

أثر تطبيق معايير الاستدامة على ادارة الموارد البشرية في الشركات

الكبرى:دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية.

إعداد الطالب/

عبدالرحمن علي محمد شامي

٢٠٢١٢٠٣٠٣٨

أ.د. / الفیصل عبد الحمید

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المحتويات

٣	مقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٨	أهمية الدراسة
٨	الأهمية العلمية
٨	الأهمية العملية
٩	أهداف الدراسة:
٩	تساؤلات الدراسة
١٠	فروض الدراسة:
١١	الدراسات السابقة:
٢٧	الفجوة البحثية :
٢٩	المنطلقات النظرية للدراسة:
٣٢	المنهجية وطرق البحث:
٣٣	أدوات جمع البيانات
٣٣	طرق تحليل البيانات والأساليب الإحصائية
٣٤	حدود الدراسة :

مقدمة:

تسعى المؤسسات الكبرى مثل الشركة السعودية للكهرباء إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. لم يعد التركيز على الاستدامة خيارًا تكميليًا، بل أصبح ضرورة تفرضها التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتعتمد هذه المؤسسات على الاستدامة كوسيلة لتعزيز مشاركة الموظفين، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الأداء التنظيمي بشكل شامل كما يظهر دور إدارة الموارد البشرية كعنصر حيوي في تحقيق التوازن بين أهداف الشركة ومتطلبات موظفيها مما ينعكس على جودة الإنتاج واستمرارية الأعمال (Parzhanova, 2025).

يتطلب نجاح المؤسسات الكبرى في تطبيق الاستدامة داخل بيئة العمل بناء ثقافة تنظيمية تقوم على إشراك الموظفين وتحفيزهم. عندما يشعر الموظفون بأن قيمهم تتماشى مع أهداف المؤسسة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. تساهم هذه العوامل مجتمعة في تحقيق استقرار تنظيمي يساعد الشركات على تحقيق أهدافها طويلة المدى. ولأن مشاركة الموظفين تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، فإن توفير بيئة عمل تشجعهم على الإبداع والابتكار يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Parzhanova, 2025).

يمتد تطبيق الاستدامة في إدارة الموارد البشرية إلى تطوير مهارات وكفاءات الموظفين و تبني المؤسسات الكبرى برامج تدريبية تهدف إلى تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. هذه البرامج، التي تعتمد على أسس الاستدامة، لا تساهم فقط في تعزيز النمو الفردي للموظفين، وإنما تدعم أيضًا استدامة المؤسسة على المدى الطويل. يشير Rubel

(٢٠٢٢) إلى أن التدريب المستمر على مفاهيم الاستدامة يساعد في تمكين الموظفين من التعامل مع التحديات المهنية بكفاءة، مما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إلى جانب تطوير المهارات، تلعب ممارسات الاستدامة دورًا جوهريًا في جذب المواهب الجديدة واستبقائها داخل المنظمة. في ظل تزايد وعي الأفراد بأهمية العمل في بيئات تتبنى ممارسات مسؤولة ومستدامة، أصبح من الضروري للمؤسسات الكبرى أن تطور استراتيجيات توظيف تعكس التزامها بالاستدامة. يجذب هذا النهج الموظفين الذين يفضلون بيئات عمل داعمة ومبنية على القيم الأخلاقية، مما يساعد الشركات على تحسين جودة مواردها البشرية. وفقًا لـ Genari & Macke (٢٠٢٢)، فإن المؤسسات التي تركز على الاستدامة قادرة على استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، مما يساهم في تحقيق استقرار تنظيمي أكبر وزيادة الإنتاجية.

لا تتوقف فوائد ممارسات الاستدامة عند حدود تطوير الموظفين واستقطابهم، بل تمتد أيضًا إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. تعتمد الشركات الكبرى على مقاييس أداء دقيقة لقياس مدى تأثير سياساتها المستدامة على نتائجها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. عندما تتجح المؤسسات في دمج الاستدامة داخل استراتيجياتها التشغيلية، فإن ذلك ينعكس على تحسين الأداء المالي وتعزيز سمعة الشركة في السوق. يوضح Rubel (٢٠٢٢) أن الشركات التي تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تحقق نتائج إيجابية من حيث الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز قدرتها التنافسية.

يرتبط الالتزام بالاستدامة أيضًا بتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في بيئة عمل تدعم قيمهم وأهدافهم الشخصية. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من مؤسسة تقدر الاستدامة، فإن ذلك يعزز من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى المساهمة بفاعلية في تحقيق رؤية الشركة. يوضح Genari & Macke

(٢٠٢٢) أن المؤسسات التي تمنح الأولوية لممارسات الاستدامة تشهد مستويات أعلى من الالتزام من قبل موظفيها، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

ورغم الفوائد العديدة التي تحققها ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، إلا أن المؤسسات قد تواجه تحديات كبيرة عند تنفيذ هذه المبادرات. تعد مقاومة التغيير واحدة من أهم العوائق التي قد تقف أمام تبني سياسات جديدة، حيث يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع الأنظمة والإجراءات المستحدثة. علاوة على ذلك، يتطلب تطبيق استراتيجيات الاستدامة استثمارات كبيرة في مجالات التدريب والتطوير، مما قد يشكل عبئًا ماليًا على بعض الشركات. ومع ذلك، فإن تجاوز هذه التحديات من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة يمكن أن يساهم في تحقيق فوائد طويلة الأجل، تعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظفين.

يمثل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة داخل المؤسسات الكبرى خطوة ضرورية نحو بناء بيئة عمل أكثر كفاءة واستدامة. تساهم هذه الممارسات في تعزيز مشاركة الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحسين الأداء التنظيمي، مما يساعد الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبينما قد تواجه المؤسسات تحديات أثناء تنفيذ هذه المبادرات، فإن الفوائد الناتجة عنها تجعلها استثمارًا مستدامًا يعود بالنفع على الجميع. من خلال التركيز على الاستدامة، تستطيع الشركات الكبرى ضمان نموها واستمراريتها في سوق العمل المتغير باستمرار، مع الحفاظ على مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة.

مشكلة الدراسة:

تشكل الاستدامة أحد التوجهات الرئيسية في عالم الأعمال المعاصر حيث تسعى الشركات الكبرى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمرارية أعمالها وتعزيز

تنافسيتها مع تصاعد التحديات البيئية وزيادة الوعي بمسؤولية الشركات تجاه المجتمع وأصبح تطبيق معايير الاستدامة ضرورة ملحة وليست خيارًا تكميليًا لإدارة الموارد البشرية باعتبارها محورًا رئيسيًا في أي مؤسسة و تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق الاستدامة من خلال تطوير سياسات توظيف مسؤولة وتعزيز ثقافة بيئية داخل بيئة العمل وتحفيز الموظفين للمشاركة في مبادرات الاستدامة. ومع ذلك فإن تأثير هذه المعايير على ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يزال بحاجة إلى تحليل أكثر دقة و خصوصًا في القطاعات الحيوية مثل قطاع الطاقة الذي يمثل ركيزة أساسية للاقتصاد والتنمية المستدامة.

تمثل الشركة السعودية للكهرباء واحدة من أكبر المؤسسات في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث تسهم بشكل مباشر في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تبني معايير الاستدامة في عملياتها التشغيلية ومع ذلك فإن تطبيق هذه المعايير يفرض تحديات على إدارة الموارد البشرية من حيث تكييف السياسات الداخلية لتعزيز ثقافة الاستدامة وضمان تحقيق الأهداف البيئية دون الإضرار بالإنتاجية وخلق بيئة عمل توازن بين المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية و تحتاج الشركات الكبرى إلى فهم العلاقة بين تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها المختلفة وبين الأداء الفعلي لإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق نتائج متوازنة تعزز من قيمة الشركة على المدى الطويل.

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة وتأثيرها على الأداء المؤسسي حيث تناولت دراسة (Rubel (2022 العلاقة بين تطوير الكفاءات والاستدامة الاقتصادية والاجتماعية مبينة أن تعزيز مهارات الموظفين واستراتيجيات التحفيز المستدامة يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي طويل الأمد كما تناولت دراسة (Genari & Macke (2022 أثر ممارسات الموارد البشرية المستدامة على الالتزام التنظيمي، موضحة أن تطبيق معايير الاستدامة يعزز من ولاء الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي فيما ركزت دراسة (Peach et al. (2020 على أهمية التكامل بين الإدارة البيئية

والموارد البشرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، مشيرة إلى أن السياسات البيئية المتبعة داخل الشركات تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالكفاءات.

ركزت معظم الأبحاث السابقة على قطاع الخدمات المصرفية والصناعية بينما لا تزال هناك فجوة بحثية فيما يتعلق بتطبيق معايير الاستدامة في قطاع الطاقة وخاصة في الشركات الكبرى مثل الشركة السعودية للكهرباء كما أن الدراسات السابقة غالباً ما تناولت بُعداً واحداً للاستدامة مثل التأثير البيئي أو الاجتماعي دون تقديم نموذج متكامل يجمع بين الأبعاد الثلاثة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك فإن بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تشهد تحولات استراتيجية كبيرة تتطلب دراسات متخصصة تركز على كيفية تكييف سياسات الموارد البشرية مع هذه التحولات في سياق الاستدامة.

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم تأثير تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى مع التركيز على الشركة السعودية للكهرباء كنموذج تطبيقي و تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الاستدامة والتحديات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية، الاجتماعية، والبيئية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين، رضاهم، ومستوى التزامهم التنظيمي و من خلال هذه الدراسة سيتم تقديم تحليل معمق يساهم في تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية المستدامة في قطاع الطاقة مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمبادئ الاستدامة العالمية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم تأثير معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، مع التركيز على الشركة السعودية للكهرباء.

الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تحليل معمق لكيفية تأثير سياسات الموارد البشرية بممارسات الاستدامة المختلفة. توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا يمكن الاعتماد عليه لفهم كيفية دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة التنظيمية والاستدامة المؤسسية. تساعد النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الباحثين والمختصين في إدارة الأعمال على تطوير نماذج جديدة تساهم في تحسين ممارسات الاستدامة داخل المنظمات.

الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات تطبيقية تساعد الشركات الكبرى، وخاصة الشركة السعودية للكهرباء، على تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع معايير الاستدامة. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تطبيق ممارسات الاستدامة، مما يساهم في تحسين استقطاب المواهب، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز بيئة العمل المستدامة. توفر الدراسة حلولًا

عملية للشركات الراغبة في تحقيق التوازن بين الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء، بهدف تقييم مدى تأثير الاستدامة على سياسات الموارد البشرية وكفاءتها التشغيلية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، والتي تشمل:

- تحليل تأثير البعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل استقطاب الكفاءات، تطوير الموظفين، وتحفيز الأداء.
- دراسة تأثير البعد الاجتماعي للاستدامة على بيئة العمل، ومستوى مشاركة الموظفين، ودرجة التزامهم التنظيمي.
- تقييم تأثير البعد البيئي للاستدامة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى توافق سياسات التوظيف والتدريب مع معايير المسؤولية البيئية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى يؤثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالآتي :

- كيف يؤثر البعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات، وتطوير الموظفين، وتحفيز الأداء؟
- ما مدى تأثير البعد الاجتماعي للاستدامة على بيئة العمل، ومستوى مشاركة الموظفين، ودرجة التزامهم التنظيمي؟
- ما أثر البعد البيئي للاستدامة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى توافق سياسات التوظيف والتدريب مع معايير المسؤولية البيئية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل استقطاب الكفاءات، وتطوير الموظفين، وتحفيز الأداء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاجتماعي للاستدامة على بيئة العمل، ومستوى مشاركة الموظفين، ودرجة التزامهم التنظيمي.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد البيئي للاستدامة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى توافق سياسات التوظيف والتدريب مع معايير المسؤولية البيئية.

الدراسات السابقة:

دراسة (Parzhanova, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها المختلفة، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة داخل المنظمات من خلال التركيز على العنصر البشري كأحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الأعمال. كما تناولت الدراسة أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة، بما يشمل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ميزة تنافسية طويلة الأمد. تم تحليل كيفية دمج هذه الممارسات في الهيكل الإداري للمنظمات لضمان تحقيق استدامة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، وتحقيق فوائد اقتصادية مستدامة للشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المستدامة، مع تحليل استراتيجيات إدارة الأفراد التي تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة داخل بيئة الأعمال المعاصرة. شملت عينة الدراسة مجموعة من المنظمات التي تتبنى ممارسات استدامة الموارد البشرية، حيث تم تحليل آليات إدارتها للعنصر البشري ومدى تأثيرها على استدامة الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات مستدامة في إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية الموظفين، وزيادة مستوى مشاركتهم واندماجهم في بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي العام.

دراسة (Rubel, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل تطوير الكفاءات وعلاقات الموظفين، وبين أداء الموظفين المستدام بأبعاده البيئية والاقتصادية والاجتماعية. كما ركزت الدراسة على تحليل دور هذه الممارسات في تحقيق الأداء المستدام للموظفين، مما يساهم في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات. استندت الدراسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي لفهم تأثير سياسات الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات الموظفين وأدائهم في بيئة العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب العينة القصدية الحكيمة، حيث تم جمع البيانات من ١٥٠ مديرًا في القطاع المصرفي الخاص في بنغلاديش. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر بشكل إيجابي على الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام للموظفين، بما في ذلك الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مما يؤكد الدور الفاعل لهذه الممارسات في تعزيز استدامة الأداء داخل المؤسسات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، نظرًا لدورها المحوري في تحسين أداء الموظفين المستدام وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف الاستدامة. كما أشارت إلى أهمية إدراج متغيرات وسيطة وتفاعلية في الدراسات المستقبلية لفهم الآليات التي من خلالها تؤثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء المستدام للموظفين بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً.

دراسة (Genari & Macke, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل استقطاب واستبقاء الموظفين، الحفاظ على صحة الموظفين وتحفيزهم، وتطوير مهاراتهم، على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة. كما ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين هذه الممارسات والالتزام العاطفي والالتزام المعياري داخل المنظمات، من أجل فهم كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المستدامة على تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٢٩٠ موظفًا يعملون في ست شركات مدرجة في مؤشر Bovespa للاستدامة. تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة ومستويات الالتزام التنظيمي المختلفة. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر إيجابيًا وبشكل كبير على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، كما تبين أن الالتزام العاطفي يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة والالتزام المعياري.

أوصت الدراسة بأهمية تبني المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، لما لها من دور كبير في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في بيئة العمل. كما أشارت إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية للتحقق من العوامل الوسيطة الأخرى التي قد تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والالتزام التنظيمي.

دراسة (Sajib et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها المالية والاجتماعية والبيئية في تعزيز العلاقة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة، مع تحقيق توازن بين النجاح المالي والاستدامة المؤسسية. كما ركزت الدراسة على تحليل كيفية تكامل ممارسات الموارد

البشرية المستدامة لتحقيق نتائج متكاملة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، من خلال مقارنة النظم المختلفة لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الأنظمة القائمة على التحكم، والالتزام، والاستدامة، اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي لتحديد آليات تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة، من خلال تجميع خصائصها المالية والاجتماعية والبيئية في سياسات إدارية متكاملة، ودراسة كيفية تحقيقها لأقصى درجات الاستدامة المؤسسية. كشفت النتائج أن تطبيق ممارسات صديقة للبيئة، مثل أنظمة الإدارة البيئية، يساهم في دمج الاستدامة ضمن الكفاءات الأساسية للمؤسسة، مما يعزز من تحقيق الأهداف المستدامة. كما أكدت الدراسة على الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم كيفية دمج ممارسات الموارد البشرية المستدامة بشكل أكثر كفاءة لتحقيق الاستدامة المؤسسية المثلى.

أوصت الدراسة بأهمية تبني المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، باعتبارها عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف الاجتماعية والإنسانية والبيئية، حيث يؤدي إهمالها إلى التأثير سلباً على الأداء المالي والإنتاجي للمؤسسات. كما شددت على ضرورة أن تركز الشركات على إدارة الموارد البشرية المستدامة لتعزيز ارتباطها بأصحاب المصلحة، مع ضمان تحقيق النجاح المالي وفقاً لأبعاد الاستدامة الثلاثية: الاجتماعية، البشرية، والبيئية.

دراسة بارود وآخرون (٢٠٢١)

تناولت الدراسة التغيرات البيئية التي طرأت على الساحل في محافظات غزة من مختلف الأبعاد، وذلك من خلال دراسة التغيرات التي شهدتها الشريط الساحلي خلال العقود الأربعة الماضية باستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد (RS) ونظم المعلومات الجغرافية (GIS). ركزت الدراسة على تحليل المناطق الأكثر تأثراً بعمليات التعرية والترسيب، إلى جانب المناطق التي تعاني من تدهور بيئي مستمر بفعل العوامل الجيومورفولوجية والأنشطة البشرية غير المستدامة. كما تطرقت إلى التأثيرات البيئية الناتجة عن

إنشاء الألسنة البحرية العشوائية، إضافة إلى المشكلات البيئية المرتبطة بميناء الصيادين، ومنها ركود المياه داخل الحوض البحري وتسرب المياه العادمة إليه.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لمتابعة وتحليل التغيرات البيئية، حيث تم الاستعانة ببيانات الاستشعار عن بعد والخرائط الجغرافية لرصد أنماط التغير البيئي على الساحل. كما تم جمع ١٠٠ عينة من مياه البحر من أعماق مختلفة على طول الشريط الساحلي، حيث ساهم تحليل هذه العينات مخبرياً في بناء خرائط بيئية قائمة على معطيات علمية دقيقة، إلى جانب تطوير معادلة تقديرية لتحديد حجم الرواسب المستقبلية في المناطق الساحلية. أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى إعادة تخطيط بعض المناطق الساحلية، مثل موانئ غزة وخانيونس، بما يضمن تحقيق التوازن البيئي والحد من التأثيرات السلبية على البيئة الساحلية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور التخطيط البيئي في المؤسسات المسؤولة عن اتخاذ القرار لضمان حماية الساحل والأراضي البحرية المخصصة للمشاريع السياحية، مع الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية عند تنفيذ المشروعات المستقبلية. كما شددت على أهمية الاستفادة من نتائج التحليل المخبري في وضع سياسات إدارة الساحل، بهدف الحد من تدهور المناطق المتأثرة والتوصل إلى حلول علمية لمعالجة مشكلات التعرية والترسيب.

دراسة علي وعبدالله (٢٠٢١)

استهدفت الدراسة تحليل دور محاسبة الاستدامة بأبعادها المختلفة في تحسين عملية الإبلاغ المالي، من خلال إدراج مؤشرات الأداء غير النقدية التي لا تظهر في القوائم المالية التقليدية، مثل مستوى الانبعاثات البيئية. كما قامت بتحليل معايير محاسبة الاستدامة وإجراء مقارنة بين المعايير المتبعة عالمياً لتحديد أكثرها كفاءة وملاءمة لعملية الإفصاح عن الاستدامة، إلى جانب إعداد تقرير استدامة

شركة مصافي الوسط العراقية وتحليل نتائجه لقياس تأثير تطبيق هذه المعايير على الأداء المالي وغير المالي للشركات.

اتبع الباحثان المنهج التحليلي لدراسة المعايير الخاصة بمحاسبة الاستدامة، كما تم استخدام أسلوب المقارنة بين المعايير المختلفة لتحديد الأفضل من وجهة نظر الباحثين. وشملت الدراسة إعداد تقرير استدامة للشركة قيد الدراسة، حيث تم تحليل مؤشرات الأداء الظاهرة في التقرير ومقارنتها بنتائج الأعوام السابقة، بالإضافة إلى مقارنة أداء الشركة مع شركات أخرى لتقييم مستوى أدائها واستدامتها. كشفت النتائج أن تطبيق معايير محاسبة الاستدامة (SASB) يساهم في تحسين عملية قياس الأداء، حيث يوفر تقييماً دقيقاً لتغيرات مؤشرات الاستدامة على المدى الزمني، مما يساعد في تقديم رؤية أكثر تكاملاً حول أداء الشركات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني تقارير الاستدامة في البيئة العراقية وفق معايير (SASB)، لما لها من تأثير إيجابي في تحسين جودة الإفصاح المالي وغير المالي، مما يعزز قدرة الشركات على تقييم أدائها بفاعلية. كما أكدت على أهمية نشر الوعي داخل الشركات حول أهمية الاستدامة وأثرها في تعزيز التنافسية وتحقيق التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

دراسة عيد وخلف (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المناخ الأخلاقي بأبعاده المختلفة في تحقيق استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية، من خلال دراسة تأثير الجوانب الأخلاقية على ممارسات الاستدامة في القطاع المصرفي. تم التركيز على العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات في وجهات نظر العاملين وفقاً لنوع ملكية البنك وتأثير ذلك على تبني معايير الاستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي البنوك التجارية المصرية. شمل مجتمع البحث أكثر من ٧٣,٠٠٠ موظف، وتم اختيار عينة بلغت ٤٠٥ مفردات لضمان تمثيل دقيق للمجتمع محل الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود تباينات إحصائية بين آراء العاملين بناءً على طبيعة ملكية البنك.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ الأخلاقي في القطاع المصرفي، نظرًا لأثره الكبير في تحقيق استدامة الموارد البشرية. كما أكدت على أهمية وضع مدونات أخلاقية واضحة توجه سلوكيات الموظفين وتؤطر قرارات المديرين، وربط سياسات الأجور والمكافآت بدرجة الالتزام بالمعايير الأخلاقية والاستدامة. شددت أيضًا على ضرورة إصدار تقارير دورية توضح مدى تقدم تطبيق معايير الاستدامة داخل البنوك، ودمج هذه التقارير ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق استدامة حقيقية.

دراسة كيري (٢٠٢١)

استهدفت الدراسة تحليل حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية والأعمال (ESG) في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا النموذج ودراسة إمكانية تطبيقه في القطاع التعليمي. تم التركيز على العلاقة بين الحوكمة والاستدامة في مجالات البيئة والمجتمع والأعمال، مع تقديم توصيات لتعزيز تنفيذ هذه الممارسات بفعالية داخل الإدارات التعليمية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات الخاصة بنموذج (ESG) لاستخلاص الدروس المستفادة وإمكانية تطبيقها في التعليم. أظهرت النتائج أن ممارسات (ESG) داخل إدارات التعليم تركز على ثلاثة محاور رئيسية، تشمل الحوكمة البيئية المتعلقة بإدارة الموارد وتقليل المخاطر البيئية، الحوكمة الاجتماعية التي تتعلق بجودة الحياة الوظيفية والعدالة في التعاملات، وحوكمة الأعمال التي تركز على الشفافية والاستدامة المالية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين إدارات التعليم من خلال تبادل الخبرات وأفضل الممارسات، وإنشاء منصات تعليمية تدعم الاستدامة. كما دعت إلى توجيه الاستثمارات نحو المشاريع التعليمية المستدامة، ومنح إدارات التعليم صلاحيات تشغيلية أوسع، إلى جانب تطوير استراتيجيات استدامة تتماشى مع معايير (ESG) لتعزيز دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة شافعي والحربي (٢٠٢١)

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف إمكانية تحقيق الاستدامة من خلال إعادة تدوير مخلفات النخيل والاستفادة منها في تصميم مكملات ملبسية، حيث ركزت على استخدام هذه المخلفات في تصنيع مجموعة من الأحزمة العصرية التي تتماشى مع خطوط الموضة وتتناسب مع الأزياء النسائية الحديثة. هدفت الدراسة إلى تطوير آليات مبتكرة للاستفادة من الموارد الطبيعية المهدرة، من أجل الحد من التلوث البيئي وتعزيز مفاهيم الاستدامة في قطاع تصميم الأزياء والإكسسوارات الملبسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتطبيقي، حيث تم تصميم وتنفيذ نماذج من الأحزمة باستخدام مواد معاد تدويرها من مخلفات النخيل، مع تقييم مدى التزام هذه المنتجات بمعايير الاستدامة البيئية. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس آراء ٦٠ سيدة حول جودة المنتجات المصممة ومدى تقبل السوق لها، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فيما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS) من خلال

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أظهرت النتائج أن معايير الاستدامة قد تحققت بدرجة كبيرة في المنتجات المصممة، مما يثبت إمكانية دمج هذه الخامات في إنتاج مكملات ملبسية تتماشى مع الاتجاهات العصرية، فضلاً عن مساهمتها في تقليل الأثر البيئي الناتج عن التخلص التقليدي من مخلفات النخيل.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الأبحاث المتعلقة بتطوير مواد أولية مشتقة من مخلفات النخيل يمكن استخدامها بسهولة في صناعة النسيج وتصميم الأزياء ومكملاتها. كما شددت على أهمية رفع الوعي حول الجدوى الاقتصادية والبيئية لإعادة تدوير الخامات الطبيعية، مع تشجيع الابتكار في إنتاج مكملات ملبسية مستدامة تساهم في تحقيق التكامل بين مفاهيم التصميم الحديث والاستدامة البيئية.

دراسة محمود وآخرون (٢٠٢١)

تناولت هذه الدراسة دور تقارير الاستدامة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة، من خلال دراسة تأثير الإفصاح عن الأداء المستدام على مستوى الشفافية والمصداقية في التقارير المالية وغير المالية. كما هدفت إلى تحليل مدى تأثير مراجعة تقارير الاستدامة على إدراك أصحاب المصالح لأداء الشركات، ومعرفة مدى إسهامها في تقليل الفجوة بين توقعات المستخدمين لما تقدمه المراجعة فعلياً.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لمراجعة المعايير والإرشادات المحلية والدولية الخاصة بتأكيد ومراجعة تقارير الاستدامة، مع التركيز على تطوير آليات تحسين دور المراجع الخارجي في تدقيق هذه التقارير. أظهرت النتائج أن قيام المراجعين بمراجعة المعلومات غير المالية المرتبطة بالاستدامة يعزز ثقة أصحاب المصالح في البيانات المقدمة حول الأداء المستدام للشركات، مما يساهم في الحد من فجوة التوقعات في المراجعة. كما أشارت النتائج إلى أن التأكيد على تقارير الاستدامة يساهم في تحسين جودة الإفصاح، مما يعزز الشفافية والمصداقية للمعلومات المالية وغير المالية.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير دور المراجعين في التأكيد على تقارير الاستدامة من خلال تبني معايير واضحة وملزمة لمراجعتها، بهدف ضمان موثوقية أكبر للبيانات المنشورة. كما أكدت على أهمية التكامل بين التقارير المالية وغير المالية في عملية المراجعة، مع إدراج معايير الاستدامة في النظم المحاسبية لضمان تقليل فجوة التوقعات وتعزيز مصداقية الإفصاحات المقدمة من قبل الشركات.

دراسة زحلووط ومحمد (٢٠٢١)

استهدفت هذه الدراسة تحليل مدى التزام شركة "سيريتل" بالإفصاح عن أداء الاستدامة بأبعاده المختلفة، ودراسة تأثير مستوى الإفصاح على الأداء المالي للشركة على المديين القصير والطويل. كما تم التركيز على تقييم الإفصاح عن الاستدامة من الجوانب الكمية والنوعية، من خلال تحليل التقارير المنشورة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠١٠ و٢٠١٧.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة تقارير الاستدامة الخاصة بالشركة، حيث تم قياس مستوى الإفصاح عن أداء الاستدامة بالاعتماد على مؤشرات المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI). أظهرت النتائج أن التزام الشركة بمعايير (GRI) كان محدوداً، حيث بلغ متوسط الإفصاح الكمي ٢٧٪، بينما وصل متوسط الإفصاح النوعي إلى ٥٨٪. كما كشفت الدراسة أن الإفصاح عن الاستدامة لم يكن له تأثير واضح على الأداء المالي للشركة على المدى القصير، إلا أن الإفصاح النوعي أظهر علاقة إيجابية بتحقيق تحسن في الأداء المالي على المدى الطويل، مما يشير إلى أن جودة الإفصاح أكثر أهمية من حجمه في التأثير على الأداء المالي.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين التزام الشركات بمعايير (GRI) من خلال تعزيز جودة الإفصاح عن الاستدامة، وزيادة مستوى الشفافية في التقارير المالية وغير المالية. كما أكدت على أهمية تطوير

استراتيجيات إفصاح متوازنة تأخذ بعين الاعتبار كلاً من الإفصاح الكمي والنوعي، لضمان تحقيق فوائد مالية ملموسة وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في الأداء المستدام للشركات.

دراسة عواد وإسماعيل (٢٠٢١)

تناولت هذه الدراسة إمكانية تحقيق أقصى استفادة من الأثاث المنتج في مصر، من خلال تطبيق مبادئ التصميم المستدام وتأثيرها على دورة استخدام الأثاث المصري المعاصر. كما ركزت على اقتراح استراتيجيات تصميمية تساهم في زيادة العمر الافتراضي للأثاث، وتقليل تكلفته الشرائية مقارنة بمدة استهلاكه، خاصة في ظل ارتفاع أسعار المواد الخام المستوردة وأثرها على صناعة الأثاث المحلي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مبادئ التصميم المستدام وتحليل تأثيرها على دورة حياة الأثاث، مع تقديم نماذج تصميمية مبتكرة تعتمد على أساليب مستدامة مثل الأثاث القابل للفك والتركيب، والأثاث متعدد الاستخدامات، وإعادة التدوير. كشفت النتائج أن تطبيق استراتيجيات التصميم المستدام يساهم بشكل كبير في إطالة دورة حياة الأثاث، مما يقلل التكلفة الإجمالية مقارنة بالفترة الزمنية لاستهلاكه. كما أظهرت الدراسة أن السوق المصري لديه استعداد كبير لتقبل التصميمات المستدامة، نظراً للفوائد الاقتصادية والبيئية التي تحققها.

أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم دورات الاستخدام القصوى في تصميم الأثاث كأحد مبادئ الاستدامة الأساسية، مع وضع خطط مستقبلية لإعادة تدوير وتصنيع الأثاث بعد انتهاء عمره الافتراضي، سواء عبر المصانع المنتجة أو من خلال التعاون مع جهات متخصصة في إعادة التدوير.

كما أكدت على أهمية توعية المستهلكين والمصنعين بأهمية التصميم المستدام، لما له من دور في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتقليل النفايات الصناعية الناجمة عن صناعة الأثاث.

دراسة (Selim & Abuzaid, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير تقييم الاستدامة بأبعادها المختلفة في المشاريع المعمارية بمدينة الرياض، وتأثير هذه المعايير على التخطيط العمراني بأبعاده، وذلك في إطار التوسع العمراني الذي تشهده المدينة تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. ركزت الدراسة على تحليل استدامة المشاريع من النواحي البيئية والثقافية، ومستوى مشاركة المجتمع، ومدى الجدوى الاقتصادية، من خلال تطوير نموذج تقييم متكامل يعتمد على معايير شاملة للاستدامة.

اعتمدت الدراسة على منهجية دلفي لتحديد معايير التقييم وأهميتها، حيث تم جمع آراء مجموعة من الخبراء عبر ثلاث جولات استقصائية، وتحليل البيانات باستخدام تقنية TOPSIS (Top-of- Priority Similarity to Ideal Solution) لبناء نموذج تقييم متكامل. تم تطبيق النموذج على ثلاثة مشاريع معمارية بارزة في الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، قصر الحكم، والمدينة الرقمية. شملت مصادر البيانات زيارات ميدانية مكثفة، ووثائق المشاريع، وتقييمات الخبراء. أظهرت النتائج تباين مستويات الاستدامة بين المشاريع، حيث سجلت مكتبة الملك فهد الوطنية وقصر الحكم درجات عالية في ممارسات الاستدامة، في حين أظهرت المدينة الرقمية تأخراً في عدة جوانب، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التحسينات.

دراسة (Selim et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير تقييم الاستدامة بأبعادها المختلفة في الممارسات المعمارية بمدينة الرياض، وتأثيرها على تطوير المشروعات الحضرية بأبعادها، بما يتماشى مع رؤية المملكة

٢٠٣٠. ركز البحث على دراسة الاستدامة البيئية والثقافية، ومدى مشاركة المجتمع، والجدوى الاقتصادية، من خلال تطوير نماذج تقييم شاملة تساهم في تحسين عمليات التخطيط العمراني وتعزيز توافق المشاريع مع المعايير المحلية والدولية.

اعتمدت الدراسة على منهجية ETE لتحديد معايير التقييم وأوزانها، وهي منهجية تعتمد على التنبؤ القائم على رأي مجموعة من الخبراء باستخدام طريقة دلفي، حيث تم تنفيذ ثلاث جولات استقصائية قدم فيها الخبراء آراءهم حول أهمية المعايير وأوزانها مع تلقي ملخص مجهول لآراء الآخرين من الجولات السابقة. تم تحليل الاستجابات باستخدام تقنية TOPSIS (Top-of-Priority Similarity to Ideal Solution) الوصول إلى نموذج تقييم متكامل. تم تطبيق النموذج على ثلاثة مشاريع معمارية رئيسية في الرياض: مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية، حي الملك عبد الله المالي، ومحطة مترو حي الملك عبد الله المالي، وتم الاعتماد على مصادر متنوعة تشمل الزيارات الميدانية، الوثائق التفصيلية للمشروعات، والاستبيانات الموجهة للخبراء للحصول على تقييم دقيق للاحتياجات المعمارية والاستدامة.

أظهرت النتائج تفاوت مستويات الالتزام بمعايير الاستدامة بين المشاريع المدروسة، مع ضرورة استمرار عمليات التقييم وإعادة النظر في الأنشطة المعمارية لضمان توافقها مع المعايير العالمية والسياقات الثقافية المحلية. كما أكدت الدراسة على أهمية تطوير نماذج تقييم فعالة تساعد في توجيه النمو العمراني السريع وتحقيق الاستدامة. أثبت النموذج المقترح نجاحه في تقييم المشاريع محلياً، حيث وفر إطاراً مستداماً يساهم في تحسين جودة العمليات المعمارية، مع التركيز على ترشيد عمليات البناء المتسارعة وتحقيق تنمية حضرية متوازنة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكامل إدارة البيئة والاستدامة بأبعادها المختلفة في قطاع البناء، وتأثيرها على تحسين الأداء المالي بأبعاده، وتعزيز الامتثال للبروتوكولات الدولية، وتحقيق المصالح المتنوعة لأصحاب المصلحة. كما تناولت الدراسة أهمية تبني معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل المشروع بدءًا من التصميم المفاهيمي لضمان تحقيق أداء بيئي عالٍ وتقليل التأثيرات البيئية الناتجة عن قطاع البناء، بما يعزز من التزام المؤسسات بالمسؤولية البيئية.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي التطبيقي من خلال دراسة حالة محطة ضخ وتصريف مسيمير (MPSO)، حيث تم تحليل استراتيجيات الإدارة البيئية التي تم تبنيها في المشروع، إضافةً إلى النظم والإجراءات والأدوات المستخدمة لضمان الامتثال للمعايير البيئية العالمية. كما تناولت الدراسة السياسات التي تبنتها هيئة الأشغال العامة (PWA) في إلزام جميع المقاولين والاستشاريين العاملين في مشاريعها بتطوير وتنفيذ أنظمة إدارة بيئية (EMS) والالتزام بأنظمة تصنيف الاستدامة الدولية، لضمان تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع الحكومية.

أظهرت النتائج أن تبني ممارسات الإدارة البيئية والاستدامة يساهم في تحسين الأداء البيئي وتقليل الأثر السلبي لقطاع البناء، إضافةً إلى تعزيز مكانة المؤسسات الحكومية كشركات رائدة في الاستدامة البيئية. أوصت الدراسة بضرورة إدماج مبادئ الإدارة البيئية في جميع مراحل مشاريع البناء، واعتماد استراتيجيات تضمن الامتثال للمعايير البيئية الدولية، وتعزيز استخدام أنظمة إدارة بيئية فعالة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وضمان نجاح طويل الأمد للمشروعات.

دراسة (Kuchta & Marchwicka, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على جدولة المشاريع العامة بأبعادها المختلفة، وتأثيرها على تحقيق الاستدامة في إدارة المشاريع بأبعادها، وذلك من خلال تحليل الأدبيات ودراسة حالات لمشاريع عامة مكتملة في عدة دول. ركزت الدراسة على أهمية دمج مبادئ الاستدامة في تخطيط المشاريع العامة، نظرًا لتأثيرها الكبير على المستقبل واستهلاكها الضخم للموارد، مع التأكيد على أن عدم استخدام الأساليب الفعالة لجدولة المهام وتقدير مدتها الزمنية يؤدي غالبًا إلى تأخير تنفيذ هذه المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي التطبيقي لتقييم آليات جدولة المشاريع العامة، واقترحت إجراءً جديدًا يساعد في تحسين عمليات الجدولة وتقليل المشكلات المرتبطة بها. كما تناول البحث كيفية تطبيق مبادئ الاستدامة في تخطيط المشاريع العامة، حيث تم قياس درجة الاستدامة باستخدام مصطلحات غير حتمية تعتمد على المنطق الضبابي (Fuzzy Terms) ، ما يوفر مرونة أكبر في تقييم مدى التزام المشاريع العامة بمفاهيم التنمية المستدامة.

أظهرت النتائج أن تطوير أساليب جدولة أكثر دقة يساهم في تقليل التأخيرات وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع العامة، مما ينعكس إيجابيًا على استدامة هذه المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة الاعتراف بجدولة المشاريع العامة كأحدى الأنشطة الأساسية التي يجب على مديري المشاريع إتقانها، مع تطوير منهجيات متخصصة لضمان توافق الجدولة مع مبادئ الاستدامة، ما يساهم في تحسين إدارة الموارد وتحقيق الأهداف طويلة الأمد للمشاريع العامة.

دراسة (Balabel & Alwetaishi, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المباني المستدامة بأبعادها المختلفة في المدن السعودية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها، وذلك في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تتبنى معايير تنموية

شاملة في جميع القطاعات. ركزت الدراسة على أهمية المباني المستدامة في تقليل استهلاك الطاقة، وزيادة كفاءة المباني، والحد من انبعاثات الغازات الدفيئة، حيث تسعى المملكة لتكون أكبر مستثمر عالمي في قطاع المباني المستدامة من خلال مبادرات وبرامج تهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث التحليلي لتقييم الوضع الحالي للمباني المستدامة في المدن السعودية، مع تحليل الفئات الرئيسية للمباني السكنية المستدامة وفقاً لنظام التصنيف "مستدام"، الذي أُطلق حديثاً لمساعدة المباني الجديدة والقائمة على تحقيق معايير الاستدامة مع مراعاة خصوصية المجتمع السعودي. كما تم استكشاف إمكانيات تطبيق هذه الفئات في المملكة، مع التركيز على مدى توافقها مع المعايير الدولية ومتطلبات البيئة المحلية.

أظهرت النتائج أن المباني المستدامة تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق التنمية المستدامة، مع الحاجة إلى مزيد من التوسع في تطبيق المعايير البيئية لضمان تحول شامل نحو مدن مستدامة. أوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وسياسات مستقبلية تدعم التحول الكامل نحو المباني المستدامة، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتعزيز الالتزام بالمعايير البيئية والاقتصادية التي تضمن استدامة الموارد للأجيال القادمة.

دراسة (Ersenkal et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تحقيق الاستدامة بأبعادها المختلفة في مشاريع البنية التحتية، وتأثير تبني أنظمة التقييم البيئي والاستدامة بأبعادها على تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمشاريع. ركزت الدراسة على أهمية دمج ممارسات الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشاريع، مما يساهم في تحقيق نتائج مستدامة تقلل من التأثيرات البيئية وتعزز الكفاءة في استخدام الموارد. كما

تناولت الدراسة المعايير العالمية للتقييم البيئي، مثل شهادة CEEQUAL، ودورها في رفع مستوى الأداء البيئي للمشاريع الإنشائية.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل مشروع محطة ضخ وتصريف مسيمير (MPSO) في قطر كنموذج استراتيجي لتطبيق معايير الاستدامة. ناقشت الدراسة الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق تصنيف "جيد جدًا" وفقًا لمعايير CEEQUAL، مع تسليط الضوء على الجوانب الأساسية التي تم تقييمها، مثل استراتيجيات إدارة المشروع، التأثير على المجتمعات المحلية، استخدام الأراضي والمناظر الطبيعية، الحفاظ على البيئة التاريخية، التنوع البيولوجي، إدارة الموارد المائية، وترشيد استخدام الموارد الفيزيائية مثل الطاقة والمياه والمواد. كما استعرضت الدراسة دور المشروع في ترجمة رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ ومدى توافقه مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs).

أظهرت النتائج أن تطبيق تقييم CEEQUAL في المشروع ساهم في تحسين الممارسات البيئية والاستدامة، رغم التحديات التي واجهها خلال دورة حياته. أوصت الدراسة بأهمية تعميم استخدام أنظمة التقييم البيئي في مشاريع البنية التحتية لضمان تحقيق أعلى مستويات الاستدامة، وتطوير سياسات تدعم دمج الاستدامة في التصميم والتنفيذ، مما يساهم في تعزيز الممارسات البيئية وتحقيق الأهداف الوطنية والدولية للاستدامة.

الفجوة البحثية :

تشير الدراسات السابقة إلى اهتمام متزايد بتطبيق معايير الاستدامة في إدارة الموارد البشرية مع تركيزها على تأثير هذه الممارسات على الأداء التنظيمي والالتزام الوظيفي والأداء المستدام للموظفين و تناول الدراسات المختلفة أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في سياقات متنوعة حيث ركز

بعضها على القطاع المصرفي كما في دراسة Rubel (٢٠٢٢) التي حللت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظفين المستدام في بنغلاديش، بينما اهتمت دراسة Genari & Macke (٢٠٢٢) بتأثير هذه الممارسات على الالتزام التنظيمي في الشركات المدرجة في مؤشر Bovespa للاستدامة. كما تناولت دراسة Sajib et al. (٢٠٢٣) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة وتعزيز العلاقة مع أصحاب المصلحة مما يعكس اهتمامًا بدمج الاستدامة في السياسات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بتأثير معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية حيث تسعى إلى استكشاف مدى فاعلية هذه الممارسات في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية كما تتوافق الدراسة مع المنهجية التحليلية التي اعتمدتها غالبية الدراسات السابقة في تحليل تأثير الاستدامة على الموارد البشرية باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية وتحليل البيانات المستندة إلى الاستبيانات. إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على قطاع الطاقة ممثلًا في الشركة السعودية للكهرباء مما يضيف بُعدًا جديدًا من حيث بيئة التطبيق، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع المصرفي أو الصناعي، ولم تتناول قطاع الطاقة بشكل مباشر.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث تستهدف بيئة الأعمال السعودية والتي تشهد تحولًا كبيرًا نحو الاستدامة تماشيًا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يجعل نتائجها ذات أهمية خاصة لصناع القرار في هذا القطاع في حين أن الدراسات السابقة تناولت الاستدامة في سياقات متعددة ولم تخصص أي منها دراسة معمقة لتأثير معايير الاستدامة على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في قطاع الطاقة مما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى

سدها كما أن بعض الدراسات ركزت على أحد أبعاد الاستدامة بشكل منفصل مثل دراسة Zohluot & Mohamed (٢٠٢١) التي اهتمت بتأثير الإفصاح عن الاستدامة على الأداء المالي و دراسة Mahmoud et al (٢٠٢١) التي تناولت تقارير الاستدامة ودورها في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة و تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل التأثير الشامل للاستدامة بأبعادها الثلاثة على إدارة الموارد البشرية في بيئة عمل ذات طبيعة مختلفة عن البيئات التي تم تناولها سابقاً.

يعزز البحث الحالي فهم كيفية تطبيق الاستدامة في إدارة الموارد البشرية في بيئة الشركات الكبرى، من خلال تحليل تأثير هذه الممارسات على الجوانب التنظيمية والوظيفية داخل الشركة السعودية للكهرباء، مما يساهم في تقديم نموذج يمكن الاستفادة منه في الشركات الأخرى التي تسعى إلى تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. بذلك تقدم الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات السابقة، حيث تدمج بين التحليل الكمي والنوعي لتقديم رؤية أكثر شمولية حول كيفية تحقيق الاستدامة في أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد الاستدامة من المفاهيم الأساسية التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقها في مختلف مجالات عملها، حيث يشمل تطبيق معايير الاستدامة أبعاداً متعددة تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة. يرتبط نجاح الشركات الكبرى في تطبيق هذه المعايير بقدرتها على دمجها في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تعزيز كفاءة القوى العاملة وضمان استمرارية الأداء المؤسسي. تعتمد هذه الدراسة على تحليل أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الثلاثة

على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، مع التركيز على شركة الكهرباء السعودية، باعتبارها نموذجًا رائدًا في قطاع الطاقة الذي يشهد تحولًا كبيرًا نحو الاستدامة.

البعد الاقتصادي للاستدامة

يشير البعد الاقتصادي للاستدامة إلى قدرة المؤسسات على تحقيق نمو مالي مستدام من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، زيادة الإنتاجية، وضمان استقرار الأسواق على المدى الطويل. يعكس هذا البعد مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة، حيث ترتبط استراتيجيات التوظيف، التحفيز، والتدريب المبني على معايير الاستدامة بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية. أشارت دراسة Rubel (٢٠٢٢) إلى أن تطوير الكفاءات وتحسين علاقات الموظفين يساهمان في تحقيق أداء اقتصادي مستدام، مما يعزز من استدامة الموارد البشرية داخل المؤسسات. كما أوضحت دراسة Zahloot & Mohamed (٢٠٢١) أن الإفصاح عن الاستدامة الاقتصادية ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركات، حيث يتيح الشفافية اللازمة لجذب الاستثمارات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

البعد الاجتماعي للاستدامة

يركز البعد الاجتماعي للاستدامة على دور المؤسسات في تحسين بيئة العمل، تعزيز العدالة الاجتماعية، وتطوير علاقات إيجابية بين العاملين وأصحاب المصلحة. يشمل هذا البعد قضايا مثل المساواة بين الجنسين، توفير بيئة عمل صحية وآمنة، تعزيز مشاركة الموظفين، وضمان رفاهيتهم. أشارت دراسة Genari & Macke (٢٠٢٢) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، مثل استقطاب واستبقاء الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة، تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي وتعزز من استقرار المؤسسة. كما أكدت دراسة Sajib et al (٢٠٢٣) على أهمية دمج ممارسات الموارد

البشرية المستدامة في سياسات المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها الاجتماعية، حيث تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز الولاء التنظيمي.

البعد البيئي للاستدامة

يتمثل البعد البيئي للاستدامة في قدرة المؤسسات على تقليل الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة، من خلال تبني سياسات تحافظ على الموارد الطبيعية وتقلل من الانبعاثات والتلوث. يتطلب هذا البعد التزام الشركات بتطوير استراتيجيات صديقة للبيئة، تشمل تحسين كفاءة استخدام الطاقة، إدارة النفايات، وتقليل استهلاك الموارد غير المتجددة. أشارت دراسة Peach et al (٢٠٢٠) إلى أن تبني معايير الإدارة البيئية في قطاع البناء يساهم في تقليل الأثر البيئي وتعزيز الامتثال للبروتوكولات البيئية الدولية، مما يحقق فوائد اقتصادية واجتماعية طويلة الأمد. كما أوضحت دراسة Ersenkal et al (٢٠٢٣) أن تطبيق أنظمة التقييم البيئي، مثل شهادة CEEQUAL، يعزز من تحقيق الأداء البيئي المستدام في مشاريع البنية التحتية، مما يشير إلى ضرورة دمج هذه المعايير في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الطاقة.

أثر تطبيق معايير الاستدامة على إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تساهم في دمج المعايير الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في سياسات التوظيف، التدريب، والتحفيز. تعتمد الشركات الكبرى على ممارسات مستدامة لإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية. أشارت دراسة Parzhanova (٢٠٢٥) إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة ينعكس إيجابيًا على أداء المؤسسات، من خلال تحسين رضا الموظفين، تعزيز مشاركتهم، وتحقيق الاستقرار الوظيفي. كما أوضحت دراسة Genari & Macke (٢٠٢٢) أن

استراتيجيات استقطاب وتحفيز الموظفين التي تعتمد على مبادئ الاستدامة تعزز من التزامهم التنظيمي، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

في سياق قطاع الطاقة، تتطلب الاستدامة في إدارة الموارد البشرية تكيف السياسات الإدارية لضمان تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. تسعى الشركة السعودية للكهرباء، باعتبارها من الشركات الكبرى في هذا القطاع، إلى تبني استراتيجيات مستدامة في إدارة مواردها البشرية، من خلال تطوير برامج تدريبية تعزز من الوعي البيئي، تطبيق سياسات تحفيزية تستند إلى مبادئ العدالة الاجتماعية، وتعزيز ثقافة العمل المستدام. يعكس هذا النهج توجه المؤسسات الكبرى نحو تحقيق الاستدامة من خلال تبني سياسات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تضمن تحقيق النمو الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى دراسة أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، مع التركيز على الشركة السعودية للكهرباء كنموذج تطبيقي. يسمح هذا المنهج بتحليل البيانات الحالية المتعلقة بممارسات الاستدامة وإدارة الموارد البشرية، إلى جانب استخدام الأساليب الإحصائية لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتفسيرها بشكل دقيق.

أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لقياس تأثير معايير الاستدامة على سياسات الموارد البشرية داخل الشركة المستهدفة. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تغطي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة، ومدى انعكاسها على ممارسات التوظيف، التدريب، التحفيز، والاحتفاظ بالموظفين. تم توزيع الاستبيانات على عينة ممثلة من الموظفين والمديرين لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

إلى جانب الاستبيان صُممت المقابلات للحصول على رؤى معمقة حول استراتيجيات الشركة في تطبيق معايير الاستدامة، والتحديات التي تواجهها، ومدى تأثير هذه الممارسات على أداء الموظفين والمؤسسة ككل. كما تم تحليل الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بسياسات الموارد البشرية والاستدامة داخل الشركة، مما أتاح فهماً أعمق للنهج الذي تتبعه الشركة في تحقيق أهدافها المستدامة.

طرق تحليل البيانات والأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتيح اختبار الفرضيات المطروحة وتحديد العلاقات بين المتغيرات. تم تطبيق التحليل الوصفي لفهم الخصائص العامة للعينة، وتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقييم استجابات المشاركين. كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد الاستدامة المختلفة على إدارة الموارد البشرية، إلى جانب الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لفحص العلاقات السببية بين المتغيرات وتقديم نتائج دقيقة حول مدى تأثير ممارسات الاستدامة على إدارة الموارد البشرية.

تساهم هذه الأساليب الإحصائية في تقديم نتائج موثوقة يمكن استخدامها لدعم التوصيات والمقترحات المتعلقة بتطوير سياسات الموارد البشرية المستدامة في الشركات الكبرى.

حدود الدراسة :

– حدود موضوعية: تتناول الدراسة أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، مع التركيز على الشركة السعودية للكهرباء.

– حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٥.

– حدود بشرية: تشمل الحدود البشرية للدراسة القيادات الإدارية والتنفيذية والموظفين في الشركة السعودية للكهرباء.

المراجع :

- بارود، نعيم سلمان محمد، كحيل، شادي زهير محمد، و الكحلوت، أسامة حمدي. (٢٠٢١). تطبيق معايير الاستدامة البيئية للحد من التغيرات التي طرأت على ساحل محافظات غزة باستخدام RS-GIS. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مج ٢٩، ع ٤، ١٧٥ - ٢٠٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195431>
- زحلوط، عفراء، و محمد، ليلي. (٢٠٢١). أثر الإفصاح عن أداء الاستدامة في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة في شركة سيريتل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج ٤٣، ع ٢، ٦٩، 100. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145501>
- شافعي، وفاء حسن علي، و الحربي، مرام زيد. (٢٠٢١). الاستدامة بتدوير مخلفات النخيل المهذرة في تصميم أحزمة نسائية. مجلة الأكاديمي، ع ١٠٠، ٣٣٧ - ٣٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264463>
- علي، محمد عطا الله، و عبدالله، سلمان حسين. (٢٠٢١). دور تقارير الاستدامة وفق معايير "SASB" - في رفع كفاءة الأداء المستدام بالتطبيق في شركة مصافي الوسط. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٧، ع ٥٥، ٩٩ - ١١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1205312>
- عواد، إسماعيل أحمد، عبدالرحيم، سماح، و إسماعيل، نها فخري عبدالسلام إبراهيم. (٢٠٢١). أثر أساليب تصميم الأثاث المستدام على تحقيق دورة الاستخدام القصوى للأثاث. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع ٢٥، ١٢٠ - ١٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1100430>
- عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، و خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢١). دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ٩، ع ١، ٣٢٩ - ٣٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1223654>
- كيري، عصام بن محمد بن علي. (٢٠٢١). حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع ١٩، ٤٨٧ - 513. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1192698>

- محمود، حمادة صابر مصطفى، عبدالرحمن، عاطف عبدالمجيد، و نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (٢٠٢١). تأكيد تقارير الاستدامة وانعكاسها على فجوة التوقعات في المراجعة: دراسة نظرية. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ع ١ ، ١٠١. 111 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1124032>

- Balabel, A., & Alwetaishi, M. (2021). Towards Sustainable Residential Buildings in Saudi Arabia According to the Conceptual Framework of “Mostadam” Rating System and Vision 2030. Sustainability, 13(2), 793. <https://doi.org/10.3390/SU13020793>
- Ersenkal, D., Peach, G., & Paskova, B. (2023). Sustainability Driven Strategy for Achieving Sustainable Infrastructure: Musaimmer Pumping Station and Outfall Project. <https://doi.org/10.29117/cic.2023.0088>
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. 62(5). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220505>
- Kuchta, D., & Marchwicka, E. (2020). Sustainability Oriented Scheduling Procedure for Public Projects (pp. 1548–1554). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51156-2_180
- Parzhanova, A. (2025). Human resource management – sustainable practices. Edelweiss Applied Science and Technology, 9(1), 1100–1110. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i1.4325>
- Peach, G., Ersenkal, D., Daoutis, G., Koropoulis, S., Zuzula, P., & Karamukova, B. (2020). Integration of Environmental and Sustainability Management Practices into Construction Industry: A Case Study. <https://doi.org/10.29117/CIC.2020.0125>
- Rubel, M. R. B. (2022). Impact of Sustainable Human Resource Management on Employee Sustainable Performance. <https://doi.org/10.57240/dujmmjune06>

- Sajib, T. R., Islam, M. J., & Gowindasamy, M. (2023). Sustainable of HRM System and Strategies for Corporate Sustainability.
<https://doi.org/10.59857/ijabs.1470>
- Selim, H. S., & Abuzaid, A. (2024). Towards an integrated framework for sustainability: evaluating selected projects from Saudi Arabia. *Frontiers in Built Environment*, 10. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2024.1500588>
- Selim, H. S., Abuzaid, A., & Mayhoub, M. (2024). Developing an Integrated Analytical Framework for Sustainability Assessment: Focusing on Selected Projects in Riyadh. *Sustainability*, 16(23), 10185.
<https://doi.org/10.3390/su162310185>

-
-

Mid–Ocean University

College of Management

Department of Business management



**" The Impact of Implementing Sustainability Standards on Human
Resource Management in Large Companies: An Applied Study on the
Saudi Electricity Company.**

:Preparation

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025