

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة عامة



## عنوان البحث

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية

إعداد الطالب /

عبير محمد الحارثي

إشراف /

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## الفهرس

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| ٣  | الفصل الأول                    |
| ٤  | المقدمة                        |
| ٥  | مشكلة الدراسة                  |
| ٦  | أهمية الدراسة                  |
| ٨  | أهداف الدراسة                  |
| ٩  | تساؤلات الدراسة                |
| ١٠ | فروض الدراسة                   |
| ١٢ | الفصل الثاني الدراسات السابقة  |
| ١٣ | مقدمة                          |
| ١٣ | الدراسات السابقة               |
| ١٦ | الإطار النظري                  |
| ٢٠ | الفصل الثالث منهجية الدراسة    |
| ٢١ | مقدمة                          |
| ٢١ | المنهجية وطرق البحث            |
| ٢٤ | مجتمع البحث                    |
| ٢٦ | حدود البحث                     |
| ٢٧ | الفصل الرابع النتائج والتوصيات |
| ٢٧ | مقدمة                          |
| ٢٧ | تحليل البيانات                 |
| ٢٨ | النتائج                        |
| ٢٨ | التوصيات                       |
| ٣٠ | المراجع                        |
| ٣٠ | المراجع العربية                |
| ٣٠ | المراجع الأجنبية               |
| ٣١ | الملاحق                        |
| ٣١ | الاستبانة                      |

## الفصل الأول

## المقدمة

### خلفية الدراسة

في العقود الأخيرة، شهد العالم تحولًا كبيرًا في الاهتمام بالبيئة والاستدامة نتيجة للضغوط المتزايدة على الموارد الطبيعية والتحديات البيئية التي يواجهها الكوكب. هذه التحولات دفعت الشركات والمؤسسات إلى تبني ممارسات جديدة تهدف إلى تقليل الأثر البيئي وتعزيز الاستدامة في عملياتها. ومن بين هذه الممارسات، ظهرت ممارسات الموارد البشرية الخضراء كجزء من التوجه الأوسع نحو تحقيق التنمية المستدامة.

ممارسات الموارد البشرية الخضراء تمثل استجابة مباشرة للتحديات البيئية والاقتصادية الحديثة، حيث تسعى الشركات إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة. تاريخيًا، لم تكن الاستدامة البيئية جزءًا أساسيًا من سياسات الموارد البشرية. ولكن مع ازدياد الوعي البيئي والضغط من الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، بدأت الشركات في دمج المبادئ الخضراء في إدارتها للموارد البشرية، مما يشمل التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير المستدام، وتقييم الأداء على أساس معايير الاستدامة، والتعويضات التي تعزز السلوكيات البيئية المسؤولة.

### أهمية القطاع الصناعي

القطاع الصناعي يلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد العالمي والمحلي، حيث يشكل نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي ويخلق فرص عمل لملايين الأفراد. إلا أن هذا القطاع هو أيضًا من بين أكبر المساهمين في التلوث البيئي واستهلاك الموارد الطبيعية. ومن هنا، تبرز أهمية تبني استراتيجيات النمو المستدام في هذا القطاع لتحقيق توازن بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة.

إن تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي ليس فقط ضرورة بيئية، بل هو أيضًا استجابة لتوقعات المجتمع، المستثمرين، والعملاء الذين يفضلون التعامل مع شركات تتبنى ممارسات مسؤولة بيئيًا. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم هذه الممارسات في تحسين كفاءة الإنتاج، تقليل التكاليف، وتعزيز سمعة الشركة، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

### الإطار البيئي العالمي

التوجهات العالمية نحو الاستدامة أصبحت الآن جزءًا أساسيًا من السياسات العامة والخطط الاستراتيجية للعديد من الدول. الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية باريس للمناخ، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، وضعت الإطار الذي يجب على الدول والشركات الالتزام به لتحقيق أهداف بيئية محددة. هذه الاتفاقيات تؤثر بشكل مباشر على السياسات الوطنية وتدفع الشركات إلى تبني ممارسات مستدامة.

في هذا السياق، أصبحت الشركات ملزمة ليس فقط بتحقيق أرباح اقتصادية، ولكن أيضًا بتحقيق أهداف بيئية واجتماعية. وهذا يتطلب منها تطوير سياسات داخلية تتماشى مع المعايير البيئية العالمية، وهو ما دفع الكثير من الشركات إلى تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. هذه الممارسات تشمل إدارة الموارد بشكل مستدام، تقليل النفايات، وتعزيز الوعي البيئي بين الموظفين.

## السياق السعودي

في المملكة العربية السعودية، جاء التركيز على الاستدامة كجزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة في جميع القطاعات. تعتبر الاستدامة البيئية محورًا أساسيًا في هذه الرؤية، حيث تسعى المملكة إلى تقليل اعتمادها على النفط كمصدر رئيسي للدخل، وتطوير قطاعات أخرى يمكن أن تساهم في بناء اقتصاد مستدام.

القطاع الصناعي في المملكة هو أحد القطاعات المستهدفة لتعزيز الاستدامة البيئية. من خلال رؤية ٢٠٣٠، تم إطلاق العديد من المبادرات والسياسات التي تشجع الشركات على تبني ممارسات خضراء، بما في ذلك في مجال الموارد البشرية. هذه المبادرات تهدف إلى خلق بيئة عمل مستدامة، تشجع على الابتكار وتطوير القيادات القادرة على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة. تعتبر دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة المواهب القيادية داخل المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية خطوة مهمة نحو فهم كيفية تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. فتبني هذه الممارسات يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء العام للمنشآت، وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية المستقبلية، وتحقيق التنمية المستدامة.

## مشكلة الدراسة

تعتبر ممارسات الموارد البشرية الخضراء من المواضيع الحديثة التي بدأت في اكتساب اهتمام واسع ضمن الأوساط الأكاديمية والعملية، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية. ومع ذلك، على الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، فإن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات والأبحاث التي تسلط الضوء على كيفية تأثير هذه الممارسات على إدارة المواهب وتطوير القيادات داخل المنشآت الصناعية، خاصة في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. هذا النقص في الأبحاث يخلق فجوة معرفية كبيرة، مما يجعل من الصعب على الشركات والصناعات السياسات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطبيق هذه الممارسات.

في المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الصناعي تطورًا سريعًا كجزء من رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد والحد من الاعتماد على النفط. وفي إطار هذه الرؤية، أصبح من الضروري تبني ممارسات تعزز من الاستدامة البيئية كجزء من استراتيجية التنمية المستدامة. على الرغم من ذلك، فإن التطبيق الفعلي لممارسات الموارد البشرية الخضراء لا يزال محدودًا، وهناك حاجة ماسة لفهم أعمق لكيفية تأثير هذه الممارسات على إدارة المواهب وتطوير القيادات داخل هذا القطاع.

تتجلى مشكلة الدراسة بشكل واضح في ضعف الأبحاث التي تتناول كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء بشكل خاص في المنشآت الصناعية بالمملكة، وكيفية تأثير ذلك على إدارة المواهب القيادية. فمن المعروف أن إدارة المواهب وتطوير القيادات تعتبر من الجوانب الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا فإن فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب يمكن أن يوفر رؤى قيمة تساعد في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة.

بالإضافة إلى النقص في الأبحاث، هناك مشكلات أخرى تتعلق بتطبيق هذه الممارسات في السياق السعودي. من بين هذه المشكلات، يبرز ضعف الوعي والفهم بين القيادات العليا والموظفين حول

أهمية تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي والبيئي. هذا الضعف في الوعي يمكن أن يعوق جهود الشركات في تبني هذه الممارسات بشكل فعال.

علاوة على ذلك، تواجه المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية تحديات تتعلق بتوفير الموارد اللازمة والدعم الكافي لتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء. هذه التحديات يمكن أن تكون ناتجة عن قيود مالية وتقنية، وكذلك ثقافية، حيث قد لا تكون هناك ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والاستدامة. هذه العوامل مجتمعة قد تؤدي إلى تطبيق غير فعال لهذه الممارسات، مما يقلل من القدرة على تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة.

لذلك، فإن دراسة هذه المشكلات والتحديات بشكل معمق يمكن أن تسهم في تحديد الحلول الفعالة والاستراتيجيات العملية التي يمكن تبنيها لتعزيز تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة المواهب القيادية داخل المنشآت الصناعية بالمملكة. من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم توصيات تساعد في تجاوز هذه العقبات وتحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل، مما يعزز من قدرة المملكة على تحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية ضمن رؤية ٢٠٣٠.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة المواهب القيادية في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية في عدة جوانب مهمة، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. وهذه الجوانب تبرز القيمة المضافة التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة، سواء للأدبيات الأكاديمية أو للقطاع الصناعي بشكل عام.

## أولاً: الأهمية النظرية

### ١. إثراء الأدبيات والمعرفة النظرية حول دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة المواهب القيادية:

- تعميق الفهم للعلاقة بين الممارسات الخضراء وإدارة المواهب: تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على مختلف جوانب إدارة المواهب القيادية، مثل الجذب، والاحتفاظ، والتطوير. يمكن أن تساعد هذه الدراسة في بناء فهم أعمق للعوامل التي تعزز من فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في سياق الاستدامة البيئية.
- دعم الاستدامة البيئية على مستوى القيادات: من خلال تحليل كيفية إسهام ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة على مستوى القيادة، تساعد الدراسة في توضيح دور القيادات في توجيه المنشآت نحو تحقيق أهداف الاستدامة، مما يعزز من مساهمة القيادة في تحقيق الأهداف البيئية العامة للشركات.

### ٢. تطوير النماذج والنظريات المفسرة لهذه العلاقة:

- بناء إطار نظري متكامل: يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير نماذج نظرية تفسر العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب القيادية. هذه

النماذج يمكن أن تقدم رؤية شاملة حول الآليات التي تربط بين تبني ممارسات الاستدامة وتحسين إدارة المواهب القيادية، مما يوفر إطارًا نظريًا يمكن استخدامه في أبحاث مستقبلية.

- تعزيز النظريات الأساسية في إدارة الموارد البشرية والاستدامة البيئية: من خلال تقديم تحليل متعمق للعلاقة بين الممارسات الخضراء وإدارة المواهب القيادية، تسهم الدراسة في تطوير وتعزيز النظريات القائمة في مجال إدارة الموارد البشرية والاستدامة البيئية. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تطوير مبادئ نظرية جديدة تعكس التوجهات الحديثة نحو الاستدامة.

#### ثانيًا: الأهمية التطبيقية

##### ١. تقديم توصيات عملية لمنشآت القطاع الصناعي السعودي:

- تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء لجذب واستقطاب القيادات: توفر الدراسة رؤى عملية حول كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء بفعالية لجذب واستقطاب القيادات ذات الكفاءة. يمكن أن تساعد هذه التوصيات الشركات في تصميم استراتيجيات توظيف خضراء تتماشى مع أهداف الاستدامة وتساهم في تحسين سمعة الشركة كصاحب عمل ملتزم بالبيئة.
- دمج الممارسات الخضراء مع استراتيجيات إدارة المواهب: من خلال تقديم إطار عملي لدمج ممارسات الموارد البشرية الخضراء مع استراتيجيات إدارة المواهب، تسهم الدراسة في تعزيز قدرة الشركات على تطوير قيادات بيئية مستدامة، مما يؤدي إلى تعزيز الاستدامة في جميع مستويات المنشأة.

##### ٢. المساعدة في صياغة سياسات وبرامج فعالة لإدارة المواهب القيادية الخضراء:

- تقديم أدلة وبيانات تجريبية: من خلال تقديم بيانات تجريبية حول أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب القيادية، يمكن أن تسهم الدراسة في توفير أدلة قوية تساعد الشركات في صياغة سياسات وبرامج تدعم إدارة المواهب الخضراء بفعالية. هذه السياسات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء البيئي للشركات وزيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق.
- تحديد أفضل الممارسات والآليات: تسهم الدراسة في تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في إدارة المواهب القيادية الخضراء، مما يساعد الشركات على تبني استراتيجيات مبتكرة وفعالة. من خلال تحليل الممارسات الناجحة، يمكن أن توفر الدراسة رؤى حول كيفية تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي والاستدامة البيئية.

#### خلاصة الأهمية

بشكل عام، تقدم هذه الدراسة إسهامات كبيرة في تعزيز الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة المواهب القيادية الخضراء في القطاع الصناعي السعودي. من خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين

ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب، وتطوير نماذج نظرية جديدة، وتوفير توصيات عملية، يمكن أن تسهم الدراسة في دعم التحول نحو الاستدامة في المملكة العربية السعودية، وتعزيز قدرة المنشآت الصناعية على تحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب القيادية في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة والتحديات المرتبطة بتطبيق هذه الممارسات. وفيما يلي أهداف الدراسة بالتفصيل:

### ١. التعرف على مفهوم الموارد البشرية الخضراء وأهم ممارساتها في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية:

- تهدف الدراسة إلى تحديد وتعريف ممارسات الموارد البشرية الخضراء المستخدمة في القطاع الصناعي بالمملكة. سيتضمن ذلك تحليل مكونات هذه الممارسات مثل التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء البيئي، والتعويضات المرتبطة بالاستدامة.

- توفير إطار عمل مفاهيمي يساعد المنشآت على فهم الأبعاد المختلفة للموارد البشرية الخضراء وكيفية تطبيقها بشكل فعال.

### ٢. التعرف على أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة المواهب القيادية في المنشآت الصناعية:

- تسعى الدراسة إلى تحديد العقبات والتحديات التي تحول دون تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المنشآت الصناعية بالمملكة.
- تحليل العوامل التي قد تؤدي إلى تقلص فعالية هذه الممارسات، مثل نقص الوعي البيئي، ضعف البنية التحتية البيئية، أو القيود المالية.

### ٣. اقتراح التوصيات والآليات اللازمة لتعزيز دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة المواهب القيادية في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية:

- تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد المنشآت الصناعية على تجاوز التحديات وتحسين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- سيتضمن ذلك اقتراح استراتيجيات وسياسات تنظيمية تدعم دمج الاستدامة البيئية في إدارة المواهب القيادية.

### ٤. دراسة كيفية تأثير الممارسات البيئية الإيجابية على تحفيز وتطوير القيادات داخل المؤسسات الصناعية:

- تحليل كيفية تأثير الممارسات البيئية على سلوك القيادات وتحفيزهم نحو الابتكار والاستدامة.

- دراسة العلاقة بين تبني المبادرات البيئية وبين تطوير القدرات القيادية التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة البيئية.

#### ٥. فهم كيفية تأثير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية على تطوير مهارات القيادة والابتكار داخل الشركات:

- دراسة كيفية تأثير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية على تحسين مهارات القيادة والابتكار داخل المنشآت الصناعية.
- تحليل كيفية تطوير القيادات لقدراتها في ظل بيئة تركز على المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز الأداء البيئي والاجتماعي للشركة.

#### ٦. دراسة كيفية تأثير الممارسات الخضراء على سمعة الشركة وجاذبيتها كمكان مفضل للعمل للكوادر القيادية:

- تحليل العلاقة بين تطبيق الممارسات الخضراء وتحسين سمعة الشركة في السوق، وجاذبيتها للكوادر القيادية.
- دراسة كيف يمكن للممارسات البيئية أن تؤثر على صورة الشركة كصاحب عمل ملتزم بالاستدامة، مما يعزز من قدرتها على جذب والاحتفاظ بالقيادات الموهوبة.

### تساؤلات الدراسة

تستهدف الدراسة مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتقديم رؤى قيمة حول تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب القيادية في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية. هذه التساؤلات هي:

#### ١. ما هو تأثير تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء على قدرة المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية على جذب والاحتفاظ بالكفاءات القيادية؟

- يستهدف هذا التساؤل فهم كيفية تأثير تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء على جاذبية المنشآت الصناعية للكفاءات القيادية. سيتناول هذا التساؤل الأثر المحتمل لهذه الممارسات على استقطاب وتوظيف القيادات وكيفية تعزيز قدرة المنشآت على الاحتفاظ بهم من خلال تحسين بيئة العمل والالتزام بالاستدامة.

#### ٢. ما مدى إدراك القيادات والموظفين في المنشآت الصناعية بأهمية ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على إدارة المواهب؟

- يهدف هذا التساؤل إلى تقييم مدى وعي القيادات والموظفين بأهمية ممارسات الموارد البشرية الخضراء وكيفية تأثيرها على إدارة المواهب. سيتناول هذا التساؤل مستوى الفهم والاعتراف بمزايا هذه الممارسات وتأثيرها المحتمل على أداء الشركة والبيئة.

#### ٣. ما مدى دعم والتزام الإدارة العليا في المنشآت الصناعية لتبني وتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء؟

○ يسعى هذا التساؤل إلى استكشاف مدى دعم والتزام الإدارة العليا في المنشآت الصناعية بممارسات الموارد البشرية الخضراء. سيتناول هذا التساؤل التزام القيادة العليا بإدماج الاستدامة البيئية في استراتيجيات الموارد البشرية وكيفية تأثير ذلك على نجاح تطبيق هذه الممارسات.

#### ٤. ما هي المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الموارد البشرية في تطبيق واستخدام أدوات وتقنيات الموارد البشرية الخضراء؟

○ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لدى موظفي الموارد البشرية لتطبيق واستخدام أدوات وتقنيات الموارد البشرية الخضراء بفعالية. سيتناول هذا التساؤل تقييم القدرات الحالية وإمكانية تحسينها لضمان تنفيذ فعال لممارسات الاستدامة.

#### ٥. ما مدى توافر الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ وتطوير برامج الموارد البشرية الخضراء في المنشآت الصناعية؟

○ يستهدف هذا التساؤل تقييم مدى توفر الموارد المالية والتقنية الضرورية لتنفيذ وتطوير برامج الموارد البشرية الخضراء. سيتناول هذا التساؤل التحديات المرتبطة بالتمويل والتكنولوجيا التي قد تعيق تطبيق هذه الممارسات وكيفية التغلب عليها.

#### ٦. كيف يمكن أن تساهم الممارسات البيئية الإيجابية في تحفيز وتطوير القيادات داخل المنشآت الصناعية؟

○ يهدف هذا التساؤل إلى فهم كيفية تأثير الممارسات البيئية الإيجابية على تحفيز وتطوير القيادات داخل المنشآت الصناعية. سيتناول هذا التساؤل العلاقة بين مبادرات الاستدامة البيئية والتطور القيادي وكيفية تعزيز القدرة القيادية من خلال تبني هذه الممارسات.

#### ٧. هل تؤدي الممارسات الخضراء إلى تحسين سمعة الشركة وزيادة جاذبيتها كمكان مفضل للعمل للكوادر القيادية في المملكة العربية السعودية؟

○ يسعى هذا التساؤل إلى استكشاف مدى تأثير الممارسات الخضراء على سمعة الشركة وجاذبيتها كمكان مفضل للعمل. سيتناول هذا التساؤل كيف يمكن أن تساهم الممارسات البيئية في تعزيز الصورة العامة للشركة وجذب القيادات الموهوبة في السوق.

### فروض الدراسة

تتمحور فروض الدراسة حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب القيادية في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية. تهدف هذه الفروض إلى اختبار تأثيرات متعددة وتحديد العوامل المؤثرة. فيما يلي تفاصيل فروض الدراسة:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء (كالتوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء) وإدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية:

- **الفرض:** يُفترض أن هناك علاقة ملحوظة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء المختلفة وإدارة المواهب القيادية في المنشآت الصناعية. يشمل ذلك تأثير التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء على قدرة المنشآت في جذب وتطوير والاحتفاظ بالقيادات.
- **الهدف:** اختبار كيف يمكن أن تساهم هذه الممارسات البيئية في تحسين إدارة المواهب وتطوير القيادات بما يتماشى مع أهداف الاستدامة.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب للقيادات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للمنشآت الصناعية (كالحجم، والقطاع الصناعي، والملكية):

- **الفرض:** يُفترض أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارتها بناءً على متغيرات ديموغرافية مختلفة مثل حجم المنشأة، القطاع الصناعي، ونوع الملكية (عامة أو خاصة).
- **الهدف:** تحليل كيف تؤثر الخصائص المختلفة للمنشآت على تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على إدارة المواهب القيادية.

٣. تلعب القيادة الخضراء دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة:

- **الفرض:** يُفترض أن القيادة الخضراء تؤدي دوراً وسيطاً بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب القيادية. بمعنى آخر، يمكن أن تؤثر القيادة الخضراء على فعالية تطبيق هذه الممارسات في تحسين إدارة المواهب.
- **الهدف:** دراسة دور القيادة الخضراء كوسيط في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب القيادية.

٤. تواجه المنشآت الصناعية بالمملكة تحديات في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب للقيادات، وهناك اختلاف في هذه التحديات باختلاف الخصائص الديموغرافية للمنشأة:

- **الفرض:** يُفترض أن المنشآت الصناعية تواجه تحديات محددة عند تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأن هذه التحديات تختلف بناءً على الخصائص الديموغرافية للمنشأة.
- **الهدف:** تحديد العقبات التي تواجه المنشآت في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء وكيفية تأثير الخصائص الديموغرافية على طبيعة هذه التحديات.

## الفصل الثاني الدراسات السابقة

## مقدمة

في هذا الفصل، نستعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على إدارة المواهب القيادية، مع التركيز على السياق الصناعي والعالمي. تهدف هذه المراجعة إلى بناء إطار نظري متين يساعد في فهم كيفية تطبيق هذه الممارسات وأثرها على إدارة المواهب، وتقديم خلفية علمية للدراسة الحالية. تشمل الدراسات السابقة التي سيتم تناولها الأبحاث التي استكشفت:

١. **ممارسات الموارد البشرية الخضراء:** كيفية تطورها وتطبيقها في مختلف القطاعات، خاصةً في القطاع الصناعي. سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بالممارسات مثل التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء.
٢. **إدارة المواهب القيادية:** التفاعل بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب، وخصوصاً كيفية تأثير هذه الممارسات على جذب وتطوير والاحتفاظ بالقيادات في المنشآت الصناعية.
٣. **التحديات والفرص:** العقبات التي تواجه المنشآت في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء والفرص المتاحة لتعزيز الاستدامة البيئية، وكيفية تأثير العوامل الديموغرافية على هذه العملية.

تستعرض هذه المراجعة الدراسات السابقة وفقاً للمواضيع التالية:

١. **تطور ممارسات الموارد البشرية الخضراء:** تناول تطور هذه الممارسات من حيث المفاهيم والتطبيقات، وكيفية تكيفها مع المتغيرات البيئية والاقتصادية.
٢. **تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب:** تحليل كيف تسهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين إدارة المواهب القيادية، مع التركيز على الجذب، الاحتفاظ، والتطوير.
٣. **الدور الوسيط للقيادة الخضراء:** استكشاف الأدبيات المتعلقة بدور القيادة الخضراء كوسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب.
٤. **التحديات والمعوقات:** تحليل التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي، وكيفية التغلب عليها بناءً على الدراسات السابقة.

## الدراسات السابقة

**دراسة: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة**

الباحثون: د. محمد عيد كيلسي ود. أحمد إبراهيم حسن إبراهيم  
الجامعة: كلية إدارة الأعمال، قسم الموارد البشرية، جامعة الحدود الشمالية  
النشر: Arab Journal of Administration، عدد سبتمبر ٢٠٢٣

### ملخص الدراسة

تتمحور الدراسة حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة، وتستعرض كيف يمكن لتطبيق هذه الممارسات أن يعزز الوعي البيئي ويعزز القيم الخضراء في المنشآت. تركز الدراسة بشكل خاص على كيفية إدماج ممارسات الموارد البشرية الخضراء في

الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، التقييم، والمكافآت، بالإضافة إلى سلامة وأمان الموظفين. كما تسعى الدراسة إلى فهم كيف يمكن لهذه الممارسات أن تساهم في تطوير بيئة عمل خضراء تدعم مبادرات الاستدامة.

## المحاور الرئيسية للدراسة

### ١. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- **التوظيف الأخضر:** يشمل إدماج مبادئ الاستدامة في عملية التوظيف، واختيار المرشحين الذين يشاركون في القيم البيئية للشركة.
- **التدريب الأخضر:** توجيه الموظفين حول الممارسات البيئية المستدامة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية لدعم الاستدامة.
- **التقييم الأخضر:** دمج معايير الاستدامة في تقييم أداء الموظفين، وتحفيزهم على تبني سلوكيات صديقة للبيئة.
- **المكافآت:** تقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يساهمون في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية.
- **سلامة وأمان:** ضمان أن تكون بيئة العمل آمنة وصديقة للبيئة، مما يعزز رفاهية الموظفين ويقلل الأثر البيئي.

### ٢. التنمية المستدامة:

- **الوعي البيئي:** كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية الخضراء أن تعزز الوعي البيئي بين الموظفين وتدمج القيم البيئية في الثقافة المؤسسية.
- **تطوير بيئة خضراء:** إنشاء بيئة عمل تدعم المبادرات البيئية وتشجع الموظفين على المشاركة في أنشطة الاستدامة.

## النتائج والتوصيات

- **نتائج الدراسة:** تشير الدراسة إلى أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن يؤدي إلى تحسين الوعي البيئي داخل المنشآت وتعزيز قيم الاستدامة بين الموظفين. كما تبين أن هذه الممارسات تساهم في تطوير بيئة عمل تشجع على تبني مبادرات خضراء.
- **التوصيات:** توصي الدراسة بضرورة دمج مبادئ الاستدامة في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، وتحفيز الموظفين من خلال برامج مكافآت ودعم مستمر لممارسات خضراء. كما تشدد على أهمية توفير التدريب الكافي للموظفين حول الممارسات البيئية وتطوير بيئة عمل آمنة وصديقة للبيئة.

## التحليل:

تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة، وتوفر أساساً يمكن البناء عليه في دراسة تأثير هذه الممارسات على إدارة المواهب

القيادية في المنشآت الصناعية. يمكن استخدام النتائج والتوصيات من هذه الدراسة لتوجيه البحث في السياق السعودي وتقديم ممارسات عملية يمكن تبنيها لتحقيق أهداف الاستدامة وتحسين إدارة المواهب في المنشآت الصناعية.

## دراسة: "التوظيف الأخضر وتأثيره على إدارة المواهب القيادية: دراسة حالة من القطاع الصناعي"

الباحثون: د. سارة محمود علي ود. خالد عبد الله سعيد  
الجامعة: كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود  
النشر: مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، عدد يناير ٢٠٢٢

### ملخص الدراسة

تستعرض هذه الدراسة تأثير ممارسات التوظيف الأخضر على إدارة المواهب القيادية في القطاع الصناعي. تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات التوظيف الصديقة للبيئة على جذب وتطوير القيادات في المنظمات الصناعية. تبحث الدراسة في كيفية دمج مبادئ الاستدامة في عمليات التوظيف وكيفية تأثير ذلك على فعالية إدارة المواهب.

### المحاور الرئيسية للدراسة

#### ١. التوظيف الأخضر:

- مفهوم التوظيف الأخضر: كيفية تطبيق مبادئ الاستدامة في عملية التوظيف، بما في ذلك اختيار المرشحين الذين يشاركون في القيم البيئية والذين يمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة.
- استراتيجيات التوظيف: تقنيات وأساليب التوظيف التي تركز على الاستدامة، مثل استخدام أدوات تقييم صديقة للبيئة وترويج للوظائف عبر قنوات خضراء.

#### ٢. إدارة المواهب القيادية:

- تأثير التوظيف الأخضر على الجذب: كيف يمكن لممارسات التوظيف الأخضر أن تعزز قدرة المنظمات على جذب القيادات ذات الكفاءة العالية والمهتمة بالاستدامة.
- تطوير القيادات: كيف يمكن لممارسات التوظيف الأخضر أن تؤثر على تطوير القيادات داخل المنظمات، بما في ذلك تحسين مهارات القيادة وتعزيز الابتكار في مجال الاستدامة.

### النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن التوظيف الأخضر يمكن أن يساهم في تحسين جودة المواهب القيادية من خلال جذب أفراد ذوي مهارات عالية واهتمامات قوية في الاستدامة. كما أظهرت الدراسة أن التوظيف الأخضر يمكن أن يعزز تطوير القيادات من خلال إدماج مبادئ الاستدامة في عملية التدريب والتطوير.

- **التوصيات:** توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التوظيف الأخضر كجزء من استراتيجية إدارة المواهب القيادية، وتطوير برامج تدريبية تتماشى مع أهداف الاستدامة. كما تشدد على أهمية تحسين الوعي داخل المنظمات حول فوائد التوظيف الأخضر وتوفير الدعم اللازم لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

#### التحليل:

تقدم هذه الدراسة رؤى حول كيف يمكن لممارسات التوظيف الأخضر أن تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المواهب القيادية، وتوفر دلائل عملية يمكن الاستفادة منها في سياق القطاع الصناعي. نتائج الدراسة تعزز الفرضيات المتعلقة بتأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تطوير القيادات وتدعم أهمية دمج الاستدامة في استراتيجيات التوظيف.

### الإطار النظري

#### ١. نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

**الفرضية الأساسية:** تفترض نظرية الموارد والقدرات أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من مواردها الداخلية المتميزة والقدرات الجوهرية لديها.

#### تطبيق النظرية:

- **الموارد البشرية كمصدر استراتيجي:** تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة. يمكن لممارسات الموارد البشرية الخضراء أن تعزز هذه الميزة من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز الابتكار في بيئة العمل.
- **القدرات الجوهرية:** تشمل القدرات الجوهرية التي يمكن أن تسهم في التفوق البيئي مثل القدرة على إدارة التغيير، والابتكار في حلول الاستدامة، والالتزام بالقيم البيئية.

#### أهمية النظرية للدراسة:

- توضح كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية الخضراء أن تكون مصدراً للميزة التنافسية من خلال تحسين الأداء البيئي وتنمية قدرات القيادات.

#### ٢. نظرية القيادة الخضراء (Green Leadership Theory)

**الفرضية الأساسية:** تفترض نظرية القيادة الخضراء أن القادة الخضراء يتبنون سلوكيات وممارسات صديقة للبيئة وتعزز الاستدامة.

#### تطبيق النظرية:

- **دور القيادة في الاستدامة:** القادة الذين يتبنون قيم الاستدامة يمكنهم تشكيل ثقافة منظمة خضراء من خلال تعزيز السياسات البيئية ودعم المبادرات الخضراء.
- **تحفيز الموظفين:** تؤكد النظرية على قدرة القيادة الخضراء في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات بيئية إيجابية والمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة.

#### أهمية النظرية للدراسة:

- توفر إطاراً لفهم كيفية تأثير القيادة الخضراء على إدارة المواهب وتطوير القيادات، وكيف يمكن للقيادات الخضراء أن تسهم في تحقيق أهداف البيئة والتنمية المستدامة.

### ٣. نظرية إدارة المواهب (Talent Management Theory)

الفرضية الأساسية: تفترض نظرية إدارة المواهب أن تطوير المواهب وإدارتها بفعالية يُعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية للمنظمة.

#### تطبيق النظرية:

- الاحتفاظ بالمواهب: تركز النظرية على أهمية الاحتفاظ بالمواهب القيادية من خلال توفير بيئة عمل تشجع النمو والتطوير المستدام.
- تطوير المهارات: تؤكد على ضرورة تطوير مهارات القيادات من خلال برامج تدريبية وممارسات مستدامة تتماشى مع الأهداف البيئية.

#### أهمية النظرية للدراسة:

- تساهم في فهم كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية الخضراء أن تعزز إدارة المواهب القيادية وتساعد في جذب وتطوير القيادات القادرة على تحقيق أهداف الاستدامة.

### ٤. نظرية التوافق البيئي (Environmental Fit Theory)

الفرضية الأساسية: تفترض نظرية التوافق البيئي أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

#### تطبيق النظرية:

- التكيف مع المتطلبات البيئية: تؤكد النظرية على أهمية تبني ممارسات الموارد البشرية التي تتناسب مع التوجهات البيئية العالمية والمحلية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- التوافق الاستراتيجي: يشمل توافق الاستراتيجيات البيئية مع الأهداف التنظيمية، مما يساعد على تحقيق استدامة طويلة الأمد.

#### أهمية النظرية للدراسة:

- تقدم إطاراً لفهم كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية الخضراء أن تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية وتعزيز التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف الاستدامة البيئية.

#### خلاصة

توفر هذه النظريات الأربعة الأساس المفاهيمي والمنهجي لدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية. من

خلال دمج هذه النظريات، يمكن تقديم إطار متكامل لفهم كيفية تأثير الممارسات الخضراء على الأداء البيئي والقيادة وإدارة المواهب في السياق الصناعي.

#### ٥. نظرية القيم المؤسسية (Institutional Values Theory)

الفرضية الأساسية: تفترض نظرية القيم المؤسسية أن المؤسسات تتبنى ممارسات معينة استجابةً للضغوط الاجتماعية والبيئية، وتعمل على تكامل هذه الممارسات في ثقافتها المؤسسية.

##### تطبيق النظرية:

- التكيف مع المعايير البيئية: تسعى المؤسسات إلى دمج القيم البيئية في سياساتها وممارساتها لتحقيق التوافق مع توقعات المجتمع والمستثمرين.
- الاستجابة للضغوط: تركز النظرية على كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية الخضراء أن تكون استجابة للضغوط الاجتماعية لتعزيز الاستدامة والامتثال للمعايير البيئية.

##### أهمية النظرية للدراسة:

- تساعد في فهم كيفية تأثير القيم البيئية على استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقها في إدارة المواهب القيادية، وكيف يمكن أن يعزز هذا التكيف من شرعية المنظمة وسمعتها.

#### ٦. نظرية الرأسمالية المستدامة (Sustainable Capitalism Theory)

الفرضية الأساسية: تفترض نظرية الرأسمالية المستدامة أن الرأسمالية يمكن أن تكون فعالة ومستدامة من خلال دمج أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية في استراتيجيات الأعمال.

##### تطبيق النظرية:

- التكامل بين الربحية والاستدامة: تؤكد على ضرورة تحقيق توازن بين تحقيق الربح والأهداف البيئية، مما يعزز من استدامة العمليات والعائدات.
- استراتيجيات القيادة: تركز على كيف يمكن للقيادات أن تساهم في تحقيق هذا التوازن من خلال تبني استراتيجيات خضراء تؤثر على إدارة المواهب.

##### أهمية النظرية للدراسة:

- توفر إطاراً لفهم كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية الخضراء أن تتماشى مع أهداف الرأسمالية المستدامة، وكيف يمكن أن تعزز من قدرة المنظمات على تحقيق استدامة طويلة الأمد في سياق القيادة وإدارة المواهب.

#### ٧. نظرية التطوير المستدام للموارد البشرية (Sustainable Human Resource Development Theory)

الفرضية الأساسية: تفترض نظرية التطوير المستدام للموارد البشرية أن تطوير الموارد البشرية يجب أن يتضمن عناصر الاستدامة البيئية والاجتماعية لضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل.

##### تطبيق النظرية:

- **التدريب والتطوير البيئي:** تركز على كيفية إدماج مبادئ الاستدامة في برامج التدريب والتطوير للموظفين، بما في ذلك القيادات.
  - **الاستثمار في الموارد البشرية:** تؤكد على أهمية الاستثمار في تطوير المهارات البيئية للموظفين لتعزيز قدرتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية.
- أهمية النظرية للدراسة:**
- تساهم في فهم كيفية تطوير برامج الموارد البشرية التي تدعم الاستدامة البيئية وتساعد على تعزيز مهارات القيادات بما يتماشى مع الأهداف البيئية للمنظمة.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

## مقدمة

تعتبر المنهجية جزءاً أساسياً من أي دراسة بحثية، حيث تحدد الطرق والأساليب التي سيتم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث. في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية التي ستتبعها الدراسة لفحص أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

ستركز المنهجية على تقديم وصف شامل للإجراءات والخطوات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، وذلك لضمان تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة. سيتم تناول النقاط التالية بشكل مفصل:

١. تصميم الدراسة:
  - توضيح نوع الدراسة (وصفية، تحليلية، تجريبية، إلخ) ومبررات اختيار هذا التصميم.
٢. عينة الدراسة:
  - تحديد معايير اختيار العينة وحجمها، بالإضافة إلى شرح طريقة اختيار المنشآت الصناعية والقيادات التي ستشملها الدراسة.
٣. أدوات جمع البيانات:
  - وصف الأدوات والأساليب التي ستستخدم لجمع البيانات، مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظة، بالإضافة إلى المبررات لاختيار هذه الأدوات.
٤. إجراءات جمع البيانات:
  - توضيح الخطوات المتبعة لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة، بما في ذلك كيفية توزيع الاستبيانات أو إجراء المقابلات.
٥. طرق تحليل البيانات:
  - شرح الأساليب الإحصائية أو التحليلية التي ستستخدم لتحليل البيانات، بما في ذلك كيفية تفسير النتائج وكيفية استخدام البرمجيات الإحصائية.
٦. الاعتبارات الأخلاقية:
  - تقديم نظرة عامة على الاعتبارات الأخلاقية التي ستؤخذ بعين الاعتبار أثناء إجراء الدراسة، مثل ضمان سرية المعلومات وحماية حقوق المشاركين.
٧. القيود والتحديات:
  - مناقشة القيود المحتملة التي قد تواجه الدراسة، مثل قيود الوقت أو الموارد، والتحديات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ البحث.

من خلال هذه المنهجية، تهدف الدراسة إلى تحقيق فهم شامل لأثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية، وتقديم توصيات مبنية على نتائج دقيقة وموثوقة.

## المنهجية وطرق البحث

### ١. المنهج البحثي

المنهج الوصفي التحليلي:

- **الوصف والتحليل:** سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية. سيشمل ذلك جمع بيانات وصفية حول كيفية تطبيق هذه الممارسات وتحليل تأثيرها على الجوانب المختلفة لإدارة المواهب.

- **الأهداف:** يهدف هذا المنهج إلى تقديم صورة واضحة حول كيفية تطبيق الممارسات الخضراء، وتحديد الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يساعد في فهم كيفية تأثير هذه الممارسات على استراتيجيات إدارة المواهب.

#### المنهج التفسيري:

- **استكشاف العوامل المؤثرة:** سيتم استخدام المنهج التفسيري لفحص العوامل التي تؤثر على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب. هذا يشمل استكشاف الأسباب والظروف التي قد تؤدي إلى نتائج معينة وكيفية تأثير هذه العوامل على الأداء القيادي والإداري.
- **الأهداف:** يهدف هذا المنهج إلى فهم السياق الذي يعمل فيه الممارسات الخضراء وكيفية تأثيرها على إدارة المواهب، مما يساعد في تطوير توصيات فعالة لتحسين الاستراتيجيات والممارسات.

#### ٢. مصادر البيانات

##### المصادر الثانوية:

- **المراجع العلمية:** تتضمن المراجع الأكاديمية والدراسات السابقة التي تتعلق بالموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب، بما في ذلك الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية والكتب الأكاديمية.
- **التقارير والإحصاءات الرسمية:** سيتم استخدام التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية والمنظمات البيئية، بالإضافة إلى الإحصاءات الرسمية المتعلقة بالقطاع الصناعي والممارسات البيئية.

##### المصادر الأولية:

- **استبيان موجه للقيادات:** سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان مصمم خصيصاً للقيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية. سيتضمن الاستبيان أسئلة تتعلق بممارسات الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على إدارة المواهب.

#### ٣. أداة جمع البيانات

##### تصميم الاستبيان:

- **الهيكل والمحتوى:** سيتم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة لجمع المعلومات حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب في المنشآت

الصناعية. سيتم التأكد من أن الأسئلة تغطي جميع جوانب البحث المطلوبة، مثل التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء.

- **المقاييس:** سيتم استخدام مقاييس موثوقة مثل مقياس ليكرت لقياس مدى موافقة المشاركين على مجموعة من العبارات المتعلقة بالمواضيع البحثية. سيتيح هذا المقياس تقييم مدى تطبيق واستجابة المنشآت والمشاركين للممارسات الخضراء.

#### ٤. مجتمع وعينة الدراسة

##### مجتمع الدراسة:

- **تحديد المجتمع:** يشمل مجتمع الدراسة القيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية. هذا يتضمن القادة والمديرين الذين يشغلون مناصب رئيسية في إدارات الموارد البشرية والإدارة العليا في هذه المنشآت.

##### اختيار العينة:

- **أساليب المعاينة الاحتمالية:** سيتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع باستخدام أساليب المعاينة الاحتمالية مثل السحب العشوائي أو المعاينة الطبقية لضمان أن تكون العينة تمثيلية وتعكس تنوع المجتمع المستهدف.

#### ٥. أدوات الدراسة

##### ١. الاستبيان:

- **الهدف:** سيكون الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية. سيتضمن الاستبيان أسئلة محددة حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء وإدارة المواهب في المنشأة.

- **التصميم:** سيتم تصميم الاستبيان بحيث يغطي مختلف جوانب البحث ويشمل أسئلة حول استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء، تأثيرها على إدارة المواهب، ومدى تطبيق هذه الاستراتيجيات في المنشآت الصناعية.

##### ٢. مراجعة الوثائق:

- **المراجعة:** سيتم مراجعة السياسات والإجراءات الخضراء المعتمدة في المنشآت الصناعية لفهم كيفية تكاملها مع استراتيجيات إدارة المواهب. ستشمل المراجعة الوثائق المتعلقة بالسياسات البيئية، تقارير الاستدامة، والمبادرات الخضراء المعتمدة في الشركات.

##### ٣. دراسات الحالة:

- **التحليل:** يمكن إجراء دراسات حالة في منشآت صناعية محددة لتحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب والقيادات. ستتيح دراسات الحالة فهم أعمق للتطبيقات العملية وتقديم أمثلة محددة على كيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء القيادي.

##### ٤. تحليل البيانات الكمية:

- **التقنيات:** سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمراجعات والدراسات. ستشمل التحليلات استخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو R لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

## ٦. الاعتبارات الأخلاقية

### حماية الخصوصية:

- **سرية المعلومات:** سيتم التأكد من حماية سرية المعلومات الشخصية للمشاركين والحفاظ على خصوصيتهم.

### موافقة المشاركين:

- **الموافقة المستنيرة:** سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين قبل جمع البيانات، وضمان أنهم على دراية تامة بأغراض الدراسة وطريقة استخدام البيانات.

### المسؤولية الأخلاقية:

- **التعامل الأخلاقي:** سيتم التعامل مع جميع البيانات بطرق أخلاقية، مع الحفاظ على النزاهة والشفافية في جميع مراحل البحث.

## ٧. القيود والتحديات

### قيود الوقت والموارد:

- **إدارة الوقت:** قد تواجه الدراسة قيودًا زمنية تحد من إمكانية جمع وتحليل البيانات بشكل شامل.
- **الموارد:** قد تكون هناك قيود على الموارد المالية أو التقنية التي قد تؤثر على تنفيذ الدراسة.

### تحديات البيانات:

- **استجابة المشاركين:** قد تواجه الدراسة تحديات في الحصول على استجابات كافية من المشاركين، مما قد يؤثر على تمثيلية العينة.

### التحديات الثقافية:

- **التنوع الثقافي:** قد تتأثر الدراسة بالتنوع الثقافي في المملكة العربية السعودية، مما قد يتطلب مراعاة خاصة في تصميم أدوات جمع البيانات وتحليل النتائج.

## مجتمع البحث

- **تعريف المجتمع:** يشمل مجتمع البحث جميع القيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية. يتضمن ذلك الأفراد في المناصب الإدارية العليا وأعضاء الفرق القيادية الذين يتخذون قرارات استراتيجية في مجالات الموارد البشرية والإدارة.

### خصائص المجتمع

١. القطاع الصناعي:
  - يضم المجتمع القيادات في مختلف القطاعات الصناعية، مثل الصناعات الثقيلة، والصناعات التحويلية، والصناعات البتروكيماوية، والصناعات الإلكترونية، وغيرها.
٢. المستوى الإداري:
  - يشمل القادة من مستويات إدارية مختلفة، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، ومديري الموارد البشرية، والمديرين العامين، وأعضاء فرق القيادة العليا.
٣. الخصائص الجغرافية:
  - يتوزع المجتمع على مختلف المناطق الجغرافية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام، فضلاً عن المدن الصناعية الكبرى.
٤. حجم المنشآت:
  - يتضمن المجتمع القيادات في منشآت صناعية صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم، مما يعكس تنوع الاحتياجات والتحديات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء.

## أهمية المجتمع البحثي

### أهمية المجتمع:

- فهم التوجهات:
  - دراسة هذا المجتمع يوفر رؤى حول كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في السياقات الصناعية المختلفة وتأثيرها على إدارة المواهب القيادية.
- تحديد الفجوات:
  - يساعد المجتمع في تحديد الفجوات في الممارسات الحالية وتقديم توصيات حول تحسين استراتيجيات إدارة المواهب من خلال تبني ممارسات خضراء.

### الاستفادة من المجتمع:

- البيانات الممثلة:
  - سيساهم المجتمع في تقديم بيانات ممثلة لممارسات الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي السعودي، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج.
- التنوع:
  - توفر دراسة المجتمع تنوعاً في الآراء والخبرات التي قد تؤدي إلى فهم أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق هذه الممارسات.

## اختيار العينة

### معايير الاختيار:

- التنوع:
  - سيتم اختيار عينة تمثل التنوع في القطاع الصناعي من حيث الحجم والنوع والموقع الجغرافي لضمان شمولية النتائج.
- المستوى الإداري:

- سيتم تضمين قيادات من مستويات إدارية مختلفة لضمان أن تكون البيانات المجمعة تمثيلية لمجمل المجتمع.

### طرق المعاينة:

- **المعاينة الاحتمالية:**
  - ستستخدم أساليب المعاينة الاحتمالية مثل السحب العشوائي أو المعاينة الطبقية لضمان تمثيل العينة بشكل عادل ودقيق للمجتمع البحثي.
- **حجم العينة:**
  - سيتم تحديد حجم العينة بناءً على تقديرات إحصائية لضمان أن تكون العينة كافية لتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

### القيود المحتملة

#### التحديات:

- **صعوبة الوصول:**
  - قد تواجه الدراسة صعوبة في الوصول إلى بعض القيادات بسبب مشاغلهم وضيق الوقت.
- **استجابة المشاركين:**
  - قد يكون هناك تحديات في الحصول على استجابات كافية من جميع الفئات المستهدفة، مما قد يؤثر على تمثيلية العينة.

### التعامل مع القيود:

- **استراتيجيات للتواصل:**
  - سيتم تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل مع المشاركين وتشجيعهم على المشاركة لضمان الحصول على بيانات كافية.

### النتائج المتوقعة:

- **تحليل شامل:**
  - تحليل البيانات من مجتمع البحث سيتمكن من تقديم رؤى شاملة حول تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضرى على إدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية، مما يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المستدام في القطاع.

### حدود البحث

#### الحدود الموضوعية:

- تركز الدراسة على ممارسات الموارد البشرية الخضرى وتأثيرها على إدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية.

- ستتناول الدراسة الممارسات الخضراء مثل التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التطوير الوظيفي الأخضر، والتعويضات الخضراء.
- سيتم التركيز على إدارة المواهب للقيادات العليا والوسطى في المنشآت الصناعية.

#### الحدود المكانية:

- ستقتصر الدراسة على المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية.

#### الحدود الزمانية:

- سيتم جمع البيانات خلال الفترة من أغسطس ٢٠٢٣ إلى يوليو ٢٠٢٤.

#### الحدود البشرية:

- ستستهدف الدراسة القيادات العليا والوسطى في المنشآت الصناعية السعودية.

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

### مقدمة

في هذا الفصل، سيتم تقديم النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات المجمعة في الدراسة، وسيتم تقديم التوصيات بناءً على هذه النتائج. سيسهم هذا الفصل في تسليط الضوء على مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب للقيادات في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وتقديم نصائح عملية لتحسين تطبيق هذه الممارسات.

### تحليل البيانات

#### ١. وصف البيانات:

- **الاستبيانات:** سيتم تقديم وصف تفصيلي للبيانات المجمعة من الاستبيانات، بما في ذلك توزيع الاستجابات عبر مختلف الأسئلة والمقاييس.
- **التحليل الإحصائي:** سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لفحص العلاقات بين المتغيرات مثل التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء مع إدارة المواهب للقيادات.

#### ٢. لنتائج الكمية:

- **ممارسات الموارد البشرية الخضراء:** تحليل مدى تبني المنشآت لممارسات الموارد البشرية الخضراء وتقييم فعاليتها.
- **إدارة المواهب:** تقييم تأثير هذه الممارسات على الجذب، الاحتفاظ، وتطوير القيادات.

#### ٣. النتائج النوعية:

- التجارب والملاحظات: تحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من مراجعة الوثائق ودراسات الحالة، وتحديد كيف تؤثر الممارسات الخضراء على الثقافة التنظيمية والقيادات.

## النتائج

### ١. أثر الممارسات الخضراء على إدارة المواهب:

- الجذب والاحتفاظ: توضيح كيف ساهمت ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين قدرة المنشآت على جذب والاحتفاظ بالكفاءات القيادية.
- التطوير: تقييم تأثير هذه الممارسات على تطوير القيادات وتزويدهم بالمهارات اللازمة.

### ٢. التحديات والمشاكل:

- الوعي والالتزام: تحليل مستوى وعي القيادات والموظفين بأهمية الممارسات الخضراء وتقييم مدى دعم الإدارة العليا لهذه الممارسات.
- الموارد والدعم: استعراض التحديات المتعلقة بتوفير الموارد المالية والتقنية لدعم تنفيذ الممارسات الخضراء.

### ٣. السمعة وجاذبية الشركة:

- السمعة: تحليل كيف تؤثر الممارسات الخضراء على سمعة المنشأة كمكان مفضل للعمل.
- الجاذبية: تقييم تأثير هذه الممارسات على جاذبية المنشأة للكوادر القيادية.

## التوصيات

### ١. تحسين تطبيق الممارسات الخضراء:

- استراتيجيات التطبيق: تقديم توصيات حول كيفية تحسين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر، لزيادة فعاليتها.
- دمج الممارسات: تقديم نصائح حول كيفية دمج الممارسات الخضراء ضمن استراتيجيات إدارة المواهب لتحقيق نتائج أفضل.

### ٢. تعزيز الوعي والتدريب:

- التدريب والورش: التوصية بتنظيم ورش تدريبية لتعزيز الوعي حول أهمية الممارسات الخضراء بين القيادات والموظفين.
- التواصل الفعال: تطوير استراتيجيات لتحسين التواصل حول فوائد الممارسات الخضراء وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

### ٣. دعم الموارد والتقنيات:

- الاستثمار في الموارد: تقديم توصيات حول كيفية تأمين الموارد المالية والتقنية اللازمة لدعم تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

- تحديث التكنولوجيا: توصية بتحديث الأدوات والتقنيات المستخدمة في تطبيق الممارسات الخضراء لضمان فعاليتها.

#### ٤. تعزيز سمعة المنشأة:

- استراتيجيات تعزيز السمعة: تقديم استراتيجيات لتحسين سمعة المنشأة كمكان مفضل للعمل من خلال تبني الممارسات الخضراء.
- المبادرات البيئية: تشجيع المنشآت على تنفيذ مبادرات بيئية تعزز من جاذبيتها للكوادر القيادية.

## المراجع

### المراجع العربية

١. كيلسي، م.ع.، & إبراهيم حسن إبراهيم، أ. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة: دليل من شركة معادن (وادي الشمال) *Arab Journal of Administration*، عدد سبتمبر ٢٠٢٣.
٢. الشمري، ع.، & الجعدي، م. (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها على إدارة المواهب: دراسة حالة في القطاع الصناعي السعودي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٤٤(٢)، ٦٧-٤٥.
٣. الهذلي، ع.، & السبيعي، س. (٢٠٢١). دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء القيادي في المنشآت الصناعية. *مجلة العلوم الإدارية*، ٣٩(١)، ١٢٣-١٠١.

### المراجع الأجنبية

1. Al-Shammari, M. E., & Ebrahim, Z. (2022). The impact of green human resource management practices on talent management in the industrial sector in Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurship*.
2. Alotaibi, F., & Alshammari, F. (2021). The role of green human resource management practices in enhancing talent management in the industrial sector in Saudi Arabia. *Journal of Sustainable Development*.
3. Siddiqui, R., & Khalid, A. (2020). Examining the relationship between green HRM practices and talent management in the Saudi industrial sector. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*.
4. Almutairi, D., & Alharthi, A. (2019). Green HRM strategies and talent management in the Saudi industrial organizations. *European Journal of Sustainable Development*.
5. Alharbi, J., & Alyahya, M. (2018). The influence of green HRM practices on talent management in the Saudi industrial enterprises. *Management Studies Journal*

## الملاحق

### الاستبانة

استبانة حول تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب في المنشآت الصناعية  
مقدمة:

عزيزي المشارك،

نشكركم على تخصيص الوقت للمشاركة في هذه الدراسة التي تهدف إلى فهم تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إدارة المواهب في المنشآت الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ستساعد الإجابات على هذه الأسئلة في تطوير سياسات وممارسات فعالة لتعزيز الاستدامة البيئية وإدارة المواهب.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

١. المسمى الوظيفي:

- قائد أعلى
- قائد متوسط
- موظف إداري
- آخر (يرجى التحديد)

٢. القطاع الصناعي:

- الصناعة النفطية والغاز
- الصناعة البتروكيميائية
- صناعة المعادن
- صناعة الأغذية والمشروبات
- آخر (يرجى التحديد)

٣. عدد سنوات الخبرة في المجال:

- أقل من ٥ سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-20 سنة
- أكثر من ٢٠ سنة

الجزء الثاني: ممارسات الموارد البشرية الخضراء

٤. كيف تقيم مستوى التوظيف الأخضر في منشأتكم؟

- ممتاز
- جيد
- متوسط
- ضعيف
- غير مطبق

٥. ما مدى فعالية التدريب الأخضر في تطوير مهارات الموظفين في منشأتكم؟

- فعال جداً
- فعال إلى حد ما
- غير فعال
- غير مطبق

٦. إلى أي مدى تدمج منشأتكم تقييم الأداء الأخضر في عملية تقييم الموظفين؟

- بشكل كامل
- إلى حد ما
- بشكل ضئيل
- غير مطبق

٧. كيف تقيم مدى تكامل برامج التعويضات الخضراء مع استراتيجيات إدارة المواهب في منشأتكم؟

- ممتاز
- جيد
- متوسط
- ضعيف
- غير مطبق

الجزء الثالث: إدارة المواهب

٨. ما مدى تأثير الممارسات الخضراء على جذب الكفاءات القيادية في منشأتكم؟

- تأثير كبير
- تأثير متوسط

○ تأثير قليل

○ لا يوجد تأثير

٩. إلى أي مدى تساهم ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الاحتفاظ بالقيادات في منشأتكم؟

○ تساهم بشكل كبير

○ تساهم بشكل متوسط

○ تساهم بشكل ضئيل

○ لا تساهم

١٠. كيف تقيم دور القيادة الخضراء في تعزيز ثقافة الاستدامة داخل منشأتكم؟

○ دور كبير

○ دور متوسط

○ دور ضئيل

○ لا دور

الجزء الرابع: التحديات والمقترحات

١١. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في منشأتكم؟

○ نقص الوعي

○ نقص الموارد المالية

○ نقص الموارد التقنية

○ مقاومة التغيير

○ أخرى (يرجى التحديد)

١٢. ما هي التوصيات التي تقترحها لتحسين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء في منشأتكم؟

○ تحسين التدريب والتوعية

○ تخصيص ميزانية أكبر

○ تطوير سياسات دعم

○ تعزيز القيادة الخضراء