

خطة بحث بعنوان

دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء
للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية

The Role of Strategic Leadership in Enhancing Green Behaviors of
Employees in Industrial Facilities in Jubail Industrial City, Saudi Arabia

إعداد الطالب/

محمد سعيد الزهراني

الرقم الأكاديمي: 243002167

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025

دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم المعاصر تحولات بيئية متسارعة وتحديات متنامية تلقي بظلالها على كافة مناحي الحياة، وتضع المنظمات، وبخاصة الصناعية منها، في قلب مواجهة حتمية مع ضرورات الاستدامة. إن تزايد الوعي العالمي بالمخاطر المترتبة على التدهور البيئي، مثل التغير المناخي، واستنزاف الموارد الطبيعية، وفقدان التنوع البيولوجي، قد دفع بالمجتمع الدولي والمؤسسات البحثية إلى المطالبة بإحداث تحول جذري في الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية السائدة.

وفي هذا السياق، لم تعد الاستدامة البيئية ترفاً اختيارياً، بل أضحت ضرورة استراتيجية تضمن بقاء المنظمات ونموها على المدى الطويل، وتقرض عليها مسؤولية أخلاقية واجتماعية تجاه حماية الكوكب. إذ تُعد الصناعات الثقيلة، ومن بينها صناعة الأسمنت، من بين القطاعات الحيوية للتنمية الاقتصادية والعمرائية، غير أنها في الوقت ذاته تُصنف ضمن المصادر الرئيسية للتأثيرات البيئية، لا سيما فيما يتعلق باستهلاك الطاقة والموارد وانبعاثات الغازات الدفيئة (Al-Ghouthani et al., 2021, p. 3). لذا، فإن السعي نحو "تخضير" عمليات هذه الصناعة وتقليل بصمتها البيئية يمثل تحدياً وفرصة في آن واحد، يتطلب تضافر جهود متعددة، تبدأ من أعلى مستويات القيادة وتمتد لتشمل كافة العاملين في المنظمة.

إن تحقيق التحول البيئي المنشود داخل أي منظمة يكمن في سلوكيات أفرادها؛ فالعاملون هم المحرك الأساسي لتطبيق المبادرات البيئية وتحويل الاستراتيجيات الخضراء إلى واقع ملموس. لذا، تحتل "السلوكيات الخضراء للعاملين" (Employee Green Behaviors) موقعاً محورياً في الأدبيات المعاصرة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية. وتشير هذه السلوكيات إلى مجموعة من الأفعال والمبادرات الفردية والجماعية التي يمارسها الموظفون، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في الاستدامة البيئية (Nuswanto et al., 2023, p. 2). وتتخذ هذه السلوكيات أبعاداً متعددة، منها ما هو مرتبط بالمهام الوظيفية المباشرة، مثل ترشيد استهلاك الطاقة والمياه في العمليات الإنتاجية، وتقليل النفقات من

خلال إعادة التدوير والاستخدام الأمثل للمواد الخام، ومنها ما هو طوعي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي، كسلوكيات المبادرة البيئية التي تتمثل في تقديم اقتراحات لتحسين الأداء البيئي، والمشاركة الفاعلة في الأنشطة البيئية التي تنظمها الشركة، وتشجيع الزملاء على تبني ممارسات صديقة للبيئة (Saeed et al., 2023, p. 347; Zacher et al., 2023, p. 25).

كما يبرز الوعي والمعرفة البيئية لدى العاملين كبُعد أساسي، فإدراكهم للمشكلات البيئية وتأثير ممارساتهم اليومية يُعد منطلقاً لتغيير السلوك نحو الأفضل. لقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على الأثر الإيجابي المباشر للسلوكيات الخضراء للعاملين على الأداء البيئي للمنظمات، حيث تسهم في خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الانبعاثات الملوثة، وتعزيز السمعة البيئية للمنظمة (Ansari et al., 2021, p. 230; Mahmud, 2024). وفي دراسة أجراها الملفي ومفلح (2023) حول دور السلوك الأخضر في جامعة الكويت، تم التأكيد على أهمية هذا السلوك في تحقيق الأداء البيئي، حيث يؤدي دوراً وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي (الملفي ومفلح، 2023). وبالتالي، فإن فهم العوامل التي تحفز وتدعم هذه السلوكيات يُعد أمراً بالغ الأهمية للمنظمات الطامحة لتحقيق الاستدامة.

على الجانب الآخر، وفي سعي المنظمات نحو غاياتها البيئية، تبرز "القيادة الإستراتيجية" (Strategic Leadership) كقوة دافعة وموجهة رئيسية لا يمكن إغفال دورها. فالقيادة الإستراتيجية لا تتعلق فقط بالإدارة الفعالة للموارد وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، بل تمتد لتشمل "قدرة القادة على توقع المستقبل وصياغة رؤية طويلة الأمد، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي اللازم، خاصة في ظل بيئات العمل المعقدة والديناميكية" (Hitt et al., 2020, p. 34). وفي سياق الاستدامة، تتجلى القيادة الإستراتيجية في قدرة الإدارة العليا على دمج الأبعاد البيئية في صميم استراتيجية المنظمة ورؤيتها المستقبلية. إن التوجه الاستراتيجي نحو القضايا البيئية، والذي ينطوي على صياغة أهداف بيئية واضحة وقابلة للقياس، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، يُعد البُعد الأول والأساسي للقيادة الإستراتيجية البيئية (Wasti & Poell, 2021, p. 112).

علاوة على ذلك، يؤدي تطوير "رأس المال البشري" دوراً حاسماً؛ فالقادة الاستراتيجيون يدركون أهمية استقطاب وتدريب وتمكين الموظفين ذوي الوعي والكفاءات البيئية، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في

المبادرات الخضراء (Abbas et al., 2023, p. 155). كما أن بناء وتنمية "المقدرات الجوهرية" للمنظمة، مثل الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة وتطوير أنظمة إدارة بيئية فعالة، يُعد من صميم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية الساعية نحو التميز البيئي. كما لا يمكن إغفال دور القيادة في تشكيل "ثقافة تنظيمية" داعمة للاستدامة، حيث تصبح القيم والمعايير البيئية جزءاً لا يتجزأ من هوية المنظمة وممارساتها اليومية، مما يشجع على تبني السلوكيات الخضراء بشكل تلقائي (Shahzad et al., 2020, p. 124).

وأخيراً، فإن التزام القيادة "بالممارسات الأخلاقية" والشفافية في القضايا البيئية يعزز من مصداقيتها ويلهم العاملين لتبني معايير سلوكية مسؤولة (Bhardwaj & Mishra, 2022, p. 235). وقد أكدت دراسة عصمي ومحميد (2022) على أهمية قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات في شركة مصافي الشمال بالعراق، مما يشير إلى الدور الحيوي لهذه القيادة في التعامل مع التحديات الكبرى، والتي يمكن أن تشمل التحديات البيئية (عصمي ومحميد، 2022، ص. 383).

والعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين تُعد علاقة تكاملية وتأثير متبادل؛ فالقيادة الإستراتيجية الفعالة هي التي تستطيع أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين على الانخراط في سلوكيات صديقة للبيئة (Antara et al., 2024, p. 103). فعندما يرى العاملون أن قيادتهم تضع الاستدامة البيئية ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وتستثمر في تطوير مهاراتهم البيئية، وتوفر لهم الموارد والدعم اللازم، وتبني ثقافة تنظيمية تحثي بالمبادرات الخضراء، وتلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية في تعاملها مع البيئة، فإنهم يصبحون أكثر ميلاً لتبني هذه السلوكيات وتطبيقها في مهامهم اليومية (Islam et al., 2021, p. 1104).

مشكلة الدراسة:

تُعد المنشآت الصناعية في مدينة الجبيل بالسعودية محركاً رئيسياً للاقتصاد، ولكنها تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالاستدامة البيئية نتيجة لاستهلاكها للموارد وانبعاثاتها. في ظل التوجهات العالمية والمحلية نحو الاقتصاد الأخضر والمسؤولية البيئية، يصبح تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين داخل هذه المنشآت أمراً حيوياً لتحقيق التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من أهمية القيادة الإستراتيجية في دفع عجلة التغيير التنظيمي وتبني الممارسات المستدامة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تتناول بشكل مباشر وواضح دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية السعودية بشكل عام، وفي مدينة الجبيل بشكل خاص. غالبية الدراسات السابقة ركزت على تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء العام أو الميزة التنافسية، أو تناولت السلوكيات الخضراء بمعزل عن تأثير القيادة الإستراتيجية، أو في سياقات جغرافية وثقافية مختلفة.

وبالتالي، تثير هذه الفجوة تساؤلات حول مدى فعالية ممارسات القيادة الإستراتيجية الحالية في المنشآت الصناعية بالجبيل في تحفيز وتبني سلوكيات العاملين الداعمة للبيئة (مثل الحفاظ على الطاقة، تقليل النفايات، والمبادرات البيئية). من هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية، والكشف عن الكيفية التي يمكن للقيادة الإستراتيجية من خلالها المساهمة بفعالية في غرس ثقافة بيئية إيجابية وتعزيز السلوكيات الخضراء لدى العاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، مما يسهم في تحقيق أهداف الاستدامة للمنشآت والمملكة ككل.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أبعاد متعددة، تشمل الجانبين العلمي والتطبيقي، بالإضافة إلى القيمة المضافة المتوقعة التي ستقدمها للمجال البحثي والتنظيمي، وذلك في ضوء العنوان الجديد "دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية".

1. الأهمية العلمية (النظرية):

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال:

- تقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في سياق المنشآت الصناعية السعودية (مدينة الجبيل)، مما يمثل إضافة نوعية للمعرفة القائمة في مجالي القيادة المستدامة والإدارة البيئية السلوكية، وهو سياق لم يتم بحثه بشكل كافٍ.

- المساهمة في تعميق الفهم النظري حول آليات تأثير القيادة الإستراتيجية على التوجهات والسلوكيات البيئية للأفراد داخل المنظمات الصناعية، من خلال تحليل الأبعاد المحددة للقيادة ودور كل منها.
- تقديم إطار مفاهيمي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية، لاختبار العلاقات بين المتغيرات في سياقات تنظيمية وصناعية مختلفة، مما يوسع من القاعدة المعرفية لعلوم الإدارة المستدامة والمسؤولية البيئية للشركات.
- تقديم بيانات تجريبية تدعم أو تعدل النماذج النظرية الحالية التي تربط بين القيادة التنظيمية والسلوكيات البيئية للموظفين، مما يساهم في تطوير نظرية القيادة المستدامة والسلوك التنظيمي الأخضر.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدم هذه الدراسة مجموعة من الفوائد العملية الملموسة للمنشآت الصناعية بمدينة الجبيل ولقطاع الصناعي السعودي بشكل عام، من خلال:
- توفير رؤى قيمة ومستنيرة لإدارة المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل حول كيفية تفعيل دورها القيادي الإستراتيجي لتعزيز السلوكيات الخضراء بين العاملين، مما يدعم جهود هذه المنشآت نحو الاستدامة البيئية وتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 المتعلقة بالبيئة.
 - المساهمة في تحديد الممارسات القيادية الأكثر فاعلية في تحفيز السلوكيات البيئية الإيجابية، وبالتالي يمكن للمنشآت أن تطور استراتيجيات محددة لتحسين أدائها البيئي وتقليل بصمتها الكربونية.
 - تقديم معلومات يمكن الاستفادة منها في تصميم وتطوير برامج تدريبية وتوعوية مستهدفة للعاملين، تهدف إلى رفع مستوى الوعي البيئي وتعزيز تبني السلوكيات الخضراء في بيئة العمل الصناعية.

- توفير قاعدة بيانات ومعلومات موثوقة تساعد صناع القرار في المنشآت الصناعية على اتخاذ قرارات إستراتيجية قائمة على الأدلة فيما يتعلق بالاستدامة البيئية وإدارة الموارد البشرية، بما يعزز من كفاءة العمليات الصناعية.

3. القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الدراسة الراهنة:

- تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في جوانب فريدة تميزها، وتشمل:
 - تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في سياق المنشآت الصناعية السعودية (مدينة الجبيل)، مما يوفر فهماً غنياً للخصوصية المحلية والقطاعية لهذا المجال الحيوي.
 - بخلاف الدراسات التي قد تركز على جانب واحد من القيادة، تُقدم هذه الدراسة منظوراً شمولياً يتناول خمسة أبعاد رئيسية للقيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية)، مما يعطي صورة أكثر تكاملاً لتأثيرها.
 - تُركز الدراسة على قياس السلوكيات الخضراء الفعلية للعاملين، وليس فقط النوايا أو الاتجاهات، مما يضفي مصداقية أكبر على النتائج ويزيد من قابليتها للتطبيق العملي في المنشآت الصناعية.
 - من المتوقع أن تُقدم الدراسة توصيات عملية ومحددة يمكن للمنشآت الصناعية بمدينة الجبيل تطبيقها مباشرة لتعزيز الاستدامة البيئية من خلال تعزيز السلوكيات الخضراء لدى كادرها، مما يُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين الجزئي والوطني.

تساؤلات الدراسة:

اتساقاً مع العرض السابق لمشكلة الدراسة ومقدمتها، تتجه الدراسة الحالية نحو الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

"ما دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية؟"

وبغية الإحاطة الشاملة بجوانب المشكلة وتفصيلاتها، تُشتق التساؤلات الفرعية التالية من التساؤل الرئيسي، والتي سيتم السعي للإجابة عليها:

1. ما مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين؟

2. ما مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟

3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟

4. ما دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، وذلك من خلال أبعادها التالية: 4.1. ما دور بُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.2. ما دور بُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.3. ما دور بُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.4. ما دور بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.5. ما دور بُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية، وذلك من خلال:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين.

2. الكشف عن مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

3. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

4. قياس دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، ويشمل ذلك:

○ تحديد دور بُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ معرفة دور بُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ تقييم دور بُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ الكشف عن دور بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ اختبار دور بُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل".

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي 1.1: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل".
- الفرض الفرعي 1.2: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل".
- الفرض الفرعي 1.3: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل".
- الفرض الفرعي 1.4: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل".
- الفرض الفرعي 1.5: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل".

الدراسات السابقة:

تمهيد

تُعد القيادة الإستراتيجية ركيزة أساسية في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات في مختلف القطاعات. تسعى العديد من الدراسات إلى فهم أثر هذه القيادة على جوانب متعددة من أداء المنظمات، مثل الميزة التنافسية، السيادة الإستراتيجية، والأداء العام. تعرض هذه المراجعة الموجزة لعدد من

الدراسات الحديثة التي تناولت دور القيادة الإستراتيجية في سياقات جغرافية وصناعية متنوعة، لتسليط الضوء على أبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

1. أجرى باري وآخرون (Bari et al.) (2024)، دراسة شملت شركات صينية بالتعاون بين باحثين من باكستان والصين، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على القدرات الديناميكية والميزات التنافسية المستدامة" (Strategic leadership and its impact on dynamic capabilities and sustainable competitive advantages). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والقدرات الديناميكية، والميزات التنافسية المستدامة في سياق الشركات الصينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على مدراء من مختلف المستويات في (305) شركة صينية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كل من القدرات الديناميكية والميزات التنافسية المستدامة. كما كشفت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤدي دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزات التنافسية المستدامة. وإن كانت هذه الدراسة لا تركز مباشرة على السلوك الأخضر، إلا أنها تربط القيادة الاستراتيجية بالاستدامة التنافسية، وهو جانب يتلاقى مع أهداف الاستدامة البيئية بشكل عام. وأوصت الدراسة بأن تعمل الشركات على تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديريها لتعزيز قدرتها على بناء وتنمية القدرات الديناميكية التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

2. أجرى محمود (Mahmud, 2024) دراسة مراجعة منهجية عالمية بعنوان: "الاتجاهات والمسارات في أبحاث سلوك الموظف الأخضر" (Trends and trajectories in employee green behavior research). هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية وتحليل بليومتري شامل للأدبيات البحثية المتعلقة بسلوك الموظف الأخضر لتحديد الاتجاهات الرئيسية، والمفاهيم الأساسية، والفجوات البحثية. اعتمدت الدراسة على تحليل (854) مقالة علمية منشورة في قاعدة بيانات Web of Science حتى عام 2023. وقد كشفت النتائج عن تزايد الاهتمام البحثي بموضوع سلوك الموظف الأخضر، وحددت العوامل المؤثرة فيه (مثل القيادة الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والثقافة التنظيمية الخضراء، والعوامل

الفردية)، كما أبرزت أهمية هذا السلوك في تحقيق الأداء البيئي للمنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث السياقية والمتعمقة، واستكشاف دور العوامل الثقافية والتكنولوجية، وتطوير نماذج نظرية أكثر تكاملاً لفهم وتعزيز سلوك الموظف الأخضر.

3. وقدم أبو زيد والقرعان (Abuzaid & Alqaraan) (2023) دراسة في الأردن، بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على النية لتبني السلوك الأخضر بين موظفي الفنادق في العقبة، الأردن" (The impact of green human resource management on the intention to adopt green behavior among hotel employees in Aqaba, Jordan). هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، والمكافآت الخضراء) على نية الموظفين لتبني السلوك الأخضر في قطاع الفنادق بمدينة العقبة الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من (254) موظفاً في الفنادق. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (مجتمعة ومنفردة) على نية الموظفين لتبني السلوك الأخضر. وأوصت الدراسة بأهمية قيام إدارات الفنادق بتطبيق وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متكامل لتعزيز التوجهات والسلوكيات البيئية لدى العاملين لديها.

4. وفي مصر، أجرى النجار وآخرون (2023) دراسة بعنوان: "تأثير القيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر للموظفين، مع اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في قطاع الفنادق بجمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من (384) موظفاً. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر، كما أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي عند (0.05) للتمكين النفسي كمتغير وسيط فعال في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة مديري الفنادق بتبني أسلوب القيادة الخادمة وتوفير بيئة عمل تمكينية لتعزيز السلوكيات الخضراء لدى موظفيهم.

5. أما دراسة البدري وآخرون (Albedery et al.) (2023) التي أجريت في العراق، فحملت عنوان: "تأثير القيادة الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء" (The effect of green leadership on organizational citizenship behavior toward the environment: The moderating role of green organizational identity). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة (OCBE) لدى العاملين في المؤسسات الصحية العراقية، بالإضافة إلى اختبار الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من عينة مكونة من (315) موظفاً في القطاع الصحي. توصلت النتائج إلى أن القيادة الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة، وأن الهوية التنظيمية الخضراء تؤدي دوراً معدلاً هاماً في تقوية هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة في المؤسسات الصحية لممارسات القيادة الخضراء والعمل على بناء هوية تنظيمية خضراء قوية لتعزيز السلوكيات البيئية الطوعية لدى الموظفين.

6. في دراسة أجراها فام وآخرون (Pham, et al.) (2023) في فيتنام، بعنوان: "تخصير مكان العمل: الأدوار المحورية للقيادة التحويلية الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والمعرفة البيئية". استهدفت الدراسة فحص كيف تؤثر القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للعاملين، مع استكشاف الدور الوسيط للمعرفة البيئية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال مسح مقطعي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 252 موظفاً يعملون في شركات تصنيع مختلفة في فيتنام. وقد أظهرت النتائج أن كلاً من القيادة التحويلية الخضراء وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي مباشر على السلوك الأخضر للموظفين. كما كشفت النتائج أن المعرفة البيئية لدى الموظفين تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوك الأخضر، وكذلك في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة أن تستثمر المنظمات في تطوير

قدرات قادتها نحو ممارسات تحويلية خضراء، وتطبيق نظم إدارة موارد بشرية خضراء، بالإضافة إلى تعزيز المعرفة البيئية لدى العاملين لتعظيم السلوكيات الخضراء في مكان العمل.

7. دراسة البشاشة والعساسة (2022) التي أجريت في الأردن، بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية"، تم السعي لتحديد أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغير مستقل، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة والتمايز) كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع والأقاليم) في 23 بنكاً تجارياً أردنياً (باستثناء البنوك الإسلامية)، وبلغ عددهم الإجمالي 853 فرداً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 309 مديرين. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها وجود أثر إيجابي وواضح لممارسات القيادة الإستراتيجية بجميع أبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، سواء من خلال البعد المتعلق بالتكلفة أو بالتمايز عن المنافسين في السوق المصرفي الأردني. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة لتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل بيئة تنافسية شديدة.

8. أما دراسة العيساوي والعبدي (2022) التي أجريت في العراق، تحت عنوان: "ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية"، فقد هدف البحث إلى بيان تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق السيادة الإستراتيجية لدى عينة مختارة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت استمارة الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS V.23) و (Amos V.21). تم اختيار عدد من الجامعات العراقية (جامعة تكريت، جامعة الأنبار، جامعة سامراء، وجامعة الفلوجة) ميداناً للدراسة، حيث تكون مجتمع البحث الكلي من

432 قائداً أكاديمياً، وتم اختيار عينة بلغت 204 قادة أكاديميين. وقد أظهرت النتائج بشكل قاطع أن تحقيق السيادة الإستراتيجية في الجامعات العراقية عينة البحث يرتبط بشكل كبير ومباشر بمدى تبني وتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية في العمل الأكاديمي. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي التأكيد على أهمية تبني وتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة في الجامعات العراقية، لما لذلك من دور حاسم في تعزيز سيادتها الإستراتيجية ومنحها قوة تنافسية وميزة إستراتيجية تمكنها من التعامل بفعالية مع الضغوط والتحديات التنافسية.

9. وفي الجزائر، أجرى لعمارة وعمراني (2022)، دراسة بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة"، هدفت إلى دراسة علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية. تم قياس دور القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد هي (رأس المال البشري، التحليل الإستراتيجي، والثقافة التنظيمية)، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي (الإبداع، المرونة، التكلفة، والجودة) من خلال دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات والإجابة على إشكاليات وفرضيات الدراسة، حيث تكون مجتمع البحث من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتم اختيار عينة عددها 45 موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية، بأبعادها المختلفة، وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة اهتمام مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية لديها نظراً لإسهامها الفعال في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق التفوق في سوقها.

10. وفي دراسة هويدبرغ وآخرون (Hooijberg et al.) (2022)، التي أجريت في الصين، بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء شركات التصنيع في الصين" (The impact of strategic leadership on the performance of manufacturing companies in China)، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء شركات التصنيع في الصين. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. تألف مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين العاملين في شركة

JinghongyipcB (HK) co.,limited، حيث تكون المجتمع المستهدف من 330 مشاركاً، وبلغ حجم العينة 247 مشاركاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء شركات التصنيع في الصين. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي التأكيد على أهمية القيادة الاستراتيجية الحيوية في بيئة الأعمال غير المستقرة، واعتبارها عاملاً حاسماً في صنع القرار لضمان النجاح على المدى القصير والاستدامة طويلة الأجل للمؤسسة، حيث تساهم في المواءمة الاستراتيجية التي تحسن الأداء العام.

تعقيب عام للدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة دور القيادة الإستراتيجية من زوايا متعددة، ورغم اختلاف السياقات الجغرافية والقطاعات، إلا أن هناك جوانب اتفاق واختلاف واضحة، تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

جوانب الاتفاق

• **الأهمية المحورية للقيادة الإستراتيجية:** اتفقت جميع الدراسات على أن القيادة الإستراتيجية عامل حاسم في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال، والميزة التنافسية، والسيادة الإستراتيجية. فدراسات البشاشة والعساسة (2022)، لعمارة وعمراني (2022)، وهويدبرغ وآخرون (2022) أكدت الأثر الإيجابي المباشر للقيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية والأداء. بينما ركزت دراسة العيساوي والعبيدي (2022) على دورها في تحقيق السيادة الإستراتيجية.

• **أبعاد القيادة الإستراتيجية:** تشترك الدراسات في التركيز على أبعاد متشابهة للقيادة الإستراتيجية، مثل توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية. هذه الأبعاد تُعتبر أساسية في تفعيل دور القيادة الإستراتيجية.

• **التوصيات:** جميع الدراسات توصي بضرورة اهتمام المؤسسات بتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية نظراً لدورها الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات التنافسية.

جوانب الاختلاف

• المتغير التابع/محل الدراسة: اختلفت الدراسات في المتغير التابع الذي ربطته بالقيادة الإستراتيجية. فبينما ركزت دراسات البشاشة والعساسة (2022)، ولعمارة وعمراني (2022)، وهويدبرغ وآخرون (2022) على الميزة التنافسية والأداء العام، تناولت دراسة العيساوي والعبيدي (2022) السيادة الإستراتيجية.

• القطاع والسياق الجغرافي: تنوعت القطاعات التي أجريت فيها الدراسات بين البنوك، الجامعات، المطاحن، وشركات التصنيع، وفي سياقات جغرافية مختلفة (الأردن، العراق، الجزائر، الصين). هذا التنوع يعكس أهمية القيادة الإستراتيجية في مختلف البيئات، لكنه يبرز الحاجة لدراسات متخصصة حسب القطاع والمنطقة.

الفجوة البحثية

على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية، إلا أنه يلاحظ غياب واضح للدراسات التي تربط القيادة الإستراتيجية بـ "السلوكيات الخضراء للعاملين" في المنشآت الصناعية، لا سيما في السياق السعودي. تركز الدراسات السابقة بشكل أكبر على الأبعاد التقليدية للأداء والميزة التنافسية والسيادة، دون التعمق في جانب الاستدامة البيئية ودور القيادة في تعزيز السلوكيات المسؤولة بيئياً لدى الموظفين. هذه الفجوة تشير إلى مساحة بحثية لم يتم استكشافها بشكل كافٍ، خاصة في قطاع حيوي مثل القطاع الصناعي الذي له تأثير بيئي كبير.

مميزات الدراسة الحالية

تتمتع الدراسة الحالية بعنوان: "القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية" بعدة مميزات تساهم في سد الفجوة البحثية المذكورة:

1. التركيز على السلوكيات الخضراء: تميز الدراسة يكمن في ربط القيادة الإستراتيجية بمتغير حديث وحيوي وهو "السلوكيات الخضراء للعاملين"، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر. هذا يساهم في توسيع نطاق البحث في مجال القيادة الإستراتيجية وربطها بالمسؤولية البيئية.

2. **السياق الجغرافي المحدد:** تركز الدراسة على المنشآت الصناعية في مدينة الجبيل بالسعودية، وهي مدينة صناعية كبرى ذات أهمية اقتصادية وبيئية. هذا التخصص الجغرافي يوفر نتائج أكثر دقة وملاءمة للسياق المحلي، ويضيف قيمة للمعرفة التطبيقية في هذا المجال.

3. **الأهمية التطبيقية:** تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة للمنشآت الصناعية، حيث يمكن لنتائجها أن ترشد القادة والإدارات نحو تبني ممارسات قيادية تعزز من الوعي والسلوكيات البيئية الإيجابية لدى العاملين، مما يدعم جهود الاستدامة والامتثال البيئي.

4. **إثراء الأدب النظري:** ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة الإستراتيجية من منظور بيئي، وتوفير إطار عمل لفهم كيفية تأثير القيادة على السلوكيات البيئية للعاملين، وهو مجال لا يزال في طور التطور.

باختصار، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة أصيلة من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في سياق صناعي وجغرافي محدد، مما يسد فجوة بحثية واضحة ويقدم رؤى قيمة للممارسين والأكاديميين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمهيد:

يوفر الإطار النظري الأساس المفاهيمي والتحليلي الذي تستند إليه الدراسة في تناول إشكالياتها وتحقيق أهدافها. ويضطلع هذا الجزء بمهمة بناء هذا الأساس من خلال استعراض وتحليل الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهي **القيادة الإستراتيجية، والسلوكيات الخضراء للعاملين**.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية وأنواعها

تعددت التعريفات المقدمة للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات الإدارية، ويعكس هذا التعدد ثراء المفهوم وتعدد أبعاده. ومن بين التعريفات الحديثة، يُعرف (Hitt et al., 2020) القيادة الإستراتيجية بأنها: "القدرة على توقع الآخرين، وتصورهم، والحفاظ على المرونة، وتمكينهم من إحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة" (p. 34). يركز هذا التعريف على الأبعاد المعرفية والسلوكية للقائد، مثل

الاستشراف، والمرونة، والتمكين في سياق التغيير الاستراتيجي. وفي إطار مشابه، يرى (Kassem, 2023) أن القيادة الإستراتيجية هي "القدرة على التأثير في الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق رؤية المنظمة من خلال إدارة الموارد الاستراتيجية وتطوير القدرات التنظيمية" (p. 19). ويضيف هذا التعريف بُعدي إدارة الموارد وبناء القدرات.

ومن منظور عربي، يُعرف (العمرى والنعمي، 2021) القيادة الاستراتيجية بأنها: "عملية توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتوظيف إمكانيات المنظمة المادية والبشرية بكفاءة وفعالية" (ص. 152). هذا التعريف يربط بين الرؤية، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، والتكيف البيئي، وكفاءة استخدام الموارد. من خلال تحليل هذه التعريفات وغيرها، يمكن استخلاص مجموعة من العناصر الجوهرية التي تشكل ماهية القيادة الإستراتيجية، وتشمل: الرؤية المستقبلية (Anticipating and envisioning the future)، التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking and analysis)، القدرة على التأثير والإلهام (Influencing and inspiring others)، إدارة التغيير بفعالية (Managing strategic change effectively)، اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Making critical strategic choices)، بناء وتنمية القدرات التنظيمية (Building and developing organizational capabilities)، وتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها (Aligning the organization with its environment).

التمييز بين القيادة الإستراتيجية وأنماط القيادة الأخرى.

لتعميق فهم القيادة الإستراتيجية، من الضروري تمييزها عن بعض أنماط القيادة الأخرى الشائعة، مع الإقرار بإمكانية وجود تداخلات أو تكاملات بينها.

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تركز القيادة التحويلية

بشكل أساسي على "تحفيز وإلهام التابعين لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي" (Eva et al., 2021, p. 9). بينما تشترك القيادة الإستراتيجية مع التحويلية في أهمية الإلهام والتحفيز، فإن نطاق القيادة الإستراتيجية أوسع، حيث تمتد لتشمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، وتخصيص الموارد على مستوى المنظمة ككل، واتخاذ قرارات بعيدة المدى تتعلق بمسار المنظمة ومستقبلها (Hughes et al., 2022, p.).

115). فالقائد الاستراتيجي يهتم بشكل كبير "بالمماذا" (What) و "لماذا" (Why) على المستوى الكلي للمنظمة، بينما القائد التحويلي قد يركز أكثر على "كيف" (How) يتم تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف.

2. القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تقوم القيادة التبادلية على "علاقة تبادلية بين القائد والتابعين، حيث يوضح القائد الأدوار والمهام، ويكافئ الأداء الجيد، ويتخذ إجراءات تصحيحية عند الانحراف عن المعايير" (Northouse, 2021, p. 186). يركز هذا النمط على الحفاظ على استقرار العمليات وتحقيق الكفاءة ضمن الأطر القائمة. أما القيادة الإستراتيجية، فهي تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية وتكيف المنظمة مع تحديات وفرص المستقبل، وغالباً ما تتطلب تجاوز الأطر القائمة وتحدي الافتراضات السائدة (Vulla & Kasemi, 2022, p. 103).

3. القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership): تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار السلوك اللائق أخلاقياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك لدى التابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والتعزيز، وصنع القرار" (Bedi et al., 2022, p. 1029). تُعد الممارسات الأخلاقية بعداً هاماً ضمن نموذج القيادة الإستراتيجية المقترح في هذه الدراسة، ولكن القيادة الإستراتيجية كمفهوم أشمل تتضمن أبعاداً أخرى مثل صياغة الرؤية وتنمية القدرات التي قد لا تكون محور التركيز الأساسي لمفهوم القيادة الأخلاقية بحد ذاته، والذي يهتم بالدرجة الأولى بالسلوك القويم أخلاقياً.

وعليه، يمكن وصف القيادة الإستراتيجية على أنها نمط قيادي شامل ومتكامل، يستوعب بعض جوانب الأنماط الأخرى ولكنه يتجاوزها في تركيزه على التوجه المستقبلي للمنظمة ككل وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: السلوكيات الخضراء للعاملين وأنواعها وأهميتها

تعددت تعريفات السلوكيات الخضراء للعاملين في الأدبيات، وإن كانت جميعها تدور حول محور المساهمة في الاستدامة البيئية. حيث يعرف (Zacher et al., 2023) السلوك الأخضر للموظف بأنه "سلوكيات فردية قابلة للتطوير وموجهة نحو الاستدامة البيئية، سواء كانت مطلوبة رسمياً كجزء

من مهام الوظيفة أو طوعية تتجاوز الأدوار المحددة" (p. 29). ويبرز هذا التعريف جانبين هامين: قابلية هذه السلوكيات للتنمية والتطوير، وشموليتها للسلوكيات الرسمية وغير الرسمية.

ومن جهته، يعرف (النجار وآخرون، 2023) السلوك الأخضر للعاملين بأنه: "تلك الأفعال والممارسات التي يقوم بها الموظفون بشكل واعٍ لتقليل الآثار البيئية السلبية لعملهم ومكان عملهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة" (ص. 112). ويركز هذا التعريف على الوعي في ممارسة السلوك وعلى هدفه المزدوج: تقليل الضرر وتحقيق الأهداف الإيجابية.

وفي تعريف شامل، يرى (Dumitrescu et al., 2022, p. 97) أن السلوكيات الخضراء للعاملين هي "مجموعة من السلوكيات القابلة للتوسع التي يمارسها الموظفون، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في الاستدامة البيئية". ويضيف هذا التعريف بُعد المساهمة المباشرة وغير المباشرة. ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن القول بأن السلوكيات الخضراء للعاملين تشير إلى كافة الأفعال والمبادرات التي يقوم بها الأفراد في سياق عملهم، والتي تهدف إلى حماية البيئة، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل التلوث، ودعم الأهداف البيئية للمنظمة، سواء كانت هذه السلوكيات جزءاً من متطلباتهم الوظيفية أو نابعة من دافع شخصي والتزام طوعي تجاه البيئة.

أنواع السلوكيات الخضراء

يُعد التمييز بين السلوكيات الخضراء المطلوبة (أو المرتبطة بالدور الوظيفي) والسلوكيات الخضراء الطوعية (أو التي تتجاوز الدور الوظيفي) تصنيفاً محورياً في فهم هذا المفهوم.

1. السلوكيات الخضراء المطلوبة (Task-related or In-role Green Behaviors):

تشير إلى "تلك السلوكيات التي تُعد جزءاً من المهام والواجبات الرسمية للموظف، والتي يتوقع منه القيام بها كجزء من أدائه الوظيفي للمساهمة في الأهداف البيئية للمنظمة" (Ansari et al., 2021, p. 230). أمثلة على ذلك تشمل اتباع إجراءات التشغيل القياسية لتقليل استهلاك الطاقة في الآلات، أو فرز النفايات في الأماكن المخصصة إذا كان ذلك ضمن تعليمات العمل، أو استخدام المواد الخام بكفاءة لتقليل الهدر في العمليات الإنتاجية. هذه السلوكيات عادة ما تكون محددة في الوصف الوظيفي أو سياسات المنظمة، ويتم تقييم الموظفين بناءً عليها.

2. السلوكيات الخضراء الطوعية (Proactive or Extra-role Green Behaviors):

وتُعرف أيضاً بسلوكيات المواطنة البيئية التنظيمية، وهي "تلك السلوكيات التي لا تطلب

رسمياً من الموظفين ولا تُكافأ بشكل مباشر، ولكنها تساهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمة، ويقوم بها الموظفون بمبادرة شخصية منهم" (Islam et al., 2021, p. 1103). أمثلة على ذلك تشمل تقديم اقتراحات لتحسين كفاءة استخدام الموارد، أو المشاركة في حملات التوعية البيئية التي تنظمها الشركة في وقت الفراغ، أو تشجيع الزملاء على تبني ممارسات صديقة للبيئة، أو إطفاء أنوار المكاتب غير المستخدمة حتى لو لم يكن ذلك من مسؤولياته المباشرة. هذه السلوكيات غالباً ما تتبع من قيم الموظف الشخصية والتزامه البيئي.

وبهذا الشأن، يرى (Kim et al., 2020) أن "كلا النوعين من السلوكيات الخضراء مهم لتحقيق الاستدامة البيئية الشاملة للمنظمة، وأن العوامل التنظيمية والفردية قد تؤثر بشكل مختلف على كل منهما" (p. 2).

أهمية دراسة السلوكيات الخضراء للعاملين على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع.

تكتسب دراسة السلوكيات الخضراء للعاملين أهمية متزايدة نظراً لتأثيراتها الإيجابية المتعددة على مختلف المستويات:

1. **على مستوى الفرد:** يمكن أن يؤدي انخراط الموظفين في سلوكيات خضراء إلى "زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، والارتباط بالمنظمة، والإحساس بالمعنى والقيمة في عملهم، خاصة إذا كانت المنظمة تدعم هذه السلوكيات وتقديرها" (Afsar et al., 2020, p. 263). كما يمكن أن يساهم في تطوير وعيهم البيئي ومهاراتهم المتعلقة بالاستدامة.
2. **على مستوى المنظمة:** كما سيتم تفصيله في المطلب التالي، تساهم السلوكيات الخضراء للعاملين بشكل مباشر في "تحسين الأداء البيئي للمنظمة، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز الابتكار الأخضر، وتحسين سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، مما قد يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية" (Saeed et al., 2023, p. 348; Dumitrescu et al., 2022, p. 110).
3. **على مستوى المجتمع والبيئة:** إن تبني أعداد كبيرة من الموظفين في مختلف المنظمات لسلوكيات خضراء يمكن أن "يحدث تأثيراً تراكمياً إيجابياً كبيراً على البيئة، مثل تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، وخفض انبعاثات الغازات الدفيئة، وتقليل كمية النفايات المرسلة إلى المكبات، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الوطنية والعالمية".

(United Nations, 2015). وبهذا الشأن، يؤكد (الهيئي والحديثي، 2022) على أن

"تعزيز السلوكيات البيئية المسؤولة لدى الأفراد في كافة القطاعات هو جزء لا يتجزأ من

بناء مجتمع مستدام وقادر على مواجهة التحديات البيئية" (ص. 75).

واتساقاً مع ما سبق، يؤكد الباحث على أن فهم هذه السلوكيات والعوامل المؤثرة فيها وكيفية تعزيزها

لا يمثل فقط اهتماماً أكاديمياً، بل ضرورة عملية للمنظمات والمجتمعات الساعية نحو مستقبل أكثر استدامة.

طريقة الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)**.

سيهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل الظواهر والمتغيرات كما هي قائمة في الواقع، وهي القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. سيتم جمع البيانات المتعلقة بهذه المتغيرات وتحليلها كمياً لاستكشاف العلاقة بينهما وتحديد دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء، بالإضافة إلى وصف مستويات كل من المتغيرين.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية بالمنشآت الصناعية الكبرى في مدينة الجبيل بالمملكة العربية السعودية. سيتم تحديد قائمة بالمنشآت المستهدفة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة (مثل الهيئة الملكية للجبيل وينبع أو غرف الصناعة والتجارة بالمنطقة الشرقية)، وذلك لضمان الشمولية والتغطية المناسبة.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة. سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات (مثل الأقسام الإدارية، مستويات وظيفية، أو أنواع معينة من المنشآت الصناعية لضمان تمثيل مناسب). بعد ذلك، سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة. سيتم تحديد حجم العينة المناسب بناءً على معادلات إحصائية معتمدة لضمان التمثيلية الإحصائية لنتائج الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار عدد أفراد المجتمع الكلي وطبيعة المتغيرات.

ثالثاً: أداة الدراسة

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبانة (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وستكون من عدة محاور تقيس أبعاد القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية)، بالإضافة إلى محاور تقيس أبعاد السلوكيات الخضراء للعاملين (سلوكيات الحفاظ على الطاقة، سلوكيات تقليل النفايات وإعادة التدوير، سلوكيات المبادرة والتعاون البيئي، سلوكيات الشراء والتوريد الأخضر، والوعي والمعرفة البيئية). سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد مدى موافقة المبحوثين على العبارات.

التحقق من صدق وثبات الأداة:

1. الصدق (Validity):

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة الجامعات والخبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية والبيئة والسلوك التنظيمي، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح العبارات، ملاءمتها لقياس المتغيرات، وشموليتها، وصياغتها اللغوية. سيتم الأخذ بتوصياتهم لإجراء التعديلات اللازمة.
- **صدق المحتوى (Content Validity):** سيتم التأكد من أن عبارات الاستبانة تغطي كافة أبعاد المتغيرات التي تسعى الدراسة لقياسها، وذلك بناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات والدراسات السابقة.
- **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** سيتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك للتأكد من اتساق الأداة داخلياً وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

2. الثبات (Reliability):

- سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (Pilot Study) من خارج عينة الدراسة الرئيسية، ثم سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدة وللإستبانة ككل. سيتم اعتبار الأداة ثابتة إذا كانت قيم المعاملات مقبولة إحصائياً (عادةً ما تكون 0.70 فما فوق).

رابعاً: إجراءات الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات:

- بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، سيتم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية في مدينة الجبيل والمنشآت الصناعية المستهدفة لتسهيل عملية جمع البيانات.
- سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً أو ورقياً على أفراد عينة الدراسة، مع تقديم شرح وافٍ لأهداف الدراسة وضمان سرية المعلومات والمشاركة الطوعية.
- سيتم متابعة عملية جمع البيانات بانتظام لضمان أعلى معدل استجابة ممكن.
- سيتم فرز الاستبانات المستلمة واستبعاد غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.

2. التحليل (Analysis):

- سيتم ترميز البيانات المدخلة في برامج إحصائية متخصصة.
- سيتم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

3. التفسير (Interpretation):

- سيتم تفسير النتائج الإحصائية في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- سيتم مناقشة دلالات النتائج واستخلاص الاستنتاجات التي تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها.

خامساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادلها لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

- سيتم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد مستوى توافر القيادة الإستراتيجية ومستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين.

2. التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis):

○ لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات والتأثيرات، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد الأثر (الدور) النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعةً أو منفردةً في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) أو اختبار "ت" (t-test): حسب الحاجة، لمقارنة المتوسطات بين المجموعات المختلفة (إن وجدت) وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

حدود الدراسة

ستلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود لضمان تركيزها وواقعيتها، على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية:

ستقتصر هذه الدراسة على بحث العلاقة بين متغيرين رئيسيين، وهما: القيادة الإستراتيجية، كمتغير مستقل، والتي تم قياسها من خلال أبعادها الخمسة المتمثلة في: (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية). والمتغير التابع السلوكيات الخضراء للعاملين، والتي تم قياسها من خلال أبعادها المتمثلة في: (سلوكيات الحفاظ على الطاقة، سلوكيات تقليل النفقات وإعادة التدوير، سلوكيات المبادرة والتعاون البيئي، سلوكيات الشراء والتوريد الأخضر، والوعي والمعرفة البيئية). والاقتصار على هذه المتغيرات وأبعادها المحددة يهدف إلى تحقيق العمق في التحليل والوصول إلى فهم واضح ومحدد للعلاقة بينهما.

2. الحدود المكانية:

ستقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي للمنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في المملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك، فإن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة قد تنطبق بشكل

مباشر على هذه المنشآت، وقد تحتاج إلى دراسات إضافية لتعميمها على صناعات أخرى أو مدن صناعية مختلفة.

3. الحدود البشرية:

ستشمل الدراسة الكادر الإداري والوظيفي العامل في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. ولم تتطرق الدراسة إلى شرائح أخرى قد تكون موجودة في هذه المنشآت أو مرتبطة بها بشكل غير مباشر، مثل المتقاعدين الخارجيين أو عمال اليومية. هذا التركيز على الكادر الإداري والوظيفي يهدف إلى فهم تأثير القيادة الإستراتيجية على العاملين الدائمين والمباشرين في العمليات اليومية للمنشآت.

4. الحدود الزمنية:

سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال شهر يوليو من عام 2025م. ويعني ذلك أن البيانات التي سيتم جمعها تعكس آراء وإدراكات المبحوثين خلال هذه الفترة الزمنية المحددة. وبالتالي، فإن النتائج تعبر عن الوضع الراهن وقت جمع البيانات، وقد تتغير هذه الإدراكات والسلوكيات مع مرور الوقت أو بتغير الظروف التنظيمية والبيئية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبوحشيش، خالد إبراهيم، والزعبي، ماجدة علي. (2020). دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في محافظة إربد. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34(1)، 1-38.
2. إسماعيل، عمار فتحي، وطه، منى حسنين. (2020). دور الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسة والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، 7(2)، 1-58.

3. الألمعي، علي عبد الهادي. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 2(4)، 1-20.
4. الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2024). التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024. الإسكوا. مسترجع من <https://www.unescwa.org/publications/arab-sustainable-development-report-2024>
5. البشاشة، سامر، والعسافه، نبيل عبد المجيد. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 37(4)، 279-320.
6. بن محمد، إيمان. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقلالية التنظيمية - دراسة حالة- بعض جامعات الشرقي الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 6(2)، 97-110.
7. الجادر، سهير عادل، والسعيد، ساجدة عبد الرضا. (2021). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 64(6)، 108-135.
8. حسين، ساجد ناصر، وعلي، شفاء محمد. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 126(1)، 87-104.
9. الحوري، صالح، والعميان، محمود. (2020). متطلبات القيادة الاستراتيجية في العصر الرقمي: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(1)، 49-71.
10. النجار، فريد، البناء، إيهاب، وأبو الخير، أحمد. (2023). تأثير القيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(1)، 108-145.
11. الهيتي، خالد مصطفى، والحديثي، إيمان عبدالله. (2022). دور الجامعات في تعزيز السلوك البيئي المسؤول لدى الطلبة: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. مجلة آداب الفراهيدي، 14(49)، 70-91.

12. واعر، وسيلة. (2021). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين - دراسة حالة شركة نفطال فرع باتنة- الجزائر. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 15(2)، 279-294.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2023). The impact of green human resource management on environmental performance: The mediating role of green innovation and the moderating role of sustainability orientation. *Journal of Cleaner Production*, 398, 136-162.
2. Abdel-Maksoud, A., Kamel, H., & El-Sayed, S. M. (2023). Workplace spirituality and employee green behavior: The mediating role of organizational pride and the moderating role of green transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 382, 115-135.
3. Abu-Rumman, A., Al-Shraah, A., Al-M éadi, F., & Alfalah, T. (2022). Green leadership, green innovation, and environmental performance: evidence from the Jordanian hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(6), 1061-1081.
4. Abuzaid, A. N., & Alqaraan, A. S. A. (2023). The impact of green human resource management on the intention to adopt green behavior among hotel employees in Aqaba, Jordan. *Uncertainty Supply Chain Management*, 11(2), 729-736.
5. Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, and green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 261-276.
6. Ahmad, I., Ullah, K., & Hameed, W. U. (2021). Nexus between strategic leadership, corporate social responsibility, and employee's pro-environmental behavior: The moderating role of employee's green behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1838–1852.
7. Ahmad, N., Li, S., Shafique, I., & Jamil, S. (2022). Impact of green core competencies on corporate environmental performance: The role of green innovation and green absorptive capacity. *Journal of Environmental Management*, 320, 115821.
8. Ahmad, N., Ullah, Z., Arshad, M. Z., Kamran, H., Scholz, M., & Han, H. (2021). Relationship between corporate social responsibility at the micro-level and environmental performance: The mediating role of employee pro-environmental behavior and the moderating role of green transformational leadership. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1138–1148.
9. Ahmad, S., Gul, A., & Azhar, S. (2023). Strategic leadership and project performance: The mediating role of organizational innovation and project governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101721.
10. Al Halbusi, H., Tehseen, S., Hamid, U. Z. A., & Mhd Yusoff, M. S. S. (2023). Role of green HRM in driving green corporate reputation and employee green behavior: A conceptual review. *Sustainability*, 15(9), 74-84.

11. Albedery, M. A. A., Al-Asadi, Y. W. M. H., & Al-Tameemi, R. A. K. (2023). The effect of green leadership on organizational citizenship behavior toward the environment: The moderating role of green organizational identity. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01164.
12. Albort-Morant, G., USCANGA-ESPINOZA, D. L. L. C., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2023). Green dynamic capabilities and their impact on environmental performance. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 102-119.
13. Al-Ghouthani, F., Al-Hinai, A., Al-Kalbani, M., & Al-Saidi, M. (2021). Environmental impacts of cement manufacturing in Oman. *Journal of Engineering Research*, 15(SI), 1-12.
14. Ali, M. U., Ali, M., Abd-Ur-Rehman, M., & Abbas, S. (2021). Environmental impacts of cement production and an overview of global policies for sustainable cement industry. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124311.
15. Alrowwad, A. A., Aburumman, O. J., Alara, M. H. A., & Masa'deh, R. E. (2020). The impact of strategic leadership on strategic alignment and organizational performance: An empirical study on Jordanian SMES. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 339-350.
16. Al-Shboul, M. A. A., Al-Dmour, H. H., Al-Dmour, R. H., & Al-Dmour, A. H. (2023). The effect of green leadership on employees' environmental citizenship behaviors in Jordanian classified hotels: The mediating role of green organizational commitment. *Sustainability*, 15(3), 2539.
17. AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46: 50-61.
18. Al-Swidi, A., Gelaidan, H. M., & Saleh, M. A. (2022). The mediating role of green organizational culture in the relationship between green HRM and sustainable performance: Evidence from the UAE. *Sustainability*, 14(15), 9287.
19. Andrew, R. M. (2019). Global CO2 emissions from cement production, 1928–2018. *Earth System Science Data*, 11(4), 1675-1710.
20. Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees' pro-environmental behaviors: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238.