاعل مع البيئات الداخلية والخارجية. وإيضاً وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء التنظيمي للمؤسسة؛ حيث إن الثقافة التنظيمية الخضراء لها تأثير مفيد على أداء مؤسسات التصنيع في ماليزيا. وقيام الابتكار الأخضر والأداء البيئي بدور الوسيط بين الثقافة التنظيمية الخضراء والأداء التنظيمي العام؛ لذا فإن الثقافة التنظيمية الخضراء لها تأثير مفيد على أداء مؤسسات التصنيع في ماليزيا. كما أوجدت تأثير إيجابي لثقافة المنظمة الخضراء على أداء ابتكار المنتجات الخضراء في المنظمة؛ حيث تحرص المنظمات الخضراء على ابتكار وتصنيع منتجات صديقة للبيئة. وكذلك الثقافات التنظيمية الخضراء تعزز القيم الصديقة للبيئة، مما يساعد المديرين على أن يصبحوا أكثر وعياً للحفاظ على الموارد التي يستخدمونها، والهدر الذي يصنعونه، والطاقة التي يستخدمونها وزيادة الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: يجب على المسؤولين تشجيع الشركات والمؤسسات على تغيير الثقافة التنظيمية لها واتباع الثقافة التنظيمية التي ترسخ الاستدامة وتطبيقها عن طريق تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر مما يؤدي بدوره إلى تشجيع الابتكار الأخضر.

5- دراسة (Chang et al., 2019)، وهدفت إلى التعرف على تأثير الهوية التنظيمية الخضراء والرؤية المشتركة الخضراء على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين في الشركات، والتعرف على العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء وأداء تطوير المنتجات الخضراء، وسلوك المواطن التنظيمية للبيئة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركات التايوانية، بينما اشتملت عينة الدراسة على (475) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لتطوير الهوية التنظيمية الخضراء والرؤية المشتركة الخضراء لإدارة الشركة على تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية الخضراء لدى العاملين في الشركة. ووجود تأثير إيجابي للإجراءات التطوعية من قبل موظفي الشركة لتحسين



التدابير المتعلقة بالإدارة الخضراء، والتي تسمى سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء على الإدارة البيئية وتطوير المنتجات الخضراء. وايضاً وجود تأثير إيجابي للهوية التنظيمية الخضراء على الثقافة التنظيمية الخضراء وعلى تطوير تصنيع المنتجات الخضراء، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: أنه يجب على الشركات إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تطوير الهوية التنظيمية الخضراء والرؤيا الخضراء المشتركة، من أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء وتكثيف تطوير أداء المنتجات الخضراء.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف جوانب الظاهرة من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث في فصول الدراسة السابقة لتحديد الجوانب التي تم تغطيتها من قبل الباحثين السابقين والجوانب التي لا تزال بحاجة إلى بحث الأمر الذي مكن الباحثين من وضع مجموعة من الافتراضيات المنطقية حول الظاهرة المدروسة في محاولة لإيجاد إجابة لها. والمنهج التحليلي متعلق بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الاستبانة، للإجابة عن تساؤلات وفروض الدراسة للتوصل إلى إجابات منطقية لهذه الأسئلة، وتبسيط الضوء على الثقافة التنظيمية الخضراء وأهميتها وواقعها على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إيماناً من القيادة الكريمة – حفظها الله – في المملكة العربية السعودية بأهمية التطور والتقدم في جميع المجالات ومنها الثقافة التنظيمية الخضراء والبيئة الخضراء وذلك لتحسين جودة الحياة في المملكة، ومبادراتها للوصول لأقصى الحدود في الاستثمارات للحفاظ على البيئة لصناعة افاق متجددة لغد افضل، وهذه الدراسة اخذت على عاتقها جزئية النظر في الثقافة التنظيمية الخضراء في جانب القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم اختيار الفترة الزمنية من (2020) ولغاية (2024)، وسبب اختيار هذه الفترة لجمع البيانات كاملة من جهة، وتطور وتزايد أهمية الثقافة التنظيمية الخضراء وأداء الموظفين من جهة أخرى.

### الإطار النظري للدراسة:

#### المبحث الأول : الثقافة التنظيمية الخضراء

تعد الثقافة بمثابة عنصر التكوين الرئيسي بداخل المنظمات، وتقوم الثقافة التنظيمية الخضراء على مجموعة من الأنشطة التنظيمية المؤيدة للبيئة والداعمة للطبيعة، حيث تضع المنظمة حزمة من العمليات التي تكون صديقة للبيئة وتكون مستدامة مثل المنتجات صديقة البيئة وتعمل على منع التلوث، بمعنى أن تتصرف المنظمات بطريقة خضراء، كما تساعد أنشطة الثقافة التنظيمية الخضراء الموظفين على تطوير السلوكيات التي تؤيد البيئة داخل المنظمة من خلال تشكيل سلوكياتهم الخضراء، ويتصرف الموظفون داخل المنظمات بطريقة صديقة للبيئة ومسئولة (Pan et al., 2002) وتتمثل الثقافة التنظيمية الخضراء بأن تحرص المنظمة على إجراء التحسين البيئي بشكل مستمر واتباع الأنشطة الخضراء والحد من الحوادث وإعادة التدوير والحد من النفايات (Roscoe et al., 2019). كما أنها تعتبر بمثابة ثقافة تنظيمية تسعى نحو تحقيق الاستدامة ورفع الأداء البيئي للمنظمات وتنفيذ الاستراتيجيات لتتمكن من الاستفادة من الموارد الطبيعية، لأنها تعمل على اقتناص الفرص الجديدة التي يكون لها أثر إيجابي على الأداء البيئي وينعكس ذلك بالمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة (Tahir et al., 2019).

مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء: يُعرف (Roscoe et al., 2019) مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء بأنه: "قيم ومعتقدات وسلوكيات أعضاء المنظمة التي ترتبط بالبيئة الطبيعية". كما عرف كل من (Tahir & Javed, 2022) مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء بأنها: "الافتراضات المشتركة اتجاه البيئة التي توجه سلوكيات العاملين نحو القيام بسلوكيات صديقة للبيئة". كما يُشير كل من (Aggarwal &



(Agarwala) إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء عبارة عن: "المعايير والمعتقدات المشتركة بداخل المنظمة وتعمل على إدارة وحماية البيئة". ويُضيف كل من (Liu & Lin، 2020) أن مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء هو: "اعتقاد جماعي لدي العاملين اتجاه البيئة لاتباع السلوكيات صديقة البيئة الذي يتقاسمه معظم أعضاء المنظمة، كما أنها الثقافة الموجهة نحو الاستدامة." كما عرف (2019) (Tahir et al.) مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء بأنها: "المعتقدات والقيم والمعايير والقوالب النمطية الاجتماعية المشتركة حول إدارة البيئة والحماية البيئية ضمن الثقافة الصديقة للبيئة، كما أنها تصورات وسلوكيات أعضاء المنظمة حول حماية البيئة." ويُعرف (Shahriari et al.، 2022) مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء هو: "نموذج للافتراضات المشتركة التي ترتبط بالإدارة البيئية والمشكلات البيئية كما أنها بمثابة سياق رمزي لحماية البيئة."

### أهداف وفوائد الثقافة التنظيمية الخضراء

تروج المنظمات للمعايير الثقافية التي تعمل على تقليص الأضرار البيئية وتحسين أداؤها الأخضر، حيث تقوم بدعم الثقافة التنظيمية الخضراء وتعمل على التنفيذ الفعال للسياسات الخضراء وذلك كون الثقافة التنظيمية الخضراء تحد الموظفين على التصرف وفقاً لمجموعة من القيم لتغير العمليات التنظيمية وتُصبح صديقة للبيئة (Shahriari et al.، 2022). توفر الثقافة التنظيمية المناخ المناسب لتشجيع الاستدامة بداخلها، عن طريق تحقيق تكامل الإدارة البيئية مع الثقافة التنظيمية، كما أنها تعمل على توجيه سلوكيات الموظفين بداخل المنظمة نحو إدارة البيئة وحمايتها، وتعمل المنظمة على حل مختلف القضايا بالاستراتيجيات التي تتناسب مع القيم البيئية (Küçükoglu & Pinar، 2016). كما أنها تسعى إلى تدريب وتنقيف الموظفين حول قيم الإدارة البيئية وتعمل على توفير الطاقة لتقليل النفايات ونشر الوعي البيئي، وتحرص على مشاركة الموظفين في حل المشكلات البيئية، ويلعب القادة دوراً هاماً في بناء الثقافة والحفاظ عليها وتطبيق المنظمات الثقافة التنظيمية المستدامة التي توجه الموظفين نحو تقليص المشاكل البيئية. (Danirmala & Prajogo، 2022)، والعمل على تحقيق التطوير التنظيمي ورفع مستوى الأداء الأخضر للمنظمات وزيادة الوعي بداخل المنظمات حول العيش بشكل مستدام (Hadi, Wartini & Widjaja، 2022). كما ان للثقافة التنظيمية الخضراء تأثير إيجابي على المنظمة. ففي دراسات سابقة وجد أنها تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية والابتكار الأخضر (Tahir et al.، 2019) وتشجع الممارسات الخضراء العديد من المميزات مثل تحقيق مستوى عالي كمن الأداء ورضا الموظفين وتقوية روح الفريق والتفكير باخلاق المنظمة الخضراء وتقلل التكاليف. (Abou-AL-Ross & Abu Mahadi، 2012)، كما أنها تعمل على تبني المزيد من الممارسات المستدامة بيئياً في المنظمات لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد غير المتجددة (kanazu & Akele، 2012).

### أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء

يحدد كل من (Aggarwal & Agarwala، 2012) أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء في ثلاثة أبعاد رئيسية بناء على تقسيم (Harris & Cane، 2002) للثقافة الخضراء وهي:

- أولاً- الدرجة: تُشير إلى مدى اقتناع المدراء بالقيم المستدامة والقضايا الخضراء التي لها تأثير إيجابي على المنظمة وان القيم الخضراء تتبلور في الإبداعات التنظيمية والمصنوعات اليدوية.
- ثانيًا- الانتشار: توجد مجموعة من الحواجز التنظيمية المختلفة التي تواجهها المنظمة أثناء تنفيذ الممارسات الخضراء على سبيل المثال، مدى مركزية صنع القرار، والتنسيق بين الوظائف وسياسة المنظمة الداخلية. كما انه يتأثر بمدى اعتقاد مديري المنظمة بوجود ثقافات فرعية مختلفة، وكلما زاد عدد الثقافات الفرعية وقوتها وحجمها انخفض مستوى الانتشار التنظيمي للوعي الأخضر.
- ثالثًا- العمق: يُشير إلى مدى تقدير المدراء للمبادرات الخضراء ومدى قدرتهم على التكيف مع القضايا والمشاكل البيئية.





## المبحث الثاني: أداء الموظفين

**المقدمة:** تحظى الموارد البشرية في المنظمات الحديثة باهتمام كبير، حيث انها أصبحت تستثمر في الكفاءات المتوفرة لديها للرفع من الإنتاجية والقدرة التنافسية بغرض تحقيق أهدافها، وتعمل على الاستخدام الأمثل لقدرات ومهارات موظفيها، ومن خلال تقييم الموظفين بشكل دقيق وموضوعي أصبح بالإمكان تحسين أدائهم عن طريق التحفيز ايجابياً كان او سلبياً.

**تعريف أداء الموظفين:** يعرف أداء الموظفين بأنه "مدى تحقيق الفرد لأهداف الوظيفة التي يشغلها، بما تتضمنه من واجبات ومهام، وذلك عن طريق انجاز الاعمال والأنشطة المكونة للوظيفة والتي تعبر عن اهداف المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها" (عطية، 2013).

**أهمية أداء الموظفين:** أداء الموظفين يعد من المجالات التي حظيت بالاهتمام الكبير والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، ويعود ذلك الى مدي أهميته على مستوى الفرد والمنظمة.

**أبعاد أداء الموظفين:** لقد اختلف الباحثون في تحديد ابعاد أداء الموظفين وماهي مجالات تطبيقها التي تمكنهم من قياس مستوى الأداء، وجودته وفعاليتها، فمنهم من يرى انه يقاس بجودة وسرعة انجاز العمل، ومنهم من يرى ان الأداء بدقة وحجم العمل المنجز وفيما يلي ما يعتمد عليه من ابعاد في تقييم أداء الموظفين:

**أولاً: حجم الأداء:** يعتبر من المطالب الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقه حجم الأداء، حيث تجعل الموظفين يؤديون الاعمال بالحجم الذي يناسب مؤهلاتهم وامكانياتهم، والمقصود بحجم الأداء هو كمية العمل المنجز الذي لا يتجاوز قدرات ومكانيات الموظفين وكذلك لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم مما يعود بالتراخي والبطء في أداء الاعمال. (Buchanan, & McCalman, 1990)

**ثانياً: دقة الأداء:** تعرف دقة الأداء بمستوى الأهداف والتوقعات المرجو تحقيقها بالالتزام بالمهام الموكلة للفرد او المنظمة لأداء الاعمال والأنشطة بالشكل الصحيح وتقديم الخدمات بدرجة عالية من الاتقان. (Gondal, & Khan, 2008)

كما تعرف بالمهارة العالية في أداء او انجاز عمل وفقاً للمعايير المتفق عليها، من حيث الزمن، الكمية، الجودة والتكلفة، وتعني أيضا المهارة العالية في تطبيق إجراءات معينة وفقها لهدف محدد، وعادة ما يرتبط مصطلح الدقة بالمهارة. (شوكاني، 2011).

**ثالثاً: سرعة الأداء:** سرعة الأداء ليس المقصود منها نجاز العمل بسرعة، وانما تأدية العمل في الوقت المحدد بدون أخطاء وجودة عالية، فالتسرع في الاعمال قد يكلف المنظمات الكثير من الأعباء مما قد يفقدها مركزها التنافسي. لذا يجب على المنظمات الاهتمام بالوقت، وذلك بان يكون انجاز العمل في الوقت المحدد مع ضمان الجودة والدقة التي ترضي المستفيد من الخدمة وكذلك تحقق اهداف المنظمة. (Cuyper, et al, 2014).

**رابعاً: جودة الأداء:** والمقصود بها مستوى الدقة والاتقان للجهد المبذول لمطابقة مخرجات الأداء للمواصفات المحددة من الإدارة او المطابقة للمواصفات العالمية ومعايير الجودة المعتمدة، وتقاس كذلك بدرجة الابداع والابتكار الذي يبديها الموظف عند تأدية مهامه، كما انها تقاس بخلو الأداء من الثغرات والاحطاء اثناء التنفيذ. (Blyton, et al, 2017) ويرى الباحثان ان العلاقة بين الابعاد الأربعة لأداء الموظفين علاقة تكاملية، حيث انها حصيلة لنتائج المخرجات التي يحققها الموظف نتيجة للطاقة والجهد الذي بذلهم للأداء المهام والمسؤوليات المكلف بها للوصول للأهداف المرغوبة من طرف المنظمة بمستوى عالي من الجودة.

## تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين.

يُمكن للمنظمات التوصل الى أفضل النتائج عن طريق تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء، مما يقلص من تكاليف الإنتاج ويرفع مستوى الكفاءة الاقتصادية، وبذلك فإن تنفيذ الثقافة التنظيمية الخضراء وتبنيها يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للموظفين الذي يمنح المنظمة ميزة تنافسية (García-Machado & Martínez, 2019). ولكي تحصل المنظمات على بيئة مستدامة، يجب أن تحدد العوامل التي تهددها وتتخذ الإجراءات اللازمة للحد من تأثير هذه العوامل، وتبذل قصارى جهدها لمواجهة هذه التحديات، بالتركيز على توجيه الموظفين نحو السلوكيات الخضراء، التي تعزز من الأداء المستدام والاستدامة البيئية، لأنهم يقوموا بمجموعة



من السلوكيات المتوافقة مع بيئتهم مثل كاستغلال النفايات وتحولها الى عناصر ذات قيمة وحماية البيئة (2022 Turki & Kalantari Shahijan & Alirezaei). كما ان العامل البشري بداخل المنظمة له دوراً هاماً في تبني الممارسات الخضراء والسلوكيات الخضراء التي تعمل على اتخاذ مجموعة من التدابير لحماية البيئة، وذلك لضمان تحقيق الاستدامة البيئية، كما انه يعزز سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة. ولهذا فإن الثقافة التنظيمية الخضراء تشجع السلوك الأخضر لدى الموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والوعي البيئي (Yeşiltaş & Gürlek & Kenar, 2022). يذكر كل (أبو الروس وأبو مهدي 2012) أنه يُمكن للمنظمات الحكومية تحقيق أهدافها البيئية بشكل جيد عن طريق رفع أداء الموظفين والذي يتمثل في النقاط التالية: (تكوين من لديهم من الموظفين نسبة عالية من الالتزام- حصول الموظفين على برامج تدريبية تساهم في تحقيق الأهداف البيئية- القيام بعمليات تقييم للأداء البيئي)

### الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بإدارات التطوير بالقطاع الحكومي في السعودية والتي بلغت (23)، ونظراً لعدم وجود إحصائية محددة لعدد الموظفين بهذه الإدارات فقد تم الاعتماد على حجم عينة لمجتمع غير معلوم بهذه الجهات، لذا اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية القصدية من مجتمع الدراسة بحيث تشمل العينة تمثيل لجميع الوزارات بعدد لا يقل عن 10 موظفين من كل وزارة، كما تم التأكيد على أن يكون المشاركون في الدراسة من العاملين في إدارة التطوير بهذه الوزارات حتى يتمكن من استكمال المشاركة وإبداء الرأي حول محاورها، وقد بلغ حجم العينة النهائي القابل للتحليل (200) مفردة توزعت على جميع الوزارات المستهدفة.

#### جدول (1) قائمة الاستقصاء

قائمة الاستقصاء المستردة والصالحة للتحليل	قائمة الاستقصاء الموزعة	النسبة المئوية لقائمة الاستقصاء المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي
200	193	96.5%

يتبين من الجدول رقم (1): أن عدد قائمة الاستبانات الموزعة (200) استبانة، في حين أن عدد قائمة الاستقصاءات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (193) استبانة، بواقع (96.5%) من قائمة الاستبانات الموزعة.

#### خصائص عينة الدراسة

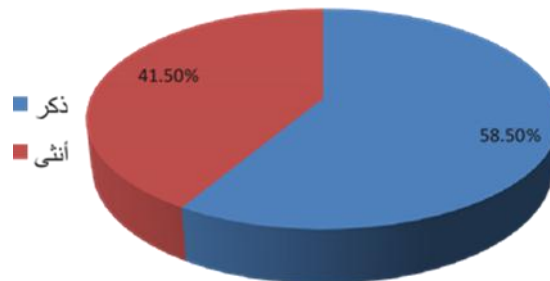
#### توزيع أفراد العينة حسب النوع

يتبين من الجدول رقم (2) : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب النوع هي (58.5%) والخاصة بالذكور، بينما جاءت أقل نسبة (41.5%) وهي خاصة بالإناث.

#### جدول رقم (2)

#### توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات النسب المئوية
ذكر	113 (58.5%)
أنثى	80 (41.5%)
المجموع	193 (100.0%)



#### الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

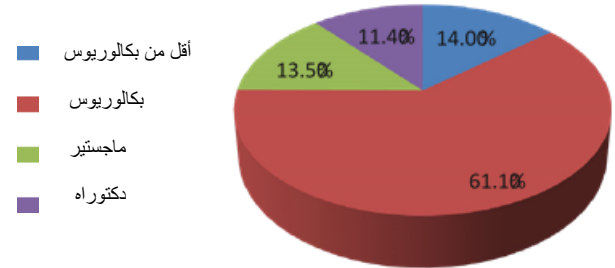
يتبين من الجدول رقم (2) : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل هي (61.1%) وهي الخاصة بالبيكولوجيا، بينما جاءت أقل نسبة (11.4%) وهي خاصة بالماجستير.



جدول رقم (3)  
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل
%14.0	27	أقل من بكالوريوس
%61.1	118	بكالوريوس
%13.5	26	ماجستير
%11.4	22	دكتوراه
%100.0	193	الدرجة الكلية

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل



الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

جدول رقم (4)  
توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

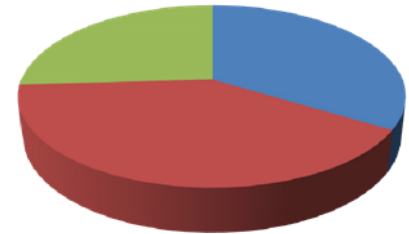
النسب المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
%33.7	65	أقل من 5 سنوات
%40.4	78	من 5 إلى 10 سنوات
%25.9	50	أكثر من 10 سنوات
%100.0	193	الدرجة الكلية

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات

يتبين من الجدول رقم (3) : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة (40.4%) والخاصة بمن ( 5 إلى 10 سنوات) (33.7%) بينما جاءت أقل نسبة (25.9%) من أقل من 5 سنوات .

من 5 إلى 10 سنوات  
أكثر من 10 سنوات

40.40%



الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

### وصف أداة الدراسة (استبانة) صدق الأداة وثباتها

#### 1- صدق المحكمين

بعد الانتهاء من إعداد وبناء قائمة الاستبانة، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة.

والتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة كل عبارة ووضوح صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وُضع من أجله، واقتراح تحسينها سواء بالإضافة، أو إعادة الصياغة أو الحذف، أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً. وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحثان صياغة قائمة الاستبانة؛ حيث إعادة صياغة وحذف بعض العبارات في قائمة الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين،



وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكون من (33) عبارة مقسمة على محاورين.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لمحاور قائمة الاستبانة

- المحور الأول: الثقافة التنظيمية الخضراء: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الأول لقائمة الاستقصاء

ويوضح نتائجها الجدول رقم (5):

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بُعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: الثقافة التنظيمية الخضراء

البيد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البيد الأول: عمق التخضير	1	**981	2	**862	3	**866	4	**920	15	**942
البيد الثاني: درجة التخضير	6	**957	7	**934	8	**880	9	**894	-	-
البيد الثالث: انتشار التخضير	10	**919	11	**930	12	**862	13	**889	14	**947

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (5) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للعبارة التي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: الثقافة التنظيمية الخضراء، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء بين (\*\*.862- \*\*.981)، وتراوحت في البعد الثاني: درجة الثقافة التنظيمية الخضراء بين (\*\*.880- \*\*.957)، وتراوحت في البعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء بين (\*\*.862- \*\*.947)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول لقائمة الاستبانة.

- المحور الثاني: أداء الموظفين: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الثاني لقائمة الاستبانة

## جدول رقم (6)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بُعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني أداء الموظفين

البيد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البيد الأول: حجم الأداء	15	**894	16	**859	17	**884	18	**886	19	**885
البيد الثاني: دقة الأداء	20	**967	21	**846	22	**917	23	**939	-	-
البيد الثالث: سرعة الأداء	24	**967	25	**936	26	**907	27	**975	28	**978
البيد الرابع: جودة الأداء	29	**942	30	**717	31	**797	32	**884	33	**902

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (6) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للعبارة التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني أداء الموظفين، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وجاءت جميع قيم معاملات

الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: حجم الأداء بين (\*\*.859- \*\*.894)، وتراوحت في البعد الثاني: دقة الأداء بين (\*\*.846- \*\*.967)، وتراوحت في البعد الثالث: سرعة الأداء بين (\*\*.907- \*\*.978)، وتراوحت في البعد الرابع: جودة الأداء بين (\*\*.717- \*\*.942)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني لقائمة الاستبانة.



## جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد و المتوسط العام للدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: الثقافة التنظيمية الخضراء	.997**
2	المحور الثاني أداء الموظفين	.998**

## 3- الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور قائمة الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد و المتوسط العام للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول رقم (7). يتبين من الجدول رقم (7) أن قيم معاملات الارتباط لمحاور قائمة الاستبانة و المتوسط العام لقائمة الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين .997- \*\*.998\*\* (وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لقائمة الاستبانة. ألفا كرونباخ لمحاور قائمة الاستبانة:

## جدول رقم (8)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور قائمة الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: الثقافة التنظيمية الخضراء	.988
2	المحور الثاني: أداء الموظفين	.985
	المتوسط العام	.995

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور قائمة الاستبانة ويوضح نتائجها الجدول رقم (8):

يتبين من الجدول رقم (8): أن قيم معاملات الثبات محاور قائمة الاستبانة؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين .985- .988، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور قائمة الاستبانة (0.955)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية قائمة الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. الأساليب الإحصائية

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحثان إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات قائمة الاستقصاء وكذلك الدرجات الكلية لمحاور قائمة الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.

3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.

4- معامل كرونباخ ألفا: لحساب الثبات لعبارات قائمة الاستبانة.

5- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

6- اختبار (test-T): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

7- تحليل الانحدار الخطي.



8- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:  
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل محور بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً). - من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (منخفضة). - من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).

#### مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### القسم الأول: أسئلة الدراسة:

أولاً: عرض ومناقشة السؤال الأول والذي نص على: ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء في القطاع

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: الثقافة التنظيمية الخضراء

الرتبة	الانحراف المعياري	م	أبعاد المحور الأول
3	1.378	3.70	1 البعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء
2	1.314	3.71	2 البعد الثاني: درجة الثقافة التنظيمية الخضراء
1	1.215	3.86	3 البعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء
	1.179	3.76	المتوسط العام

يتبين من الجدول رقم (9) : أن المتوسط العام للمحور الأول: الثقافة التنظيمية الخضراء جاء بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.179) وبدرجة استجابة (عالية). وجاء في الترتيب الأول (البعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.215) ويليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: درجة الثقافة التنظيمية الخضراء) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.314) بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.378) وجاءت جميع ابعاد المحور الأول بدرجة استجابة عالية. وهذا يفسر اهتمام المنظمة بالإبداع والابتكار والإنتاج مجيء الثقافة التنظيمية الخضراء بدرجة استجابة (عالية)، من خلال الاعتماد على الأنشطة الخضراء التي تساعد على الاستدامة الاجتماعية. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة محمد والنجار وشعيب (2021)، التي توصلت إلى مجيء أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء في الشركات بدرجة مرتفعة. وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بمزيد من التفصيل على النحو التالي:



## 1- البعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء

## جدول رقم (10)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء

م	العبرة	در					المتوسط العام	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	يهتم المديرون بنشر القيم الخضراء في جميع الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة.	78	47	21	23	24	3.68	1.421	4	عالية
		40.4	24.4	10.9	11.9	12.4				
2	يعمل المديرون على تنمية الحساسية نحو القضايا الخضراء لدى الموظفين.	82	43	21	23	24	3.70	1.433	2	عالية
		42.5	22.3	10.9	11.9	12.4				
3	يتبنى المديرون فلسفة الاستدامة في كافة الأنشطة المؤسسية	82	44	22	23	22	3.73	1.407	1	عالية
		42.5	22.8	11.4	11.9	11.4				
4	يتبنى المديرون المبادرات الخضراء.	76	47	24	23	23	3.67	1.404	5	عالية
		39.4	24.4	12.4	11.9	11.9				
5	يعمل المديرون على مواجهة مقاومة التغيير للثقافة الخضراء.	76	50	23	20	24	3.69	1.401	3	عالية
		39.4	25.9	11.9	10.4	12.4				
		المتوسط العام					3.70	1.378	--	عالية

يتبين من الجدول رقم (10): أن المتوسط العام للبعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.70)، وانحراف معياري (1.378)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء بين (1.401-1.433) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبرة رقم (3) (يتبنى المديرون فلسفة الاستدامة في كافة الأنشطة المؤسسية) بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.407)، وجاء في الترتيب الثاني العبرة رقم (2) (يعمل المديرون على تنمية الحساسية نحو القضايا الخضراء لدى الموظفين) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.433) ويليه في الترتيب الأخير العبرة رقم (4) (يتبنى المديرون المبادرات الخضراء) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.404)، وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة (عالية). ويمكن تفسير مجيء البعد الأول: عمق الثقافة التنظيمية الخضراء، (عالية)، إلى أن المنظمة مهتمة بقضايا التنمية المستدامة التي تحقق منظور جديد من خلال استغلال الموارد والاعتماد على تنمية الاقتصاد. ويمكن تفسير حصول العبرة رقم (3) (يتبنى المديرون فلسفة الاستدامة في كافة الأنشطة المؤسسية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى إدراك المديرون بأهمية تحقيق الاستدامة من خلال الإبقاء على الأساسيات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وذلك من أجل مواكبة كافة التطورات الحديثة في عمليات تحسين رفاهية حياة الإنسان. ويمكن تفسير حصول العبرة رقم (4) (يتبنى المديرون المبادرات الخضراء) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى يقينهم بأهمية المبادرات الخضراء في تكامل اجتماعي واقتصادي، من خلال توفير فرص متنوعة للتنمية الاقتصادية، وتوفير الاستفادة القصوى من الموارد الطبيعية.



## 2- البُعد الثاني: درجة الثقافة التنظيمية الخضراء

## جدول رقم (11)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبُعد الثاني:  
درجة الثقافة التنظيمية الخضراء

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
6	يشجع المديرون الإنتاج والإبداع في الأنشطة الخضراء.	78	53	19	20	23	3.74	1.390	2	عالية	
		40.4	27.5	9.8	10.4	11.9					
7	يهتم المديرون بتوفير المعلومات لجميع الموظفين لفهم الاستدامة الاجتماعية.	88	42	21	22	20	3.81	1.388	1	عالية	
		45.6	21.8	10.9	11.4	10.4					
8	يربط المديرون بين القضايا الخضراء وأنشطة المؤسسة.	79	44	23	23	24	3.68	1.425	3	عالية	
		40.9	22.8	11.9	11.9	12.4					
9	يراعي المديرون عند وضع أولويات العمل التحول إلى الأنشطة الخضراء.	72	44	33	21	23	3.63	1.387	4	عالية	
		37.3	22.8	17.1	10.9	11.9					
		المتوسط العام					3.71	1.314	--		عالية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الثاني: درجة الثقافة التنظيمية الخضراء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول رقم (11)

يتبين من الجدول رقم (11) : أن المتوسط العام للبُعد الثاني: درجة الثقافة التنظيمية الخضراء جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.71) وانحراف معياري (1.314) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الثاني: درجة الثقافة التنظيمية الخضراء بين (1.387-1.425) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (7) (يهتم المديرون بتوفير المعلومات لجميع الموظفين لفهم الاستدامة الاجتماعية). بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (1.388)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (6) (يشجع المديرون الإنتاج والإبداع في الأنشطة الخضراء) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.390) ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (9) (يراعي المديرون عند وضع أولويات العمل التحول إلى الأنشطة الخضراء) بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.387) وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة (عالية). ويمكن تفسير حصول البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية الخضراء، بدرجة استجابة (عالية)، إلى اهتمام المدراء بالقضايا الخضراء وتوجههم الدائم نحو ربطها بكافة الأنشطة. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (7) (يهتم المديرون بتوفير المعلومات لجميع الموظفين لفهم الاستدامة الاجتماعية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى وعي المدراء بأهمية تحقيق الاستدامة الاجتماعية وذلك عبر زيادة الخدمات الأساسية للفرد. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (9) (يراعي المديرون عند وضع أولويات العمل التحول إلى الأنشطة الخضراء) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى مدي اهتمام المدراء بتحقيق التنمية الخضراء لكافة الأنشطة لتحقيق التميز في أداء المنظمة.





## 3- البُعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة،

## جدول رقم (12)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبُعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة				
10	يحرص المديرون على نشر المشاعر والسلوكيات الداعمة للثقافة الخضراء في جميع أنحاء المؤسسة	90	45	25	16	3.91	1	عالية	
		46.6	23.3	13.0	8.3				
11	يهتم المديرون بمشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار	81	50	29	16	3.84	4	عالية	
		42.0	25.9	15.0	8.3				
12	يوفر المديرون سياسة داخلية داعمة لصنع القرار في القضايا الخضراء	88	42	29	14	3.85	3	عالية	
		45.6	21.8	15.0	7.3				
13	ينسق المديرون بين القطاعات المختلفة لتبني الممارسات الخضراء.	84	44	30	14	3.81	5	عالية	
		43.5	22.8	15.5	7.3				
14	يعمل المديرون على توحيد الثقافات الفرعية لدعم التحول الأخضر.	88	44	30	16	3.90	2	عالية	
		45.6	22.8	15.5	8.3				
	المتوسط العام					3.86	--	عالية	

يتبين من الجدول رقم (12): أن المتوسط العام للبُعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء، جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.86)، وانحراف معياري (1.215)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء بين (1.281-1.354) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (10) (يحرص المديرون على نشر المشاعر والسلوكيات الداعمة للثقافة الخضراء في جميع أنحاء المؤسسة) بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.312) وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (14) يعمل المديرون على توحيد الثقافات الفرعية لدعم التحول الأخضر بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.218) ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (13) (ينسق المديرون بين القطاعات المختلفة لتبني الممارسات الخضراء) بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.354) وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة (عالية). ويمكن تفسير مجيء البُعد الثالث: انتشار الثقافة التنظيمية الخضراء بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المنظمة تعتمد على معايير ساعد في نشر وإثراء الثقافة التنظيمية الخضراء من خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (10) يحرص المديرون على نشر المشاعر والسلوكيات الداعمة للثقافة الخضراء في جميع أنحاء المؤسسة على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى حرص المدراء على تطبيق ثقافة الاستدامة من خلال اتباع مجموعة من القيم الاجتماعية المشتركة حول كيفية إدارة البيئية. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (13) ينسق المديرون بين القطاعات المختلفة لتبني الممارسات الخضراء على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى حرص المدراء على تنمية مفهوم الثقافة الخضراء لدى كافة القطاعات، وذلك من أجل تحقيق تكامل بين الثقافة التنظيمية والإدارة البيئية. تأنيًا - عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي؟



## جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: أداء الموظفين

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الرتبية الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	البُعد الأول: حجم الأداء	3.78	1.228	عالية 3
2	البُعد الثاني: دقة الأداء	3.77	1.220	عالية 4
3	البُعد الثالث: سرعة الأداء	4.05	1.195	عالية 1
4	البُعد الرابع: جودة الأداء	3.95	1.151	عالية 2
	المتوسط العام	3.89	1.037	عالية

يتبين من الجدول رقم (13) : أن المتوسط العام للمحور الثاني أداء الموظفين جاء بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.037) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الثالث: سرعة الأداء) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.195) ويليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: جودة الأداء) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.151) بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الثاني: دقة الأداء) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.220) وجاءت جميع أبعاد المحور الثاني بدرجة استجابة (عالية). ويمكن تفسير ذلك بامتلاك الموظفين لمهارات تمكنهم من إنجاز المهام بوقت زمني محدد للمنظمة. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة محمد والنجار وشعيب (2021) التي توصلت إلى مجيء أبعاد السلوكيات الخضراء للموظفين بدرجة عالية في المنظمة.

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الثاني بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

## 1- البُعد الأول: حجم الأداء

## جدول رقم (14)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبُعد الأول: حجم الأداء

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
1	تضاعفت الأعمال الذي يقوم بها الموظفون عن الوقت الماضي .	82	45	23	21	22	3.75	4	عالية	
5		42.5	23.3	11.9	10.9	11.4				
1	يتنافس الموظفون في حجم الأعمال التي يقوموا بها	80	49	21	21	22	3.75	3	عالية	
6		41.5	25.4	10.9	10.9	11.4				
1	يناسب كم العمل الذي يقوم به الموظفون مع وقت العمل الرسمي	88	43	25	19	18	3.85	1	عالية	
7		45.6	22.3	13.0	9.8	9.3				
1	يقضي الموظفون بالمؤسسة وقتاً إضافياً لإنجاز المزيد من الأعمال	85	47	22	19	20	3.82	2	عالية	
8		44.0	24.4	11.4	9.8	10.4				
1	يتحمل الموظفون بالمؤسسة أعباء العمل الإضافية في أوقات الطوارئ والأزمات.	84	43	21	21	24	3.74	5	عالية	
9		43.5	22.3	10.9	10.9	12.4				
	المتوسط العام						3.78	1.228	--	عالية

يتبين من الجدول رقم (14) : أن المتوسط العام للبُعد الأول: حجم الأداء جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.78) وانحراف معياري (1.288) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارة البعد



الأول: حجم الأداء بين (1.344-1.428) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (17) ( يناسب كم العمل الذي يقوم به الموظفون مع وقت العمل الرسمي ) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.344) وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (18) ( يقضي الموظفون بالمؤسسة أوقاتاً إضافية لإنجاز المزيد من الأعمال ) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.363) ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (19) ( يتحمل الموظفون بالمؤسسة أعباء العمل الإضافية في أوقات الطوارئ والأزمات ) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.428) وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة عالية). ويمكن تفسير مجيء البعد الأول: حجم الأداء، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن الموظفون يمتلكون مهارة التعامل مع الأزمات في العمل، مع القدرة على تحمل ضغط العمل دون ملل أو شكوى من قدر العمل المتاح بالمنظمة. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (17) ( يناسب كم العمل الذي يقوم به الموظفون مع وقت العمل الرسمي) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن على الرغم من رضا الموظفون عن العمل خارج ساعات العمل الرسمية، إلا أن المنظمة حريصة على تكليفهم بمهام محددة دون ائثار كاهلهم. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (19) ( يتحمل الموظفون بالمنظمة أعباء العمل الإضافية في أوقات الطوارئ والأزمات) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن حرص الموظفون على نجاح ونمو المنظمة، وتحمل ما قد يحدث من الظروف الطارئة أثناء الدوام الرسمي للمنظمة.

2- البُعد الثاني: دقة الأداء: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: دقة الأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل

## جدول رقم (15)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبُعد الثاني: دقة الأداء

الاستجابة	المعياري	الحسابي	لا وافق بسده	لا وافق	محايد	وافق	وافق بسده	ك	%	
عالية	4	1.445	3.63	26	24	21	46	76	20	
				13.5	10.4	9.8	27.5	39.4	%	
عالية	2	1.371	3.82	20	20	21	46	86	21	
				10.4	10.4	10.9	23.8	44.6	%	
عالية	1	1.233	3.97	12	16	29	45	91	22	
				6.2	8.3	15.0	23.3	47.2	%	
عالية	3	1.410	3.65	24	23	33	49	74	23	
				12.4	11.9	11.9	25.4	38.3	%	
عالية	--	1.220	3.77	المتوسط العام						

يتبين من الجدول رقم (15) : أن المتوسط العام للبُعد الثاني: (دقة الأداء جاء بدرجة استجابة عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.77) وانحراف معياري (1.220) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني دقة الأداء بين (1.233-1.445) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (22) ( يحرص الموظفون على معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بمهامهم وأدوارهم الوظيفية لأدائها بالشكل المطلوب ) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.233) وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (21) ( يقوم الموظفون بمراجعة أعمالهم قبل تسليمها لتجنب الخطأ ) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.371) ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (20) ( تتميز التقارير الصادرة من المنظمة بالدقة والمصداقية ) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.445) وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة عالية). ويمكن تفسير مجيء البعد الثاني: دقة الأداء بدرجة استجابة (عالية)، إلى مدى التزام الموظفين بتنفيذ اللوائح والقواعد الخاصة بالمنظمة، وحرصهم على عدم ارتكاب الأخطاء. ويمكن تفسير حصول العبارة (22) ( يحرص الموظفون على معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بمهامهم وأدوارهم الوظيفية لأدائها بالشكل المطلوب)، على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى رغبة الموظفين في تكوين رؤية واضحة لمهامهم واتقان إنجازها بالوقت المحدد. ويمكن



تفسير حصول العبارة رقم (20) (تتميز التقارير الصادرة من المنظمة بالدقة والمصداقية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى اهتمام المنظمة بالاعتماد على العديد من المعايير في تقديم التقارير المستخدمة في العمل، وذلك من أجل تحسين دقة وأداء الموظفين للقيام بالمهام المكلفين بها.

3- البعد الثالث: سرعة الأداء: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيانات البعد الثالث: سرعة الأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول رقم (16) :

جدول رقم (16)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: سرعة الأداء

م	العبارة	درجة الاستد				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة السجبة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة				
2	يتم إنجاز الأعمال في المنظمة وفق جدول زمني محدد..	99	46	23	13	4.07	1.210	2	عالية
4		51.3	23.8	11.9	6.7				
2	تضع المنظمة خطة للطوارئ والأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة..	95	47	24	14	4.02	1.233	4	عالية
5		49.2	24.4	12.4	7.3				
2	تستجيب المنظمة بسرعة لمتطلبات العملاء	98	47	23	14	4.07	1.197	1	عالية
6		50.8	24.4	11.9	7.3				
2	توجد آلية سريعة للتواصل مع المنظمة	100	45	19	17	4.06	1.238	3	عالية
7		51.8	23.3	9.8	8.8				
2	توجد وسائل سريعة لإدارة الأزمات لمواجهة الطوارئ والأزمات بالمنظمة..	99	42	23	13	4.01	1.287	5	عالية
8		51.3	21.8	11.9	6.7				
	المتوسط العام					4.05	1.195	--	عالية

يتبين من الجدول رقم (16) : أن المتوسط العام للبعد الثالث: سرعة الأداء، جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (4.05) وانحراف معياري (1.195)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لبيانات البعد الثالث: سرعة الأداء بين (1.197-1.287) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (26) (تستجيب المنظمة بسرعة لمتطلبات العملاء) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.197) وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (24) (يتم إنجاز الأعمال في المنظمة وفق جدول زمني محدد) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.210) ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (28) (توجد وسائل سريعة لإدارة الأزمات لمواجهة الطوارئ والأزمات بالمنظمة) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.287) وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة (عالية). ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: سرعة الأداء، على درجة استجابة (عالية)، إلى أن المنظمة تعتمد على وضع خطة لمواجهة الأزمات والطوارئ التي قد تتعرض لها المنظمة نتيجة لتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في المجتمع. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (26) (تستجيب المنظمة بسرعة لمتطلبات العملاء) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى حرص المنظمة على تلبية حاجات العملاء وكسب رضاهم، وتقديم الخدمات التي تناسبهم. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (28) (توجد وسائل سريعة لإدارة الأزمات لمواجهة الطوارئ والأزمات بالمنظمة) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى اهتمام المنظمة لوجود العديد من البدائل والحلول التي يمكن التعامل معها أثناء الأزمات، وإتباع مجموعة من الخطوات والمراحل التي تساعد في التعامل مع ملفات الأزمة واحد تلو الآخر .



4- البُعد الرابع: جودة الأداء: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات البعد الرابع: جودة الأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول رقم (17) :

جدول رقم (17)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: جودة الأداء

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة السجاية
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة				
29	تتبنى المنظمة المقترحات والأفكار البناءة للموظفين والتي تسهم في جودة العمل..	ك	91	46	22	14	3.90	5	عالية
		%	47.2	23.8	11.4	7.3	10.4		
30	يبدل الموظفون في المنظمة قصارى جهدهم لتفادي الأخطاء في العمل..	ك	97	44	23	12	3.99	1	عالية
		%	50.3	22.8	11.9	6.2	8.8		
31	تعتمد المنظمة على معايير لقياس جودة الأداء.	ك	95	42	24	14	3.94	3	عالية
		%	49.2	21.8	12.4	7.3	9.3		
32	تهتم المنظمة بتكوين فرق عمل لضمان الجودة في خدماتها.	ك	94	45	23	18	3.98	2	عالية
		%	48.7	23.3	11.9	9.3	6.7		
33	تقدم المنظمة دورات تدريبية لمنسوبيها لضمان الجودة في العمل	ك	92	43	23	23	3.93	4	عالية
		%	47.7	22.3	11.9	11.9	6.2		
المتوسط العام									
						3.95	1.151	--	عالية

يتبين من الجدول رقم (17) : أن المتوسط العام للبعد الرابع: جودة الأداء، جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.95) وانحراف معياري (1.151) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعببارات البعد الرابع: جودة الأداء بين (1.262-1.34) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (30) يبذل الموظفون في المنظمة قصارى جهدهم لتفادي الأخطاء في العمل، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.293) وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (32) تهتم المنظمة بتكوين فرق عمل لضمان الجودة في خدماتها، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.262) ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (29) (تتبنى المنظمة المقترحات والأفكار البناءة للموظفين التي تسهم في جودة العمل) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.345) وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة (عالية). ويمكن تفسير حصول البُعد الرابع: جودة الأداء على درجة استجابة (عالية)، إلى أن المنظمة لديها العديد من معايير ضمان جودة الخدمات والتي تساعد على قياس جودة الأداء الخاصة بالموظفين، كما تحرص على تنمية مهاراتهم وتقديم دورات تدريبية بشكل مستمر. ويمكن تفسير حصول العبارة (30) يبذل الموظفون في المنظمة قصارى جهدهم لتفادي الأخطاء في العمل، على الترتيب الأول، ودرجة استجابة (عالية) إلى حرص الموظفون في المنظمة على تفادي الأخطاء قدر الإمكان، وضمان معالجة هذه الأخطاء مستقبلاً. ويمكن تفسير حصول العبارة (29) (تتبنى المنظمة المقترحات والأفكار البناءة للموظفين التي تسهم في جودة العمل) على الترتيب الأخير، ودرجة استجابة (عالية)، إلى اهتمام المنظمة بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق التعاوني من خلال توفير الخدمات والموارد التي تساعد على تحفيز الابتكار والإبداع. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة (Paais & Pattiruhu، 2020)، التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية للشركة التي تشمل الأفكار والمعتقدات التي يجلبها أصحاب القرار من البيئة الخارجية إلى بيئة العمل على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال خلق مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

اختبار فروض الدراسة: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الخضراء بأبعادها الثلاثة (عمق الثقافة التنظيمية الخضراء -



درجة الثقافة التنظيمية الخضراء – نشر الثقافة التنظيمية الخضراء (على أداء العاملين على موظفي القطاع الحكومي). ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:  
أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمق الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي.  
وللتحقق من هذا الفرض، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود علاقة بين عمق تخضير الثقافة مع عامل ارتباط بيرسون بين عمق تخضير لموظفي الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي أمانة المنطقة الشرقية، ويبين ذلك جدول رقم (18):

## جدول رقم (18)

معامل ارتباط بيرسون بين عمق الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي

أداء الموظفين		عمق الثقافة التنظيمية الخضراء
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
**0.180	000	

يتبين من الجدول رقم (18): أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمق الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي (\*\*0.180) بمستوى دلالة (0.000). ويمكن تفسير ذلك بأن كلما زاد الاهتمام بثقافة الموظفين عن الإدارة البيئية، زاد اهتمام الموظفين ومراعاتهم لسلوكياتهم التي تصدر عنهم تجاه البيئة، وبالتالي العمل على زيادة الوعي وتقليص المشاكل البيئية بشكل يشجع على الممارسات الخضراء. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة (Chang et al., 2019)، التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي لتطوير الهوية التنظيمية الخضراء والرؤيا المشتركة الخضراء لإدارة المنظمة على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء لدى الموظفين في المنظمة.

ثانياً - عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرض الثاني والذي نص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي.

وللتحقق من هذا الفرض، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود علاقة بين درجة الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي، ويبين ذلك جدول رقم (19):

## جدول رقم (19)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي

أداء الموظفين		الثقافة التنظيمية الخضراء
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
**0.178	000	

يتبين من الجدول رقم (19): أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي



(817,\*\*) بمستوى دلالة (000). ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية الخضراء تجعل الموظفين يدركون أهمية الموارد البيئية والمحافظة عليها وأن يكون توجههم نحو المزيد من الممارسات الخضراء تجاه موارد البيئة. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة (Imran, Arshad & Ismail, 2021)، التي توصلت إلى أن الثقافات التنظيمية الخضراء تعزز القيم الصديقة للبيئة، مما يساعد العاملين على أن يصبحوا أكثر وعياً للحفاظ على الموارد التي يستخدمونها، والهدر الذي يصنعونه، والطاقة التي يستخدمونها وزيادة الأداء التنظيمي. ثالثاً- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرض الثالث والذي نص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي. وللتحقق من هذا الفرض، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود علاقة بين نشر الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي، ويبين ذلك جدول رقم (20):

## جدول رقم (20)

معامل ارتباط بيرسون بين نشر الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي

أداء الموظفين		الثقافة التنظيمية الخضراء
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
.000	**0.318	

يتبين من الجدول رقم (20): أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي (831,\*\*) بمستوى دلالة (000). ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان اهتمام المنظمة بنشر الثقافة التنظيمية الخضراء بين موظفيها، كان له أثر إيجابي على تحسين أدائهم نحو البيئة وحمايتها وتعزيز مفهوم التنمية المستدامة للبيئة. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة (Hastuti & Muafi, 2022)، التي توصلت إلى 2. وجود تأثير إيجابي للثقافة البيئية التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين، أي أنه كلما ارتفعت الثقافة البيئية التنظيمية، زاد الرضا الوظيفي للموظفين.

## مناقشة نتائج الدراسة

## - نتائج الفرضيات:

- مخلص نتائج الفرض الأول والذي نص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمق الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي  
- أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمق الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية (801,\*\*) بمستوى دلالة (000).

- مخلص نتائج الفرض الثاني والذي نص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي.

- أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي (718,\*\*) بمستوى دلالة (000).

- مخلص نتائج الفرض الثالث والذي نص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء العاملين لموظفي القطاع الحكومي أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر الثقافة التنظيمية الخضراء كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء على أداء الموظفين في القطاع الحكومي (138,\*\*) بمستوى دلالة (000).



- التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتكوين شركات مع القطاعات الخاصة وذلك لتنمية الاستثمارات نحو القطاعات الخضراء.

- ثقافة الاستدامة ليست مجرد حساب الأداء الاجتماعي والبيئي في تقارير الشركات. بل يجب الموازنة بين الأهداف البيئية والاجتماعية والأهداف الاقتصادية التقليدية للمنظمة.

- العمل على تطوير الإجراءات والآليات المالية والاقتصادية بما يتناسب مع تطبيق برنامج الثقافة الخضراء.

- العمل على الاستثمار في عمليات التدريب وبناء القدرات.

- ضرورة اهتمام المنظمة بنشر الثقافة التنظيمية بين الموظفين في مختلف الأقسام.

- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحافظ على الثقافة التنظيمية الخضراء من خلال ممارسات لإدماج القيم المؤيدة للبيئة وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على القيم تتخللها الرؤية والقيم التنظيمية المؤيدة للبيئة.

- توفير عدد من البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير وتنمية المهارات المهنية للموظفين.

### المراجع

1. إبراهيم، منى محمد سيد (2018). "نموذج مقترح لمسببات ونتائج السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية في شركات الاستثمار الصناعي السعودي". المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 25، العدد 3، ص 399-443.
2. الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2023) برنامج التحول الوطني. تم الدخول على الموقع بتاريخ: 21/2024/1م، المتاح على الرابط التالي: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp/>.
3. الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2023). رؤية سعودية مستدامة. تم الدخول على الموقع بتاريخ: 20/2024/1، على الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/a-/sustainable-saudi-vision>
4. خزل، بصير خلف (2018) «تأثير أبعاد اتجاهات العاملين في الثقافة التنظيمية الخضراء: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة الكرونجي في محافظة كركوك»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 2، العدد 42، ص ص: 125-142.
5. درويش، محمود أحمد (2018) مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
6. -عربية Sky News (2021) ولي العهد يعلن عن مبادرتين كبيرتين لحماية البيئة. على الرابط: [https://www3605241](https://www.skynewsarabia.com/middle-east/https://www3605241). تم الوصول إليه 07 / 01 / 2024.
7. -عطا الله، عبير عثمان عبدالعزيز (2017) "مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. العدد 1، ص ص: 779-822.
8. -محمد، أسماء عبدالعاطي؛ النجار، أحمد كرم؛ شعيب، محمد محمود (2021) "دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة المصرية"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة. المجلد 15، العدد 3، ص ص: 1-20، تصدرها كلية السياحة والفنادق.
10. نبيل محمد شوكاني، " العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سانت كليمينت، المملكة المتحدة (بريطانيا)، 2011، ص: 88.
11. -هنادي رمضان عطية، "نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2013، ص: 24.
12. Abou-AL-Ross, S. A. & Abu Mahadi, F. T. (2021). "The Impact of the Mediating Role of Green Organizational Culture on the Relation between Human Resources Green Competencies and Organizational Environmental Performance in Major Palestinian Governmental Hospitals in the Gaza Strip", *Arab Journal of Administration*, 41 (4), pp. 425-446.





13. Aggarwal, P. & Agarwala, T. (2021). "Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions", *Global Business Review*, pp. 1-24.
14. Chang, T. W.; Chen, F. F.; Luan, H. D. & Chen, Y. S (2019). "Effect of Green Organizational Identity, Green Shared Vision, And Organizational Citizenship Behavior For The Environment on Green Product Development Performance", *Sustainability*, 11 .617. pp. 1- 17.
15. Danirmala, L. & Prajogo, W. )2022(. "The Mediating Role of Green Training to the Influence of Green Organizational Culture to Green Organizational Citizenship Behavior and Green Employee involvement", *International Journal of Human Capital Management - 6* (1), pp. 66-75).
16. García-Machado, J. J. & Martínez-Ávila, M. (2019). "Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation: An Application to the Automotive Industry", *Sustainability*, 11 (18), p. 4874.
17. Hadi, F. S.; Wartini, S. & Widjaja, M. L. K. the Effect of Knowledge Creation on Green Performance", In:(2022). "Green Organizational Culture as Mediator of 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022) December, pp. 239-246, Atlantis Press.
18. Hastuti, D. T. & Muafi, M. (2022). "The Influence of Organizational Environmental Culture on Employee Performance Mediated by Green Human Resource Management (GHRM) and Job Satisfaction", *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4 (1), pp. 24-36.
19. Imran, M.; Arshad, I. & Ismail, F.(2021). "Green Organizational Culture and Organizational Performance: The Mediating Role of Green Innovation and Environmental Performance", *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 10 (4) pp. 515-530.
20. Küçükoğlu, M. T. & Pınar, R. I. (2016). "The Mediating Role of Green Organizational Culture between Sustainability and Green Innovation: A Research in Turkish Companies." *An International Journal Business & Management Studies*, Vol. 6, pp. 64-85.
21. David A. Buchanan, James McCalman, 'High Performance Work Systems: The Need for Transition Management', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol10, No2, 1990, p: 24.
22. Anbreen Mazhar Gondal, Aurangzeb Khan, 'Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industry In Islamabad', *International Review of Business Research Papers* Vol4, No5, October-November 2008, P: 140.
23. De Cuyper, Nele, Sulea, Coralia, Philippaers, Kristien, Fischmann, Gabriel, Iliescu, ragos, 'Perceived employability and performance : moderation by felt job insecurity', *Personnel review : a professional journal reporting new developments in research, theory and practice of personel management*, 2014, pp : 538-540.
24. Paul Blyton, John Hassard, Stephen Hill, Ken Starkey, 'Time, Work and Organization', 1st Edition, 2017, p :153.
25. Liu, X. & Lin, K. L. (2020). "Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety", *Frontiers in Psychology*, 11, pp. 1-7.



26. Okanazu, O. O. & Akele, F. E (2021). “Green Cultural Practices and Sustainable Business Management. Ochendo”, *African Journal of Innovative Studies*, 2 (1)., pp. 287-316.
27. Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). “Effect of Motivation, leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), pp. 577-588.
28. Pan, C.; Abbas, J.; Álvarez-Otero, S.; Khan, H. & Cai, C. )2022(. “Interplay between Corporate Social Responsibility and Organizational Green Culture and Their Role in Employees’ Responsible Behavior Towards the Environment and Society”, *Journal of Cleaner Production*, 366, 132878.
29. Roscoe, S.; Subramanian, N.; Jabbour, C. J. & Chong, T. (2019). “Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm’s Environmental Performance for Sustainable Development”, *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
30. Shahriari, M.; Tajmir Riahi, M.; Azizan, O. & Rasti-Barzoki, M. (2022). “The Effect of Green Organizational Culture on Organizational Commitment: The Mediating Role of job Satisfaction”, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 1-18.
31. Tahir, R. & Javed, M. S. (2022). *Reinforcing Green Organizational Culture to Sustain Green Human Capital: Innovative Way for Agri-Inputs Industry*. Retrieved from: <https://assets.researchsquare.com/files/rs-1963428/v1/e462a46e-76a4-41e2-8b04-b57dc7607ac1.pdf?c=1660929476> accessed at: 4/2/2024.
32. Tahir, R.; Athar, M. R.; Faisal, F. & Solangi, B. (2019). “Green Organizational Culture:  
33. A Review of Literature and Future Research Agenda”, *Annals of Contemporary Developments in Management & HR(ACDMHR)*, Print ISSN, 2632-7686.
34. Turki, M.; Kalantari Shahijan, M. & Alirezaei, A. (2022). “The Effect of Green Transformational Leadership on Green Behavior with the Mediating Role of Green Organizational Culture and Environmental Concerns”, *Journal of Business Management and Entrepreneurship*, 1 (2), pp. 93-113.
35. Yeşiltaş, M.; Gürlek, M. & Kenar, G. (2022). “Organizational Green Culture and Green Employee Behavior: Differences between Green and Non-Green Hotels”, *Journal of Cleaner Production*, .343