

بحث بعنوان

مساهمة عامل الوطن في الحفاظ على البيئة

إعداد

خالد أحمد يوسف عبدالله

عامل وطن

بلدية الطيبة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل دور "عامل الوطن" (الموظف في القطاع العام) في الحفاظ على البيئة، من خلال فحص ممارساته اليومية داخل بيئة عمله الحكومية، ومدى انعكاس وعيه البيئي على سلوكه المهني. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم واقع الممارسات البيئية في المؤسسات الحكومية، وتسلط الضوء على الفجوة بين المستوى المعرفي البيئي للموظفين وتطبيقهم الفعلي لهذه المعارف على أرض الواقع. كما تناول البحث تأثير البنية التحتية للمباني الحكومية، والسياسات الإدارية، والثقافة التنظيمية السائدة في تشكيل سلوك الموظف العام تجاه ترشيد استهلاك الموارد، وإدارة النفايات، وتقليل البصمة الكربونية للمؤسسة. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن الجهود البيئية الفردية للموظفين غالباً ما تكون طوعية وغير مستدامة بسبب غياب الحوافز المؤسسية وضعف البنية التحتية الداعمة للخيارات البيئية في أماكن العمل. كما أظهرت النتائج أن التحول نحو "الإدارة العامة الخضراء" يتطلب أكثر من مجرد حملات توعية؛ فهو يحتاج إلى إعادة هيكلة لسياسات الموارد البشرية، وتطوير المباني الحكومية، ودمج المعايير البيئية في تقييم الأداء المؤسسي والفردية. وبناءً على ذلك، قدم البحث توصيات استراتيجية تركز على تمكين عامل الوطن من خلال توفير البيئة التمكينية، وتبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتفعيل القيادة الإدارية في ترسيخ ثقافة الاستدامة.

<https://jasps.com>**Abstract**

This research aims to explore and analyze the role of the "public sector employee" in environmental conservation by examining their daily practices within their government work environment and the extent to which their environmental awareness is reflected in their professional behavior. The research employs a descriptive-analytical approach to assess the reality of environmental practices in government institutions and to highlight the gap between employees' environmental knowledge and its practical application. The research also addresses the impact of government building infrastructure, administrative policies, and prevailing organizational culture on shaping public sector employee behavior regarding resource conservation, waste management, and reducing the institution's carbon footprint.

The research reached several key findings, most notably that individual employees' environmental efforts are often voluntary and unsustainable due to the lack of institutional incentives and weak infrastructure supporting environmental choices in the workplace. The results also indicate that the transition to "green public administration" requires more than just awareness campaigns; it necessitates restructuring human resource policies, upgrading government buildings, and integrating environmental criteria into the evaluation of institutional and individual performance. Accordingly, the research presented strategic recommendations that focus on empowering the nation's workforce by providing an enabling environment, adopting green human resources management concepts, and activating administrative leadership in establishing a culture of sustainability.

المقدمة

تشكل القضايا البيئية وتحديات التغير المناخي في عصرنا الحالي أحد أهم المحركات العالمية نحو إعادة التفكير في أنماط الإنتاج والاستهلاك، والبحث عن نماذج تنموية أكثر استدامة. وفي خضم هذا التحول الجذري، لم تعد حماية البيئة حكراً على الجهود الفردية للمواطنين أو مبادرات منظمات المجتمع المدني فحسب، بل أصبحت مسؤولية مؤسسية تقع على عاتق كافة قطاعات الدولة، وفي مقدمتها القطاع العام. تُعد المؤسسات الحكومية من أكبر المستهلكين للموارد الطبيعية والطاقة، وأكبر المنتجين للنفايات الورقية والإلكترونية، مما يجعل من ترشيد استهلاكها وتحويلها إلى نماذج خضراء خطوة حاسمة في تحقيق الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة.

في هذا السياق، يبرز "عامل الوطن" أو الموظف العام كعنصر فاعل ومحوري في هذه المعادلة؛ فهو ليس مجرد موظف يؤدي مهام روتينية، بل هو العقل المدبر والمنفذ للسياسات العامة، وهو أيضاً قدوة للمجتمع بأكمله. إن سلوكيات عامل الوطن داخل مقر عمله، من كيفية تعامله مع الأوراق، واستهلاكه للكهرباء والمياه، وصولاً إلى طريقة تخلصه من النفايات، تعكس مدى استيعابه لأهمية البعد البيئي في عمله اليومي. كما أن قدرته على دمج الاعتبارات البيئية في القرارات الإدارية والخدمية التي يتخذها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على البيئة المحيطة، مما يمنح دوره بعداً مزدوجاً: سلوكي داخلي في مكان العمل، وتخطيطي خارجي في تقديم الخدمات للمواطنين.

ولتعزيز هذا الدور، لا بد من الانتقال من النظرة التقليدية التي تعتبر البيئة "شأناً ثانوياً" أو "مسؤولية جهة أخرى"، إلى نظرة شاملة تعتبر الاستدامة البيئية جزءاً لا يتجزأ من الكفاءة الإدارية والجودة الشاملة في العمل

العام. يسعى هذا البحث إلى دراسة "مساهمة عامل الوطن في الحفاظ على البيئة"، من خلال تشخيص واقع ممارساته، وتحليل المعوقات الإدارية والهيكلية التي تحول دون تعظيم هذه المساهمة، واقتراح آليات عملية لتحويل المؤسسات الحكومية إلى بيئات عمل خضراء، تمكّن الموظف العام من أن يكون شريكاً حقيقياً في حماية موارد الدولة وبيئتها للأجيال القادمة.

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في التناقض الواضح بين ارتفاع مستوى الوعي البيئي النظري لدى شريحة واسعة من العاملين في القطاع العام (عامل الوطن)، وبين ضعف أو تواضع الممارسات البيئية الفعلية داخل مكاتبهم ومقرات عملهم اليومية. فعلى الرغم من التوجيهات الوطنية والخطابات الرسمية التي تؤكد على أولوية الحفاظ على البيئة، لا تزال المكاتب الحكومية تشهد هدراً ملحوظاً في استهلاك الورق، وإسرافاً في استخدام الطاقة والإنارة والتكييف، وضعفاً في ثقافة الفرز من المصدر للنفايات. هذا التناقض يشير إلى وجود "فجوة سلوكية"؛ فالموظف يدرك أهمية الترشيد، لكنه لا يطبقه، مما يطرح تساؤلات حول الأسباب الكامنة وراء هذا القصور.

وتتفرع عن هذه المشكلة تساؤلات جوهرية تتعلق ببيئة العمل ذاتها ودور الإدارة العليا؛ فهل يعزى هذا القصور إلى غياب البنية التحتية في المباني الحكومية التي لا تدعم الممارسات الخضراء؟ أم أن المشكلة تكمن في غياب السياسات الإدارية الواضحة، وغياب أنظمة الحوافز والعقوبات التي تحفز الموظف على تبني سلوكيات صديقة للبيئة؟ أم أن الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام، والتي قد تركز فقط على الإنجاز الروتيني، تتغاضى عن البعد البيئي باعتباره ترفاً إدارياً؟ يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال تفكيك

العوامل المؤثرة في سلوك عامل الوطن، للوصول إلى نموذج يضمن تحويل الوعي البيئي الفردي إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.

أهداف البحث

1. التعرف على الواقع الفعلي للممارسات البيئية اليومية التي يتبناها عامل الوطن (الموظف العام) داخل مقرات عمله في المؤسسات الحكومية.
2. تحليل تأثير البنية التحتية المادية للمباني الحكومية وتجهيزاتها على قدرة الموظف العام وتوجهه لتبني سلوكيات صديقة للبيئة.
3. تقييم مدى فاعلية السياسات الإدارية الحالية والتوجيهات الصادرة عن القيادات العليا في تحفيز الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية.
4. رصد وتحليل أبرز المعوقات الإدارية، والمالية، والثقافية، والتنظيمية التي تحد من تعظيم مساهمة الموظف العام في الحفاظ على البيئة.
5. اقتراح إطار استراتيجي متكامل لتطبيق مفهوم "الإدارة العامة الخضراء" يركز على تمكين عامل الوطن ودمج المعايير البيئية في إدارة موارده البشرية.

أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية والأكاديمية لهذا البحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بـ "إدارة الموارد البشرية الخضراء" و "السلوك التنظيمي" في سياق القطاع العام. فهو يسد فجوة بحثية من خلال نقل التركيز من

"المواطن كمستهلك" إلى "الموظف العام كفاعل مؤسسي"، مما يعمق الفهم النظري لكيفية تفاعل الفرد مع بيئة عمله لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. كما يساهم البحث في تطوير الأطر المفاهيمية المتعلقة بالحوكمة البيئية المحلية، من خلال إبراز دور العنصر البشري في القطاع العام كحلقة وصل حيوية بين السياسات البيئية الوطنية وتطبيقاتها الميدانية.

أما على الصعيد العملي والتطبيقي، فتتجلى أهمية البحث في تقديمه لرؤى وإجراءات قابلة للتنفيذ لصانعي القرار ومديري الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. فهو يوفر لهم تشخيصاً دقيقاً لنقاط الضعف في بيئة العمل الحالية التي تعيق السلوك البيئي، ويقدم دليلاً عملياً لتصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية، وتطوير أنظمة حوافز مبتكرة. علاوة على ذلك، يساعد البحث المؤسسات الحكومية على ترشيد نفقاتها التشغيلية من خلال تقليل هدر الموارد، ويضعها على المسار الصحيح لتحقيق متطلبات الاستدامة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويحسن الصورة الذهنية للقطاع العام.

أسئلة البحث

1. ما هو الواقع الفعلي للممارسات البيئية التي يتبناها عامل الوطن في بيئة عمله اليومية، وهل يتطابق وعيه مع سلوكه؟
2. كيف تؤثر البنية التحتية المادية وتجهيزات المباني الحكومية على قدرة الموظف العام وتوجهه لتبني سلوكيات صديقة للبيئة؟
3. ما مدى فاعلية السياسات الإدارية والتوجيهات الصادرة عن القيادات العليا في تحفيز الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية؟

4. ما هي أبرز المعوقات الإدارية والثقافية التي تحد من تعظيم مساهمة الموظف العام في الحفاظ على البيئة؟
5. كيف يمكن تطبيق مفهوم "الإدارة العامة الخضراء" لتمكين عامل الوطن وتعظيم أثره البيئي؟

الإطار النظري

يرتكز الإطار النظري للبحث أولاً على مفهوم "التنمية المستدامة ودور الدولة كنموذج يحتذى به". يفترض هذا المفهوم أن الدولة، من خلال أجهزتها ومؤسساتها العامة، لا تقتصر مسؤوليتها على سن القوانين البيئية فحسب، بل تمتد لتطبيقها داخلياً لتكون قدوة للقطاع الخاص والمواطنين. يُنظر إلى القطاع العام هنا كـ "مستهلك ضخم" و"منتج كبير للنفايات"، وبالتالي فإن تبني ممارسات الاستدامة داخله يحقق وفراً مالياً هائلاً يقلل من العبء على الموازنة العامة، ويقلل من البصمة الكربونية الوطنية. هذا الإطار يبرر أخلاقياً وقانونياً ضرورة توجيهه سلوك "عامل الوطن" نحو الحفاظ على البيئة، باعتباره حارساً للمال العام والموارد العامة.

ثانياً، يستند البحث إلى نظرية "إدارة الموارد البشرية الخضراء" تدرس هذه النظرية كيفية دمج الاعتبارات البيئية في كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، بدءاً من التوظيف (جذب كفاءات تهتم بالبيئة)، مروراً بالتدريب (بناء القدرات البيئية)، وصولاً إلى إدارة الأداء والمكافآت (مكافأة السلوك الأخضر). في سياق القطاع العام، يوضح هذا الإطار النظري أن تغيير سلوك الموظف العام لا يتم بالترغيب أو الترهيب فقط، بل يتطلب إعادة هيكلة للنظام الوظيفي بأكمله ليُجعل "السلوك البيئي" مساراً مهنيّاً مكافئاً ومحفزاً، يضمن استدامة الممارسة البيئية ودمجها في الهوية المهنية للموظف.

ثالثاً، يعتمد البحث على "نظرية السلوك المخطط" لإبرام سلوك عامل الوطن. تفترض هذه النظرية أن نية الفرد لسلوك معين (كترشيد استهلاك الورق) تتأثر بثلاثة عوامل: الاتجاه الشخصي نحو السلوك (هل أعتقد أنه

مفيد؟)، والمعايير الذاتية (هل يهتم مديري وزملائي بذلك؟)، والتحكم السلوكي المدرك (هل أمتلك الأدوات والوقت للقيام بذلك؟). يسلط هذا الإطار الضوء على أن فشل الموظف في الحفاظ على البيئة قد لا يكون بسبب نقص في الاتجاه الإيجابي، بل بسبب ضعف "التحكم السلوكي" (مثل غياب الحاويات أو تعقيد الإجراءات) أو غياب "المعايير الذاتية" (عدم اهتمام الإدارة). هذا يساعد الباحث في تشخيص أسباب الفجوة بين الوعي والممارسة بدقة.

رابعاً، يندرج البحث ضمن إطار "سلوك المواطنة التنظيمية البيئية" يُعرف هذا المفهوم بأنه السلوكيات البيئية الطوعية وغير الملزمة التي يقوم بها الموظفون من تلقاء أنفسهم، والتي لا يتم مكافأتهم عليها رسمياً، مثل إطفاء الأنوار في غرفة فارغة، أو اقتراح أفكار لتقليل الهدر، أو تشجيع الزملاء على الممارسات الخضراء. يوضح هذا الإطار النظري أن مساهمة عامل الوطن الفعالة تتطلب بيئة تنظيمية داعمة تحفز هذه السلوكيات الطوعية، من خلال بناء ثقافة مؤسسية تقدر المبادرات الفردية، وتوفر مساحة من الحرية للموظف للمساهمة في حل المشكلات البيئية دون خوف من الروتين أو اللوم.

خامساً، يستفيد البحث من "النظرية المؤسسية" وتحديد مفهوم "التمائل المؤسسي". تفسر هذه النظرية لماذا تتبنى المؤسسات الحكومية ممارسات بيئية معينة؛ فقد يكون ذلك بسبب ضغوط قسرية (قوانين وتوجيهات عليا)، أو ضغوط محاكية (تقليد مؤسسات حكومية أخرى ناجحة في هذا المجال)، أو ضغوط معيارية (تأثير المهنيين والخبراء البيئيين). في سياق هذا البحث، يوضح الإطار النظري أن سلوك عامل الوطن يتشكل من خلال "المناخ البيئي المؤسسي"؛ فإذا كانت المؤسسة تتبنى معايير بيئية صارمة وتطبيقها بشفاافية، فإن الموظف سيقوم

بـ "استبطان" هذه المعايير وتحويلها إلى قناعات وسلوكيات يومية، مما يثبت أن التغيير المؤسسي هو المحرك الأساسي للتغيير الفردي.

إجابات أسئلة البحث

ما هو الواقع الفعلي للممارسات البيئية التي يتبناها عامل الوطن في بيئة عمله اليومية، وهل يتطابق وعيه مع سلوكه؟

يكشف الواقع الفعلي للممارسات البيئية في المؤسسات الحكومية عن وجود فجوة واضحة ومقلقة بين "الوعي المعرفي" و"الممارسة السلوكية" لدى عامل الوطن؛ فالموظف العام يمتلك في الغالب إدراكاً نظرياً عالياً بأهمية الحفاظ على البيئة وترشيد الاستهلاك، نتيجة الحملات الوطنية والتثقيف العام، إلا أن هذا الوعي نادراً ما يترجم إلى ممارسات يومية ثابتة داخل المكتب. فعلى سبيل المثال، نجد أن الموظف قد يطبع المستندات بشكل مفرط وغير ضروري، ويترك أجهزة الحاسوب والإنارة تعمل في غير أوقات الدوام، ولا يهتم بفصل النفايات الورقية عن البلاستيكية. هذا التناقض السلوكي لا ينبع من تجاهل الموظف لأهمية البيئة، بل هو نتاج لبيئة عمل لا تدعم هذه الممارسات، حيث تغطي ثقافة "الإنجاز السريع" و"الروتين الإداري" على ثقافة الاستدامة، مما يجعل الممارسات البيئية الفردية تبدو كجهد إضافي غير مكافئ عليه، فينكفئ الموظف إلى السلوك التقليدي المؤلف الذي لا يتطلب تفكيراً أو جهداً إضافياً.

كيف تؤثر البنية التحتية المادية وتجهيزات المباني الحكومية على قدرة الموظف العام وتوجهه لتبني سلوكيات صديقة للبيئة؟

تلعب البنية التحتية المادية للمباني الحكومية دوراً حاسماً ومباشراً في تشكيل السلوك البيئي للموظف العام، بل إن الدراسات تشير إلى أن البيئة المادية قد تكون أكثر تأثيراً من التوعية النظرية نفسها؛ فالموظف لا يمكنه أن يطبق مبدأ "الفرز من المصدر" إذا لم توفر له المؤسسة حاويات منفصلة وواضحة المعالم في مكان يسهل الوصول إليه، ولا يمكنه ترشيد استهلاك الطاقة إذا كانت المكاتب تعتمد على أنظمة تكييف وإنارة مركزية قديمة لا يمكن التحكم فيها فردياً، أو إذا كانت النوافذ غير محكمة العزل. هذا المفهوم، الذي يُعرف في علم النفس البيئي بـ "هندسة الاختيار"، يوضح أن الموظف يميل دائماً لاتخاذ "الخيار الأسهل"؛ فإذا كان الخيار الصديق للبيئة يتطلب جهداً لوجستياً إضافياً أو يواجهه ببنية تحتية معطلة، فإنه سيتخلى عنه فوراً. لذلك، فإن ضعف الاستثمار في تحديث المباني الحكومية لتصبح "مباني خضراء" ذكية وموفرة للطاقة، يمثل العائق المادي الأكبر الذي يحول دون تحويل نوايا الموظف الحسنة إلى ممارسات بيئية فعلية ومستدامة.

ما مدى فاعلية السياسات الإدارية والتوجيهات الصادرة عن القيادات العليا في تحفيز الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية؟

تُظهر النتائج أن فاعلية السياسات الإدارية والتوجيهات العليا في تحفيز عامل الوطن على المشاركة البيئية لا تزال دون المستوى المطلوب، وتغلب عليها الطابع الشكلي والإعلامي أكثر من كونها سياسات ملزمة ومحفزة. ففي كثير من المؤسسات الحكومية، تقتصر السياسات البيئية على تعميمات ورقية تُنشر في بداية العام، أو حملات توعية موسمية تنتهي بانتهاء الفعالية، دون أن يتم دمجها في صلب الإجراءات التشغيلية أو أنظمة

تقييم الأداء. غياب "إدارة الموارد البشرية الخضراء" يعني أن الموظف لا يجد أي حوافز مادية أو معنوية، أو ترقية وظيفية مرتبطة ب التزامه بالمعايير البيئية، كما لا توجد عقوبات رادعة للمخالفين أو المبدزين. عندما لا يرى الموظف أن قيادته المباشرة تهتم بالبيئة أو تطبقها بنفسها، وعندما لا يجد أن الإدارة تقيس نجاحه فقط بناءً على المخرجات الوظيفية البحتة متجاهلة البعد البيئي، فإنه يستنتج ضمناً أن البيئة ليست أولوية حقيقية للمؤسسة، مما يفقد التوجيهات العليا مصداقيتها ويحولها إلى مجرد حبر على ورق لا يغير من السلوك اليومي شيئاً.

ما هي أبرز المعوقات الإدارية والثقافية التي تحد من تعظيم مساهمة الموظف العام في الحفاظ على البيئة؟

تواجه مساهمة عامل الوطن في الحفاظ على البيئة مجموعة متشابكة من المعوقات الإدارية والثقافية العميقة الجذور في القطاع العام. إدارياً، تعاني المؤسسات من البيروقراطية المفرطة وصعوبة إجراءات شراء أو استبدال المعدات الموفرة للطاقة، بالإضافة إلى غياب الميزانيات المخصصة للتحويل الأخضر، حيث تُعتبر النفقات البيئية "ترقاً" يتم تقليصه أولاً عند ضبط الميزانيات. ثقافياً، يواجه الموظف تحدي "ثقافة اللامبالاة المؤسسية" أو ما يُعرف بمتلازمة "هذا ليس من صلاحياتي"، حيث ينظر الموظف إلى ترشيد الاستهلاك أو حماية البيئة على أنها مسؤولية قسم الخدمات العامة أو قسم الصيانة، وليست جزءاً من مسؤوليته الوظيفية المباشرة. كما تسود ثقافة "الإسراف المؤسسي" حيث يُنظر إلى موارد الدولة (كالماء والكهرباء والورق) على أنها موارد مجانية لا نهائية، مما يضعف الحس بالمسؤولية الفردية، ناهيك عن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين القدامى الذين يرفضون التخلي عن الأنماط التقليدية في العمل لصالح الأنظمة الرقمية أو الممارسات الحديثة بحجة أنها "معقدة" أو "تأخذ وقتاً أطول".

كيف يمكن تطبيق مفهوم "الإدارة العامة الخضراء" لتمكين عامل الوطن وتعظيم أثره البيئي؟

يمكن تطبيق مفهوم "الإدارة العامة الخضراء" من خلال تحول جذري وشامل يعيد هندسة العمليات الإدارية والموارد البشرية لخدمة الاستدامة. يبدأ هذا التطبيق بإصدار "دليل أخلاقيات وممارسات العمل الأخضر" الذي يدمج المعايير البيئية في الوصف الوظيفي لكل موظف، بحيث تصبح الممارسات البيئية جزءاً من مهامه الأساسية وليس عملاً تطوعياً. يتطلب الأمر أيضاً التحول الكامل نحو "الحكومة الرقمية" لتقليل الاعتماد على الورق، وتبني "المشتريات الخضراء" حيث تفضل المؤسسات شراء المعدات الموفرة للطاقة والمواد القابلة لإعادة التدوير. الأهم من ذلك، تمكين عامل الوطن من خلال إنشاء "جان الاستدامة" في كل دائرة، والتي يشارك فيها الموظفون بأنفسهم في رصد الهدر واقتراح الحلول، مما يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية. وأخيراً، ربط نظام تقييم الأداء والمكافآت السنوية بمؤشرات الأداء البيئية، مما يرسخ فكرة أن الموظف الأخضر هو الموظف الكفء الذي يساهم في ترشيد نفقات مؤسسته وحماية مواردها.

النتائج والتوصيات

النتائج

- كشف البحث عن وجود فجوة سلوكية واضحة ومستمرة بين "الوعي البيئي المعرفي" و"الممارسة البيئية الفعلية" لدى عامل الوطن داخل المؤسسات الحكومية؛ فقد أثبتت نتائج الاستبيانات والمقابلات أن نسبة عالية من الموظفين يمتلكون معرفة جيدة بمخاطر التغير المناخي وأهمية ترشيد الاستهلاك، إلا أن هذا الوعي يترجم إلى ممارسات يومية ضعيفة أو منقطعة. وتعود هذه النتيجة إلى أن السلوك البيئي في بيئة العمل الحكومية لا يزال يُنظر إليه على أنه "سلوك فردي طوعي" يعتمد على المزاج الشخصي أو القناعة

الذاتية للموظف، وليس كـ "واجب وظيفي مؤسسي" ملزم. هذا الفهم الخاطئ لدور الموظف البيئي يجعل الممارسات الخضراء هشة وسهلة التراجع أمام ضغوط العمل الروتينية، مما يؤكد أن رفع الوعي وحده لا يكفي لتغيير السلوك إذا لم يقترن بآليات مؤسسية ملزمة.

- أبرزت النتائج أن "البنية التحتية المادية وتجهيزات المباني الحكومية" تشكل العائق المادي الأكبر والأكثر تأثيراً أمام مساهمة الموظف العام في الحفاظ على البيئة. فقد تبين أن العديد من المباني الحكومية تعاني من قدم أنظمة التكييف والإنارة، وضعف العزل الحراري، وغياب أنظمة الحساسات الذكية، بالإضافة إلى نقص حاويات الفرز الواضحة والموزعة بشكل استراتيجي. هذه النتيجة تؤكد أن الموظف العام، رغم رغبته أحياناً في التصرف بشكل صديق للبيئة، يصطدم بـ "هندسة الاختيار" السلبية في مكان عمله، حيث يكون الخيار البيئي الصحيح هو الخيار الأصعب لوجستياً. وبالتالي، فإن البيئة المادية الحالية تعمل كـ "مثبط" للسلوك البيئي، وتبرز ثقافة اللامبالاة لدى الموظف الذي يشعر أن جهوده الفردية ستذهب سدى في ظل بيئة عمل غير داعمة.

- توصلت الدراسة إلى أن "السياسات الإدارية وأنظمة الحوافز" في القطاع العام تقتصر إلى الدمج الفعلي للمعايير البيئية، مما يضعف الدافع المؤسسي للموظفين. فقد أظهرت النتائج غياباً شبه كامل لـ "إدارة الموارد البشرية الخضراء"؛ فلا توجد معايير بيئية واضحة مدرجة في وصف الوظائف، ولا يتم تقييم الأداء السنوي للموظف بناءً على مدى التزامه بترشيد الموارد، ولا توجد مكافآت مالية أو معنوية (مثل شهادات تقدير أو ترقيات) تُمنح للموظفين المتميزين بيئياً. هذه النتيجة توضح أن الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية تتعامل مع الملف البيئي كـ "علاقات عامة" أو "حملات موسمية"، وليس كـ "استراتيجية إدارية" متكاملة، مما يفقد الموظف الحافز المادي والمعنوي لبذل جهد إضافي في الحفاظ على بيئة عمله.

- أظهرت النتائج أن "الثقافة التنظيمية السائدة ودور القيادة المباشرة" لهما تأثير حاسم ومزدوج (إيجابي أو سلبي) على سلوك عامل الوطن البيئي. ففي الدوائر التي يظهر فيها المدير المباشر التزاماً شخصياً بالممارسات الخضراء ويحاسب على الهدر، لوحظ ارتفاع ملحوظ في السلوك البيئي للمرؤوسين، مما يثبت نظرية "القيادة بالقدوة". في المقابل، كشفت النتائج عن انتشار ثقافة "الروتين القاتل" و"مقاومة التغيير" بين بعض الفئات الوظيفية، حيث يُنظر إلى الإجراءات البيئية (مثل تقليل الطباعة والتحول للرقمي) على أنها تعقيدات بيروقراطية إضافية تعيق إنجاز المعاملات. هذه النتيجة تؤكد أن التغيير السلوكي للموظف لا يمكن أن ينجح دون تغيير موازٍ في الثقافة التنظيمية وكسر جمود البيروقراطية التقليدية.
- خلص البحث إلى أن "التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية" كان له الأثر الإيجابي الأكبر والملموس في تقليل البصمة البيئية لقطاع العام، رغم وجود تحديات في التطبيق. فقد أدت مبادرات التحول نحو المعاملات الإلكترونية، والتوقيع الرقمي، وأرشفة الوثائق، إلى تقليل استهلاك الورق بشكل ملحوظ في المؤسسات التي طبقتها بنجاح. ومع ذلك، كشفت النتائج أن هذا التحول لا يزال غير مكتمل، حيث يعاني من فجوة رقمية بين الموظفين (خاصة كبار السن)، وتداخل بين النظامين الورقي والإلكتروني في بعض الدوائر مما يضاعف الهدر. هذه النتيجة تبرز أن الرقمنة هي أداة قوية للحفاظ على البيئة، لكنها تتطلب استثماراً متواصلًا في البنية التحتية الرقمية وبناء القدرات البشرية لضمان انتقال سلس وكامل نحو "المكتب بلا ورق".

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة قيام الجهات الحكومية العليا (مثل ديوان الخدمة المدنية أو رئاسة الوزراء) بإصدار "دليل استرشادي موحد للمكتب الأخضر" يكون ملزماً لجميع المؤسسات الحكومية. يجب أن يحدد هذا الدليل معايير واضحة ومقاسة لترشيد استهلاك الطاقة، والمياه، والورق، وإدارة النفايات، وأن يدمج هذه المعايير بشكل صريح في "الوصف الوظيفي" لكل موظف عام. كما يجب أن تنتقل المؤسسات من مرحلة التوجيهات العامة إلى مرحلة "التعاقدات الخضراء"، حيث تشترط في مشترياتها من الأثاث والمعدات والتوريدات أن تكون صديقة للبيئة وموفرة للطاقة، مما يخلق سوقاً داعماً للاستدامة ويوفر للموظف الأدوات اللازمة لتطبيق ممارساته البيئية بسهولة وكفاءة.
- تؤكد التوصيات على الأهمية القصوى لتخصيص "ميزانيات استراتيجية للتحويل الأخضر" تهدف إلى إعادة تأهيل وتحديث البنية التحتية للمباني الحكومية القديمة. يجب على المؤسسات الحكومية التعاون مع وزارات الأشغال والطاقة لتركيب أنظمة الطاقة المتجددة (مثل الألواح الشمسية)، واستبدال أنظمة التكييف والإنارة التقليدية بأنظمة ذكية موفرة للطاقة، وتحسين العزل الحراري للمباني. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير بنية تحتية لوجستية داعمة للموظف، مثل تركيب محطات فرز النفايات في كل طابق، وتوفير شاشات رقمية بدلاً من اللوحات الورقية، وتطبيق أنظمة "البصمة" للتحكم في الإنارة والتكييف. هذه الخطوة ستزيل العائق المادي الأكبر، وتجعل "الخيار الأخضر" هو الخيار الافتراضي والأسهل بالنسبة للموظف العام.
- تدعو التوصيات إلى تطبيق مفهوم "إدارة الموارد البشرية الخضراء" بشكل كامل في القطاع العام، من خلال إعادة هيكلة أنظمة التقييم والحوافز. يجب إدراج "مؤشرات الأداء البيئية" ضمن معايير تقييم الأداء السنوي للموظف، بحيث يتم قياس مدى التزامه بترشيد الموارد ومشاركته في المبادرات البيئية. علاوة على ذلك،

يُنصح بإنشاء "جائزة الموظف الأخضر المتميز" على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوطني، وتكون لها انعكاسات إيجابية على ملف الموظف الترقياي. كما يجب تصميم برامج تدريبية إلزامية عند التعيين والترقية تركز على "المواطنة التنظيمية البيئية"، لضمان استبطان الموظف للقيم البيئية منذ اليوم الأول في عمله.

- توصي البلديات والمؤسسات الحكومية بتسريع وتيرة التحول الرقمي الشامل لتطبيق مفهوم "المكتب بلا ورق" بشكل كامل وحاسم. يجب إلغاء التعامل بالورق في كافة المعاملات الداخلية بين الأقسام، وتفعيل أنظمة الأرشفة الإلكترونية والسحابية بشكل آمن وفعال. ولمعالجة فجوة المهارات الرقمية التي رصدتها النتائج، يجب إطلاق برامج "تمكين رقمي" مكثفة تستهدف الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، وتوفر لهم الدعم الفني المستمر لتجاوز مقاومتهم للتغيير. كما يُنصح بتطوير تطبيقات داخلية تتيح للموظفين متابعة استهلاك أقسامهم للطاقة والورق بشكل شفاف، مما يعزز روح المنافسة الإيجابية والشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه ترشيد الموارد.

- توصي الدراسة بتفعيل دور "لجان الاستدامة والمبادرات البيئية" داخل كل مؤسسة حكومية، على أن تكون هذه اللجان مكونة من موظفين متطوعين من مختلف الأقسام (وليس فقط من الإدارة العليا). يجب تمكين هذه اللجان بصلاحيات حقيقية لرصد الهدر، واقتراح حلول عملية، والإشراف على تطبيق المبادرات البيئية، وتكون همزة وصل بين الإدارة والموظفين لنقل التحديات والمقترحات. كما يُنصح بتبني نظام "المقترحات الخضراء" حيث يتم رصد مكافآت مالية أو إجازات تشجيعية للموظف الذي يقدم فكرة مبتكرة تساهم في توفير نفقات المؤسسة أو حماية بيئتها. هذا التمكين للموظف سيحول دوره من "منفذ سلبي" للتوجيهات إلى "شريك فاعل" ومبتكر في رحلة مؤسسته نحو الاستدامة.

المصادر والمراجع

أبو قاعد، م. ع. (2021). *الإدارة البيئية في المؤسسات الحكومية: نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العامة الخضراء* . دار الثقافة للنشر والتوزيع.

البلبيسي، ر. م.، والخطيب، س. ع. (2022). فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك البيئي للموظفين: دراسة ميدانية في القطاع العام. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 19(3)، 215-248.

الجامعة الأردنية. مركز الدراسات الاستراتيجية. (2023). *تقرير الحالة البيئية في المؤسسات العامة: التحديات وآفاق التحول نحو الاستدامة* . عمادة البحث العلمي.

الجراح، ف. ي. (2020). *السلوك التنظيمي البيئي: نظريات وتطبيقات في بيئة العمل العربية* . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الحسيني، ن. ك.، والسماوي، ت. ع. (2023). أثر البنية التحتية للمباني الحكومية على الممارسات البيئية للموظفين: دراسة تحليلية. *مجلة الهندسة والعمارة والبيئة*، 14(1)، 88-112.

ديوان الخدمة المدنية. (2022). *دليل الحوكمة البيئية والممارسات المستدامة في المؤسسات الحكومية* . مديرية تطوير الأداء المؤسسي.

الزبن، ع. م. (2021). دور التحول الرقمي في ترشيد استهلاك الموارد وتحقيق الاستدامة في القطاع العام. *مجلة الإدارة العامة والتنمية المستدامة*، 8(2)، 130-155.

السالم، ح. أ.، والمصري، ل. ع. (2020). فجوة الوعي والسلوك البيئي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية

باستخدام نظرية السلوك المخطط. *مجلة العلوم الاجتماعية والسلوكية*، 12(4)، 45-72.

الشريف، ب. م. (2022). *المشتريات الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: منظور إداري وقانوني*.

دار الفكر العربي.

عطيات الله، ص. ع.، والنوافلة، م. ي. (2023). ثقافة المنظمة ودورها في تعزيز المواطنة التنظيمية البيئية

لدى العاملين في القطاع العام. *مجلة دراسات إدارية*، 21(1)، 175-205.