

|                                                                                                                                |                                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  <p>مجلة<br/>ميدأوشن<br/>للبحوث والدراسات</p> | <p>Midocean Journal for Research and Studies</p> <p><a href="https://e-ISSN:">https://</a><br/>e-ISSN:</p> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة لشركة أرامكو السعودية وفق رؤية المملكة 2030

### The Role of Human Resources Management in Supporting Corporate Sustainability: A Case Study of Saudi Aramco in Accordance with the Kingdom's Vision 2030

أحمد علي العمري

Ahmed Ali AlAmri

252000514

ماجستير إدارة أعمال – جامعة ميد أوشن – الإمارات العربية المتحدة

E-mail : Aye@Outlook.Sa

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن، أ.د.فايز جراد،

( رقم الأوركيد : 0009-0006-4065-9549/https://orcid.org )

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية داخل شركة أرامكو السعودية، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030. وتركز الدراسة على تحليل السياسات والممارسات الإدارية التي تعتمدها الشركة لتعزيز الاستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التركيز على كيفية تفعيل رأس المال البشري كعنصر أساسي لتحقيق هذه الأهداف. اتبعت الدراسة المنهجية الكمية في جمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيانات شاملة لقياس تأثير ممارسات الموارد البشرية على دعم الاستدامة المؤسسية. وقد تم تطبيق الاستبيانات على عينة من 266 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية في الشركة، بما يضمن تمثيل مجتمع البحث بدقة وموثوقية. أظهرت النتائج أن إدارة الموارد

البشرية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال تطوير مهارات الموظفين، وتحفيز الأداء المرتبط بالاستدامة، وتعزيز ثقافة الانتماء والالتزام المؤسسي، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي بشكل فعال. كما أظهرت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي للقيادات وتنمية الكفاءات لضمان استمرارية الأداء المستدام وتعزيز قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية. استناداً إلى هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية، منها تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر، وربط الأداء بالمكافآت والتحفيز، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الشفافية والمشاركة، ودمج مبادئ الاستدامة ضمن سياسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى تطوير خطط لتخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية القيادات، وتشجيع المشاركة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية، وإنشاء آليات تقييم دورية لقياس فعالية سياسات الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الاستدامة المؤسسية، رؤية المملكة 2030، تطوير الكفاءات، التحفيز المؤسسي، الثقافة التنظيمية، المشاركة المجتمعية.

## Abstract:

This study aims to explore the role of human resource management in supporting corporate sustainability within Saudi Aramco, in line with the goals of the Kingdom's Vision 2030. The study focuses on analyzing the policies and management practices adopted by the company to promote sustainability at the economic, social, and environmental levels, with an emphasis on how human capital is leveraged as a key element in achieving these goals. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis, utilizing comprehensive questionnaires designed to measure the impact of human resource practices on supporting corporate sustainability. These questionnaires were administered to a sample of 266 employees representing various administrative and technical levels within the company, ensuring accurate and reliable representation of the research population. The results demonstrated that human resource management plays a pivotal role in enhancing corporate sustainability by developing employee skills, motivating sustainability-related performance, fostering a culture of belonging and organizational commitment, and effectively activating internal communication channels. The findings also highlighted the importance of strategic leadership planning and competency development to ensure the continuity of sustainable performance and enhance the company's ability to meet future challenges. Based on these findings, the study developed a set of practical recommendations, including strengthening continuous training and development programs, linking performance to rewards and incentives, fostering a corporate culture based on transparency and participation, integrating sustainability principles into human resources policies, developing succession planning and leadership development plans, encouraging community engagement and social responsibility, and establishing periodic evaluation mechanisms to measure the effectiveness of human resources policies in supporting corporate sustainability.

**Keywords:** Human Resources Management, Corporate Sustainability, Saudi Vision 2030, Competency Development, Corporate Motivation, Organizational Culture, Community Engagement.

## المقدمة:

تطورت إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية أساسية إلى شريك استراتيجي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز استدامة الأعمال ونجاح المؤسسات على المدى الطويل. في ظل مناخ الأعمال العالمي الحالي، أصبحت الاستدامة هدفًا أساسيًا للشركات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة. وفي إطار المملكة العربية السعودية، اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة مع انطلاق مسيرة التحول الوطني بقيادة رؤية 2030. وتهدف هذه السياسة الوطنية الطموحة إلى تنويع الاقتصاد، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز التنمية المستدامة في جميع القطاعات. ونتيجة لذلك، تترك الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بشكل متزايد ضرورة دمج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة للحفاظ على قدرتها التنافسية ومواكبة أولويات الحكومة (Bajpai، 2023).

تركز الاستدامة المؤسسية، في جوهرها، على توفير قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة من خلال ممارسات تجارية مسؤولة تشمل العناصر البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وتعمل إدارة الموارد البشرية كعامل تمكين أساسي للاستدامة من خلال إدارة أئمن أصول المؤسسة - موظفيها. من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وإشراك الموظفين، والتدريب المستمر، والقيادة الأخلاقية، يُمكن لإدارة الموارد البشرية تطوير ثقافة تدعم التفكير والسلوك المستدامين. في البيئة السعودية، حيث تُولي خارطة طريق رؤية 2030 الأولوية لتنمية رأس المال البشري كركيزة أساسية للتنويع الاقتصادي، تُعتبر إدارة الموارد البشرية محركًا أساسيًا للتحول. فهي لا تضمن فقط امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الأساسية للمساهمة في تحقيق أهداف الدولة، بل تُعزز أيضًا ممارسات الشركات التي تدعم المسؤولية الاجتماعية والابتكار والاهتمام البيئي (Mazur، 2020).

كما يُساعد دمج إدارة الموارد البشرية مع برامج الاستدامة في تحقيق الأهداف الرئيسية لرؤية 2030، مثل تحسين فرص العمل للمواطنين، وتمكين المرأة في القوى العاملة، وتشجيع القطاع الخاص على القيام بدور أكثر فاعلية في التنمية الاقتصادية. يُمكن لاستراتيجيات الموارد البشرية الفعالة أن تُساهم في تحقيق هذه الأهداف من خلال تطوير عمليات توظيف شاملة، وتطبيق أنظمة تعويض قائمة على الأداء، وتعزيز فرص التطوير المهني. علاوة على ذلك، يُمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز استدامة الشركة من خلال اعتماد قواعد تُشجع السلوك الأخلاقي، والمشاركة المجتمعية، والحد من الأثر البيئي من خلال ممارسات مستدامة في مكان العمل. في ضوء ذلك، لا تُصبح إدارة الموارد البشرية مُيسرًا للكفاءة التشغيلية فحسب، بل تُصبح أيضًا حارسًا لقيم الشركات ومبادئ الاستدامة (Alyamani، 2025).

ومع ذلك، ورغم تزايد الوعي بأهمية الاستدامة، لا تزال العديد من الشركات تواجه عقبات في دمج هذه المُثل في أنظمة إدارة الموارد البشرية لديها. وتُعيق قضايا مثل ضعف الوعي بمفاهيم الاستدامة، وعدم التوافق بين استراتيجيات العمل ولوائح الموارد البشرية، وعدم كفاية برامج التدريب والتطوير، التقدم. ولحل هذه المشكلات، يجب على مُختصي الموارد البشرية تبني استراتيجية استباقية واستراتيجية تُدمج الاستدامة في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف وتقييم الأداء وصولاً إلى تطوير القيادة ورفاهية الموظفين.

ولذلك، فإن دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة الأعمال في إطار رؤية السعودية 2030 استراتيجي وتحولي في آن واحد. فمن خلال دمج مبادرات رأس المال البشري مع أهداف التنمية المستدامة الوطنية، يُمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز

التغيير الثقافي، وبناء المرونة التنظيمية، وتحسين الأداء العام. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات السعودية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وتقديم رؤى وحلول لسد الفجوة بين الأهداف الوطنية وواقع الشركة.

### مشكلة الدراسة:

في حين أحرزت المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً نحو التنمية المستدامة من خلال رؤية 2030، تواجه العديد من الشركات صعوبات في دمج الاستدامة بفعالية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ورغم الأهداف الوطنية المحددة التي تُركز على التنويع الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة، وتنمية رأس المال البشري، لا تزال هناك فجوة كبيرة بين سياسات الاستدامة والممارسات اليومية لأقسام الموارد البشرية. وتكافح العديد من الشركات لتحويل أهداف الاستدامة إلى استراتيجيات موارد بشرية فعّالة، مما يؤدي إلى ضعف مشاركة الموظفين، وضعف برامج التدريب، وعدم كفاية المواءمة بين تخطيط القوى العاملة وأهداف الاستدامة المؤسسية. علاوة على ذلك، فإن غياب أطر عمل واضحة ومؤشرات أداء لرصد تأثير أنشطة الموارد البشرية على نتائج الاستدامة يُعقّد الجهود المبذولة لتحقيق هذه الأهداف. يطرح هذا التحدي البحثي مخاوف كبيرة بشأن مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على العمل كعمدٍ استراتيجي لاستدامة الأعمال وكيف يمكن للمنظمات في المملكة العربية السعودية تسخير الموارد البشرية بشكل فعال لدعم رؤية المملكة 2030. تهدف الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال استكشاف دور إدارة الموارد البشرية وفعاليتها وتحدياتها في تعزيز الممارسات المستدامة داخل المنظمات السعودية، وبالتالي توفير رؤى قابلة للتنفيذ لصانعي السياسات والمديرين ومختبري الموارد البشرية (Altassan، 2025).

### أسئلة الدراسة:

#### - السؤال الرئيسي:

كيف يُمكن لإدارة الموارد البشرية أن تُساهم في دعم وتعزيز استدامة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

#### - الأسئلة الفرعية:

1. ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية المُطبقة حالياً في الشركات السعودية لتحسين استدامة الشركات؟
2. كيف تُؤثر أساليب إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

3. إلى أي مدى تتوافق سياسات وممارسات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة المذكورة في رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

4. ما دور إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة الاستدامة والابتكار وإشراك الموظفين داخل المؤسسات؟

5. ما هي المشاكل والعوائق التي يواجهها مختصو الموارد البشرية في دمج مبادئ الاستدامة في سياسات وعمليات الموارد البشرية؟

## أهمية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة جديرة بالملاحظة لأنها تُحلل كيف يُمكن لإدارة الموارد البشرية أن تُساهم في استدامة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومن خلال دراسة المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في التنمية المستدامة، تُسهم الدراسة في سد الفجوة بين الأهداف الوطنية والممارسات التنظيمية، مُقدمةً رؤىً قيّمةً لصانعي السياسات والباحثين وقادة الشركات.

## - الأهمية العلمية:

### 1. المساهمة في أدبيات الاستدامة وإدارة الموارد البشرية

تُثري هذه الدراسة الأدبيات الأكاديمية من خلال دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع نظريات الاستدامة، لا سيما في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تُعزز الوعي بكيفية تأثير سياسات الموارد البشرية على استدامة الأعمال وتنمية رأس المال البشري، مُوفرةً منصةً علميةً للدراسات المستقبلية التي تُعنى بدمج الاستدامة في السياقات التنظيمية والوطنية (Campos-García، 2023).

### 2. إقامة روابط نظرية

يُعزز البحث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومفهوم "النتائج الثلاثية"، كاشفاً كيف تؤثر إدارة الأفراد على الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. ويقترح نموذجاً نظرياً يُبرز مكانة إدارة الموارد البشرية كعامل تمكين للاستدامة، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول التحول التنظيمي وتوليد القيمة على المدى الطويل (Griep، 2025).

### 3. توسيع نطاق البحث الإقليمي

لم تتناول دراسات كثيرة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة في المملكة العربية السعودية. تُسهم هذه الدراسة في سدّ هذه الفجوة من خلال وضع مواضيع الاستدامة العالمية في سياقها ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠. وتُقدّم الدراسة حقائق واقعية من المؤسسات السعودية، مما يُوسّع الفهم الأكاديمي الإقليمي، ويُساعد في إجراء بحوث مقارنة في جميع أنحاء اقتصادات الشرق الأوسط (Arous، 2025).

### 4. تشجيع البحث متعدد التخصصات

يربط هذا الموضوع إدارة الموارد البشرية بالاستدامة والاقتصاد والإدارة البيئية، مُدعمًا بذلك البحث مُتعدد التخصصات. ومن خلال دمج هذه المجالات، يُسلط الضوء على كيفية مساهمة إدارة رأس المال البشري في الأداء المُستدام. يدعم هذا النموذج العلمي التعاون بين علماء الاجتماع والاقتصاد والباحثين البيئيين لتطوير مناهج إبداعية تُسهم في النمو التنظيمي المُستدام (Christina، 2025).

#### 5. دعم الأطر الأكاديمية المُستقبلية

ستُساعد نتائج هذا البحث الأكاديميين على وضع أطر عمل جديدة لإدارة الموارد البشرية المُستدامة، مُرتبطة بالرؤى الوطنية. كما سيُشكل مرجعًا للبحوث المُستقبلية حول استراتيجيات الموارد البشرية، وتطوير السياسات، والاستدامة التنظيمية، مُؤسّعًا بذلك المعرفة النظرية والتجريبية بالدور الاستراتيجي المُتطور لإدارة الموارد البشرية.

#### - الأهمية العملية:

##### 1. توجيه تطوير السياسات التنظيمية

يقدم هذا التقرير رؤى عملية لمساعدة الشركات على دمج الاستدامة في سياسات وممارسات الموارد البشرية. من خلال فهم كيفية دعم إدارة الموارد البشرية لرؤية 2030، يمكن للمؤسسات بناء استراتيجيات ناجحة للتوظيف والتدريب وإدارة الأداء، تتوافق مع أهداف الاستدامة الوطنية، وتعزز المرونة التنظيمية على المدى الطويل (Shahid، 2025).

##### 2. تعزيز وعي القوى العاملة بالاستدامة

يؤكد التقرير على ضرورة التنقيف بالاستدامة داخل القوى العاملة. ويمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائجه لبناء برامج تدريبية مركزة تعزز فهم الموظفين للممارسات المستدامة، وتدعم السلوك الأخلاقي والإبداع والمسؤولية الاجتماعية، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف رؤية 2030 (Bildnerback، 2023).

##### 3. دعم القيادة والاستراتيجية الاستراتيجية

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية على دمج الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي. كما تقدم استراتيجيات قائمة على الأدلة لترسيخ التزام القيادة، وتعزيز ثقافة شاملة، ودمج مؤشرات الاستدامة في عملية صنع القرار، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الأداء والمسؤولية التنظيمية بشكل عام (Papademetriou، 2025).

##### 4. تحسين سمعة الشركات وقدرتها التنافسية

باستخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستدامة الموصوفة في هذا البحث، يمكن للشركات تعزيز سمعتها، واستقطاب الكفاءات المؤهلة، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. لا تتوافق العمليات المستدامة مع رؤية ٢٠٣٠ فحسب، بل تخلق أيضًا ميزة تنافسية في الاقتصاد الإقليمي والعالمي من خلال ممارسات إدارية مسؤولة وأخلاقية (Barakat، 2024).

##### 5. مساعدة المسؤولين والمخططين الوطنيين

يقدم هذا البحث معلومات مفيدة للجهات الحكومية والمسؤولين المعنيين بتنفيذ مشاريع رؤية ٢٠٣٠. ومن خلال توضيح كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في الاستدامة، يقدم البحث مخططاً عملياً لوضع برامج وطنية تشجع على تطوير القوى العاملة، والشمول، وحوكمة الشركات القائمة على الاستدامة في جميع الشركات السعودية.

### أهداف الدراسة:

#### - الهدف الرئيسي:

دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ودعم استدامة الشركات في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### - الأهداف الفرعية:

- ✓ استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُسهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في المؤسسات السعودية.
- ✓ تحليل مدى دمج إدارات الموارد البشرية لأفكار رؤية 2030 في سياساتها ومبادراتها.
- ✓ تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء المؤسسة وتفاعل الموظفين.
- ✓ دراسة العقبات التي يواجهها متخصصو الموارد البشرية في تنفيذ مبادرات الاستدامة.
- ✓ تقديم توصيات وأساليب لتعزيز تكامل إدارة الموارد البشرية مع أهداف استدامة الأعمال.

### فرضيات الدراسة:

#### - الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية مهمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية في الشركات السعودية بما يتوافق مع رؤية 2030.

#### - الفرضيات الفرعية:

- ✓ تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المرتبطة برؤية 2030 في تحقيق مكاسب ملموسة في الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.
- ✓ تعزز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستدامة تحفيز الموظفين ومشاركتهم واستبقائهم، مما يُنتج كوادر متفانية.
- ✓ تعزز برامج التدريب والتطوير التي تركز على الاستدامة معارف الموظفين وقدراتهم ومشاركتهم في الأنشطة المستدامة.
- ✓ تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية وسياسات القوى العاملة الشاملة أهداف الاستدامة الاجتماعية والبيئية.
- ✓ تؤثر أنظمة إدارة الأداء التي تتضمن معايير الاستدامة بشكل كبير على تصرفات الموظفين وقراراتهم.

### حدود الدراسة:

#### - حدود بشرية

تستهدف الدراسة متخصصي الموارد البشرية، والمديرين، والمسؤولين التنفيذيين العاملين في المؤسسات الخاصة والعامة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. يشارك هؤلاء المشاركون بشكل مباشر في تطبيق سياسات الموارد البشرية، وإدارة تطوير

الموظفين، وتعزيز الثقافة التنظيمية. ستوفر خبراتهم ورؤاهم فهماً شاملاً لكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة الشركات، ومواءمتها مع أهداف رؤية 2030.

#### - حدود مكانية

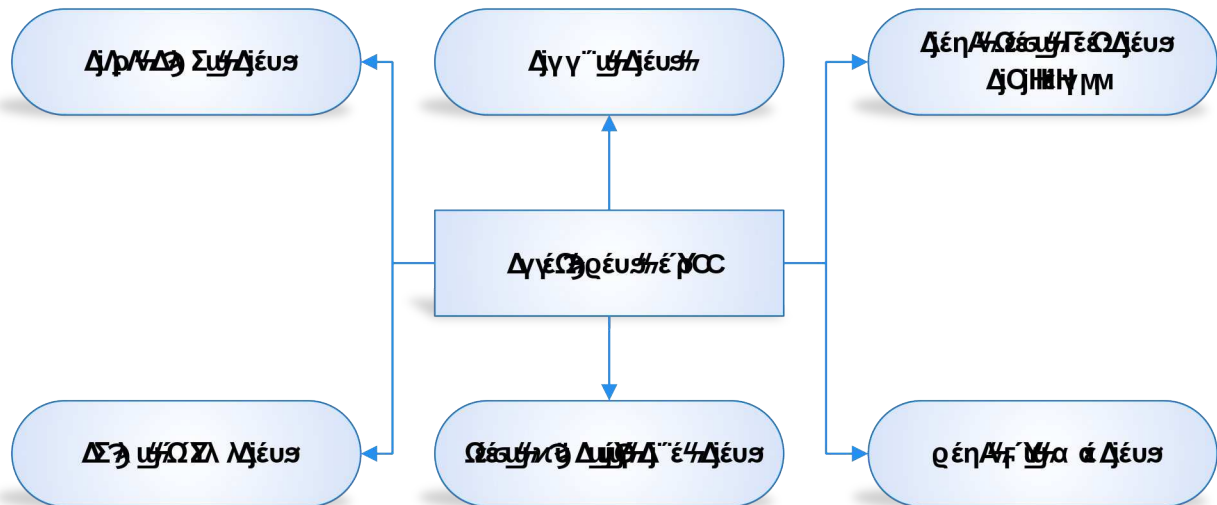
يقتصر البحث على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويغطي مجموعة متنوعة من القطاعات، بما في ذلك المؤسسات الحكومية، والشركات الخاصة، والشركات متعددة الجنسيات ذات العمليات المحلية. يضمن هذا التركيز المكاني أن تكون النتائج ذات صلة بالسياق الوطني، وتعكس تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات السعودية بما يتماشى مع رؤية 2030.

#### - حدود زمانية

تركز الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومبادرات الاستدامة المطبقة خلال الفترة 2024-2025. يسمح هذا النطاق الزمني بتحليل الاستراتيجيات والسياسات والتحديات الحالية في سياق مبادرات رؤية 2030 المستمرة في المملكة العربية السعودية، مما يوفر تقييماً معاصراً وذا صلة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

### الإطار النظري للدراسة:

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى دمج المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية مع مبادئ الاستدامة المؤسسية، بحيث يوضح كيف يمكن للسياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل ضمن أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويؤكد الإطار على أن ممارسات التوظيف والتطوير المستدام، وإدارة الأداء والتحفيز، والمسؤولية الاجتماعية، تشكل الركائز الأساسية لتعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرارية والنمو بكفاءة، مع خلق بيئة عمل تشجع الابتكار والالتزام المؤسسي. كما يسلط الضوء على أهمية ربط هذه الممارسات بالثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية لتعزيز الاستدامة، مع مراعاة تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين ودورهم في دعم المشاريع والمبادرات البيئية والاجتماعية. ويستند الإطار النظري إلى مجموعة من النظريات المعاصرة، بما في ذلك نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الموارد والقدرات، ونماذج الاستدامة الثلاثية الأبعاد، لتوضيح كيفية تفاعل الموارد البشرية مع الاستدامة المؤسسية وتوليد قيمة مستمرة للمؤسسة والمجتمع، وهو ما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 في بناء مؤسسات مستدامة قادرة على المنافسة والتأثير الإيجابي.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

### 1. نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تؤكد نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية موازنة استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. وتركز على كيفية مساهمة رأس المال البشري المُدار جيداً في تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى. وتماشياً مع رؤية ٢٠٣٠، تضمن SHRM أن تُشجع سياسات الموارد البشرية، والتوظيف، وأنشطة التطوير، الابتكار والشمول والاستدامة. ويؤكد هذا النهج على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية كمحرك للتغيير التنظيمي والتحول نحو الاستدامة، بدلاً من أن تكون وظيفة إدارية بحتة. ويمكن للمنظمات تحقيق ارتباط أكبر بأهداف رؤية ٢٠٣٠ في التنويع الاقتصادي وتنمية رأس المال البشري من خلال ربط خيارات الموارد البشرية بأهداف الشركة (Caylan، 2024).

### 2. نظرية المحصلة الثلاثية

تقدم نظرية المحصلة الثلاثية إطاراً شاملاً لتحليل الاستدامة عبر ثلاثة أبعاد: الأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي. ويؤكد تطبيق هذه النظرية على إدارة الموارد البشرية أن النجاح يعتمد على الأفراد والبيئة، بالإضافة إلى الربح. تساعد إدارة الموارد البشرية (HRM) شركة TBL من خلال تعزيز التوظيف العادل، ومعايير العمل الأخلاقية، ومبادرات بيئة العمل الصديقة للبيئة. كما تساهم في الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية من خلال إشراك الموظفين وتدريبهم. وفي إطار رؤية 2030، تضمن استراتيجية TBL أن قرارات إدارة الموارد البشرية تعزز النمو المتوازن، والمساواة المؤسسية، والازدهار طويل الأمد في المؤسسات والمجتمعات السعودية (Miller، 2020).

### 3. نظرية رأس المال البشري

وفقاً لنظرية رأس المال البشري، يُعد الموظفون أصولاً تُساهم بشكل مباشر في إنتاج القيمة التنظيمية. وتؤكد هذه النظرية أن الاستثمار في التدريب والتعليم والتطوير المهني يزيد من ابتكار المؤسسة وإنتاجيتها. وينطبق هذا المفهوم بشكل خاص على المملكة العربية السعودية، حيث تُركز رؤية 2030 على تطوير القدرات البشرية. كما تُبرز الحاجة الماسة إلى تطوير قوة عاملة

مدرّبة ومحفزة لتحقيق تحول اقتصادي طويل الأمد. وتدعم تقنيات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة المواهب، وتطوير القيادة، والمكافآت القائمة على الأداء، هذا المفهوم من خلال تعزيز التطوير المستمر للمهارات. وبالتالي، يُصبح رأس المال البشري عنصرًا أساسيًا في تحقيق الأهداف المستدامة والتميز المؤسسي (Awu، 2025).

#### 4. نظرية أصحاب المصلحة

وفقًا لنظرية أصحاب المصلحة، تتحمل المؤسسات مسؤوليات تتجاوز مجرد المساهمين، لتشمل الموظفين، والعملاء، والمجتمعات، والبيئة. ومن منظور إدارة الموارد البشرية، يشجع هذا النهج على بناء بيئات عمل عادلة وشفافة وشاملة تراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة. وقد ألهم هذا النهج ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الأخلاقي، والتعويضات العادلة، وبرامج رفاهية الموظفين. ويمكن للمؤسسات تعزيز الثقة والشرعية من خلال دمج اهتمامات أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار. ويتوافق هذا تمامًا مع أهداف رؤية 2030 في الحوكمة المسؤولة، والإدماج الاجتماعي، وسلوك العمل الأخلاقي. وبالتالي، تعمل إدارة الموارد البشرية كجسر بين أهداف المؤسسة وتوقعات المجتمع، مما يشجع على التنمية المتوازنة والمستدامة (Guttermann، 2023).

#### 5. نظرية الرؤية القائمة على الموارد

تؤكد نظرية الرؤية القائمة على الموارد على أهمية وجود موارد داخلية متميزة، وخاصة الموارد البشرية، لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل. ووفقًا لهذه النظرية، تركز إدارة الموارد البشرية على بناء قوة عاملة كفؤة ومخلصة ومبتكرة يصعب على المنافسين إعادة إنتاجها. تكتسب المؤسسات قوة استراتيجية من خلال تطوير المواهب، وتشجيع العمل الجماعي، وترسيخ ثقافة مستدامة. وتماشياً مع رؤية 2030، تُشدد القيمة المؤسسية على قيمة رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية كثروة وطنية تُسهم في تنويع الاقتصاد على المدى الطويل. وبالتالي، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في تحويل قدرات الأفراد وإمكاناتهم إلى مزايا تنظيمية واجتماعية طويلة الأجل (Mailani، 2024).

#### 6. النظرية المؤسسية

تصف النظرية المؤسسية كيفية تغير هياكل المؤسسات وإجراءاتها استجابةً للقوى الخارجية والأعراف والتوقعات. تُسهم هذه النظرية في فهم كيفية تطور سياسات إدارة الموارد البشرية استجابةً للإصلاحات الحكومية وقوانين الاستدامة في سياق رؤية السعودية 2030. تسعى المؤسسات إلى اكتساب الشرعية وثقة الجمهور من خلال مواءمة استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها مع المعايير الوطنية. تُركز هذه النظرية على تأثير الثقافة والمعايير الاجتماعية وأطر السياسات على ممارسات استدامة إدارة الموارد البشرية. ومن خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، تضمن المؤسسات السعودية الاتساق والامتثال والمسؤولية، مما يُسهم في تحقيق الهدف الأسمى لرؤية 2030 المتمثل في بناء بيئة عمل شفافة ومستدامة.

## الدراسات السابقة:

تبحث دراسة في كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التخطيط والتوظيف والتدريب والتحفيز، على أبعاد جودة المسار المهني، مثل الأمن الوظيفي، والمساواة في الترقية، والمشاركة في صنع القرار، لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء الأردنية (JEDCO). استُخدم نهج مسح كمي مقطعي لجمع بيانات من 173 موظفًا، مما أتاح دراسة متعمقة لوجهات نظرهم وتجاربهم مع ممارسات إدارة الموارد البشرية. تُظهر النتائج أن كلاً من التدريب والتحفيز يُحسّن جودة المسار المهني، حيث يُظهر الموظفون الذين يحصلون على تدريب متقدم شعورًا أقوى بالاستقرار الوظيفي وفرصة أكبر للمشاركة في عمليات صنع القرار. في المقابل، وُجد أن آثار أساليب التوظيف والتخطيط ضئيلة، نظرًا للتحيزات والاستراتيجيات المُتصورة التي لا تُلبّي متطلبات القوى العاملة على المدى الطويل بشكل مناسب. على الرغم من الدرجات العامة المعقولة لجودة المسار المهني، فقد تم تحديد مجالات رئيسية للتطوير، أبرزها الأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين. يُقدّم هذا التقرير توصيات ملموسة لشركة JEDCO، مثل استخدام أدوات التوظيف المدعّمة بالذكاء الاصطناعي للحد من المحسوبية، وإنشاء وحدات تدريبية مُصمّمة بأسلوب الألعاب لتحسين تطوير المهارات. علاوةً على ذلك، تُشدد الدراسة على أهمية دمج إصلاحات إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية الوطنية للطاقة في الأردن، بما يُسهم في تحقيق الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة. تُعد هذه الدراسة الأولى التي تبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة المسار المهني في قطاع الطاقة الأردني، وتُقدم منهجية يُمكن تطبيقها على المرافق العامة في الاقتصادات الناشئة (مثل شركة كهرباء لبنان). تُوسّع هذه الدراسة نطاق نظرية التبادل الاجتماعي لتشمل المواقف الهرمية غير الغربية، كاشفةً كيف يُقوّض الجمود البيروقراطي والروابط القبلية ديناميكيات التبادل - وهي حالة حدودية جديدة تُناقض نماذج التبادل الاجتماعي والتبادلية المُتمحورة حول الغرب (Al-Oun, 2025).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر (HRM) على الأداء البيئي للمنظمة. وتبحث في كيفية تأثير طموح الموظفين لاستخدام الموارد المتجددة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر والنتائج البيئية في الشركات السعودية. وقد قدم 228 مشاركًا من مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية بيانات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام نهج الانحدار الهرمي لتحديد التأثير الوسيط لنية الموظفين في استخدام الموارد المتجددة. ووجدت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء البيئي للمنظمة. وقد تم اكتشاف أن هذه السلوكيات تعزز ثقافة مؤسسية تزيد من رغبة الموظفين في استخدام الموارد المتجددة. وقد أدى ذلك أيضًا إلى تحسينات ملموسة في الأداء البيئي. تقدم هذه الدراسة أفكارًا عملية لتعزيز الاستدامة. وتؤكد على ضرورة وجود سياسات تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر من أجل تشجيع المواقف المؤيدة للبيئة وتحسين النتائج البيئية. وفقًا للتقرير، يُمكن أن يُساعد ربط إدارة الموارد البشرية الخضر بأهداف المؤسسة وثقافتها على تحقيق فوائد بيئية ملموسة. تُقدم هذه الدراسة رؤى عملية للمؤسسات السعودية التي تسعى إلى ربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها بالأهداف البيئية، وهو ما يتماشى مع رؤية 2030. كما تُمهّد الدراسة الطريق لبحوث مستقبلية حول إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر على نطاق أوسع، ودمج متغيرات جديدة (Dey, 2025).

تبحث دراسة (Al-Romeedy, 2025) التي تعتمد على النظرية المؤسسية، في الدور المهم للتوجه الريادي الأخضر (GEO)، والابتكار الأخضر (GI)، والهوية التنظيمية الخضر (GOI) في تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضر

(GHRM) والسمعة الخضراء (GR). تُعد هذه السمات بالغة الأهمية لأنها توضح كيف يُمكن للمؤسسات تحسين سمعتها الخضراء بشكل استباقي، وهو أمر بالغ الأهمية للشركات التي تُركز على الاستدامة مثل السياحة والضيافة. تم الحصول على البيانات من موظفي وكالات السفر في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل 866 إجابة صحيحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). تُظهر البيانات أن GHRM له تأثير مباشر وإيجابي على السمعة الخضراء، حيث تعمل GEO و GI و GOI كوسطاء جزئيين لزيادة هذه التأثيرات. تقدم هذه الدراسة رؤى عملية لمحترفي الصناعة من خلال التركيز على أساليب ملموسة لاستخدام ممارسات GHRM لتحسين سمعتهم الخضراء. تؤكد الدراسة على ضرورة الاستراتيجية لدمج المبادرات الخضراء في الممارسات التنظيمية بما يتوافق مع تطوير أهداف الاستدامة ومعايير الصناعة، مما يوفر رؤى ونتائج جديدة لكل من الأكاديميين والممارسين.

شهدت مساهمات باحثي الأعمال والإدارة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) زيادة ملحوظة في العقود الأخيرة. تقدم هذه المقالة تقييمًا شاملاً للأدبيات المتوفرة حول إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا (SRHRM) ودورها في تعزيز خلق القيمة الاجتماعية. وقد تناولت المراجعة 78 دراسة تجريبية من سكوبس، وجوجل سكولار، وشبكة العلوم. وتُظهر النتائج أن متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المحرك الرئيسي لمبادرات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا. ومع ذلك، لا يزال البحث في البعد الاجتماعي للاستدامة - وتحديدًا جانب "الأفراد" - محدودًا، مما يجعل الاستدامة الاجتماعية من أقل ركائز الاستدامة بحثًا. ونتيجةً لذلك، تحت الدراسة على إجراء المزيد من البحث حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا وخلق القيمة الاجتماعية (Somuah، 2025).

#### التعليق على الدراسات السابقة:

##### - أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة بشكل متكرر إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد عنصرًا أساسيًا لدعم الاستدامة المؤسسية، سواء من الناحية الاقتصادية أو البيئية أو الاجتماعية. كما تؤكد هذه الدراسات على أهمية الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف المنظمة، وأن برامج التدريب، وتطوير الموظفين، والتحفيز، وإدارة الأداء تُسهم بشكل مباشر في تعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. كذلك، يشترك معظم الباحثين في التركيز على دمج الاستدامة في سياسات الموارد البشرية، بما يشمل التوظيف الأخضر، إدارة الأداء البيئي، والمبادرات الاجتماعية، حيث يعتبر هذا التكامل شرطًا رئيسيًا لتحقيق التوازن بين الأداء المؤسسي والتزامات الاستدامة. وأظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متكاملة للموارد البشرية تتحقق فيها فوائد متعددة، تشمل تحسين جودة المسار الوظيفي للموظفين، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الالتزام بالمبادرات البيئية والاجتماعية.

##### - أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود توافق عام في النتائج، إلا أن الدراسات تختلف فيما بينها من حيث مجالات التطبيق والقطاعات المدروسة والأساليب البحثية المستخدمة. فبعض الدراسات ركزت على قطاع الطاقة والصناعات الثقيلة، بينما اهتمت أخرى بالمنظمات الخدمية، مثل السياحة أو المرافق العامة، مما أثر على طبيعة النتائج المستخلصة. كما أن الدراسات اختلفت في نطاق المتغيرات المستقلة التي تم قياسها، فبعضها اهتم بممارسات الموارد البشرية التقليدية مثل التدريب والتحفيز وإدارة الأداء، بينما ركزت دراسات أخرى على الممارسات الخضراء أو المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على الأداء المؤسسي المستدام. كما تختلف

الأساليب البحثية، إذ استخدمت بعض الدراسات المسوح الكمية أو الاستبيانات، بينما اعتمدت أخرى على المقابلات أو تحليل البيانات الثانوية، مما أدى إلى اختلاف في مستوى العمق والتحليل المتاح للباحثين.

#### - الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من شمولية الدراسات السابقة، إلا أن هناك عدة فجوات يمكن أن يملأها البحث الحالي. أولاً، قلّ اهتمام الدراسات السابقة ببحث دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة المؤسسية داخل الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030، مما يفتح المجال لدراسة أثر السياسات المحلية والتوجهات الوطنية على الأداء المؤسسي المستدام. ثانياً، هناك نقص في دمج الممارسات التقليدية والاستراتيجية مع المبادرات الخضراء والاجتماعية في إطار واحد متكامل، بينما يركز البحث الحالي على الربط بين جميع هذه الممارسات وتأثيرها على الاستدامة المؤسسية. ثالثاً، هناك حاجة لدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية على المستوى الكلي للمؤسسة، وليس فقط على المستوى الفردي للموظف، وهو ما يسمح بفهم أعمق لكيفية ترجمة السياسات إلى نتائج مستدامة ملموسة. وأخيراً، معظم الدراسات السابقة ركزت على أطر نظرية محدودة أو سياقات خارجية، بينما يوفر البحث الحالي تحليلاً معمقاً ضمن سياق محلي واقعي لشركة رائدة مثل أرامكو السعودية، بما يتيح استخلاص نتائج قابلة للتطبيق العملي ومتوافقة مع أهداف رؤية المملكة 2030.

#### المنهجية:

تتبنى هذه الدراسة نهجاً متعدد الأساليب، باستخدام منهجيات بحث كمية ونوعية لتحليل دور إدارة الموارد البشرية (HRM) في تعزيز استدامة الشركات بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتوفر هذه الاستراتيجية تحليلاً إحصائياً وفهماً متعمقاً لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يوفر دراسة شاملة لكيفية مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية في الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

#### - مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من متخصصي الموارد البشرية والمديرين والمسؤولين التنفيذيين العاملين في المؤسسات التجارية والعامة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار عينة تتراوح بين 250 و 300 مشاركاً باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي الطبقي لضمان تمثيل مختلف القطاعات وأحجام المؤسسات. تضمن هذه التقنية تمثيل النتائج لمجموعة واسعة من ممارسات الموارد البشرية في مختلف الظروف التنظيمية.

#### النتائج:

## • الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت العينة المكونة من 266 فرداً استجابة مرتفعة نسبياً حول دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي؛ حيث حقق هذا البند أعلى متوسط حسابي بلغ 3.62. تعكس هذه القيمة قناعة راسخة لدى الموظفين بأن الممارسات الإدارية ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل هي محرك جوهري لكفاءة أرامكو. تراوحت أغلب المتوسطات الحسابية لبقية البنود بين 3.23 و3.57. تبرز سياسات التوظيف التي تراعي مبادئ الاستدامة بمتوسط 3.57؛ ما يشير إلى نجاح الشركة في دمج مفاهيم رؤية المملكة 2030 منذ لحظة دخول الموظف للمنظمة. القيمة الوسيطة (Median) التي استقرت عند 4.00 لمعظم العبارات تؤكد أن الرأي الشائع يميل نحو "الموافقة"؛ الفجوة بين المتوسط والوسيط تشير إلى وجود فئة من المشاركين كانت تقديراتها أقل حدة، مما سحب المتوسط قليلاً نحو الأسفل.

لوحظ تباين واضح في وجهات النظر حول بيئة العمل ودورها في تعزيز الوعي بالاستدامة؛ سجل هذا البند أعلى انحراف معياري بقيمة 1.670 مقابل أقل متوسط بلغ 3.23. هذا التردد يعكس اختلاف تجارب الموظفين باختلاف المواقع العملية أو الإدارية في الشركة. برامج التدريب وربط المكافآت بالقيم المؤسسية أظهرت أيضاً انحرافات معيارية مرتفعة تجاوزت 1.50؛ مما يعني أن تطبيق هذه السياسات قد لا يكون متنسقاً بنفس الدرجة عبر جميع القطاعات. قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة لجميع المتغيرات؛ الاتجاه العام للإجابات يتركز في الجانب الأيمن للمقياس (الموافقة). قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والملموسة توضح أن توزيع الإجابات أكثر تسطحاً من التوزيع الطبيعي؛ الآراء موزعة بشكل واسع ولا تتركز حول نقطة واحدة، وهو أمر منطقي في بيئة ضخمة ومتنوعة مثل أرامكو. الإقرار بالدور المحوري للموارد البشرية في دعم الاستدامة حصد متوسطاً قدره 3.54 مع انحراف معياري 1.379؛ هناك اتفاق عام على أهمية الدور، لكن درجة ملائمة هذا الدور للموظف في مهامه اليومية لا تزال تشهد تفاوتاً يتطلب مزيداً من المواءمة التنظيمية.

| Statistics                                      |       |         |      |                    |        |                |          |                        |          |                        |
|-------------------------------------------------|-------|---------|------|--------------------|--------|----------------|----------|------------------------|----------|------------------------|
|                                                 | N     |         | Mean | Std. Error of Mean | Median | Std. Deviation | Skewness | Std. Error of Skewness | Kurtosis | Std. Error of Kurtosis |
|                                                 | Valid | Missing |      |                    |        |                |          |                        |          |                        |
| العمر                                           | 266   | 0       | 3.06 | .086               | 3.00   | 1.406          | -.065    | .149                   | -1.308   | .298                   |
| الجنس                                           | 266   | 0       | 1.51 | .031               | 2.00   | .501           | -.045    | .149                   | -2.013   | .298                   |
| الدرجة العلمية                                  | 266   | 0       | 3.27 | .078               | 3.00   | 1.277          | -.172    | .149                   | -1.023   | .298                   |
| تعتمد الشركة سياسات توظيف تراعي مبادئ الاستدامة | 266   | 0       | 3.57 | .087               | 4.00   | 1.416          | -.528    | .149                   | -1.120   | .298                   |
| يتم استقطاب الكفاءات بما يدعم الأهداف طويلة     | 266   | 0       | 3.52 | .093               | 4.00   | 1.513          | -.530    | .149                   | -1.223   | .298                   |

| المدى                                                     |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|-----------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين     | 266 | 0 | 3.33 | .095 | 4.00 | 1.552 | -.283 | .149 | -1.466 | .298 |
| تسهم خطط التطوير الوظيفي في تحقيق الاستدامة المؤسسية      | 266 | 0 | 3.44 | .097 | 4.00 | 1.590 | -.470 | .149 | -1.389 | .298 |
| ترتبط معايير تقييم الأداء بأهداف الاستدامة                | 266 | 0 | 3.52 | .089 | 4.00 | 1.444 | -.390 | .149 | -1.328 | .298 |
| يتم تحفيز الموظفين على تبني ممارسات عمل مستدامة           | 266 | 0 | 3.54 | .086 | 4.00 | 1.409 | -.468 | .149 | -1.159 | .298 |
| تدعم الحوافز المادية والمعنوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية | 266 | 0 | 3.52 | .093 | 4.00 | 1.515 | -.511 | .149 | -1.254 | .298 |
| يتم ربط المكافآت بمستوى الالتزام بالقيم المؤسسية          | 266 | 0 | 3.34 | .101 | 4.00 | 1.641 | -.298 | .149 | -1.589 | .298 |
| تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية  | 266 | 0 | 3.44 | .090 | 4.00 | 1.463 | -.423 | .149 | -1.278 | .298 |
| تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية  | 266 | 0 | 3.44 | .090 | 4.00 | 1.464 | -.416 | .149 | -1.251 | .298 |
| يتم تنمية رأس المال البشري بما يتوافق مع متطلبات          | 266 | 0 | 3.43 | .096 | 4.00 | 1.565 | -.421 | .149 | -1.414 | .298 |

| رؤية 2030                                                                                     |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| تساهم بيئة العمل<br>في تعزيز الوعي<br>بالاستدامة                                              | 266 | 0 | 3.23 | .102 | 4.00 | 1.670 | -.241 | .149 | -1.642 | .298 |
| تسهم ممارسات<br>الموارد البشرية في<br>تحسين الأداء<br>المؤسسي                                 | 266 | 0 | 3.62 | .083 | 4.00 | 1.358 | -.544 | .149 | -1.037 | .298 |
| تعزز سياسات<br>الموارد البشرية<br>الاستقرار الوظيفي                                           | 266 | 0 | 3.36 | .092 | 4.00 | 1.493 | -.341 | .149 | -1.325 | .298 |
| تدعم استراتيجيات<br>الموارد البشرية<br>النمو المستدام<br>للشركة                               | 266 | 0 | 3.35 | .097 | 4.00 | 1.589 | -.361 | .149 | -1.476 | .298 |
| ينعكس تطوير<br>الكفاءات إيجابياً<br>على استدامة<br>العمليات                                   | 266 | 0 | 3.40 | .098 | 4.00 | 1.599 | -.380 | .149 | -1.462 | .298 |
| أرى أن إدارة<br>الموارد البشرية<br>تلعب دوراً محورياً<br>في دعم الاستدامة<br>المؤسسية بالشركة | 266 | 0 | 3.54 | .085 | 4.00 | 1.379 | -.474 | .149 | -1.109 | .298 |

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

#### • اختبار المصادقية والموثوقية

انعدمّت نسبة الحالات المستبعدة تماماً من التحليل الإحصائي بواقع 0%. تشير هذه القيمة الصفرية إلى كمال البيانات ودقة عملية الجمع الميداني؛ فالعينة البالغة 266 فرداً شاركت بفعالية كاملة دون فقدان أي متغيرات استقصائية. النتيجة تعطي طمأنينة إحصائية عالية. تعكس هذه النسبة وعي موظفي أرامكو بأهمية المشاركة البحثية الدقيقة. لم تضطر المعالجة الإحصائية لاستخدام الحذف القائم على المتغيرات المفقودة (Listwise deletion). الاتساق في الإجابات وفر قاعدة صلبة للانتقال إلى اختبارات الثبات الأكثر تعقيداً.

سجل اختبار "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.872 لعدد 20 فقرة. تبرهن هذه القيمة على وجود إجماع قوي واتساق داخلي

بين محاور الدراسة. تجاوز الأداة لعتبة القبول الإحصائي المتعارف عليها (0.70) يؤكد موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة في شركة أرامكو السعودية. الثبات المرتفع يشي بأن الفقرات تقيس فعلاً دور الموارد البشرية في دعم الاستدامة دون تداخل أو تردد في المعنى. الأداة المستخدمة تتمتع بمصداقية عالية. الباحث والمحكم على حد سواء يمكنهما الركون لهذه الأرقام في تفسير الظواهر الإدارية محل الدراسة. استقرار النتائج عند إعادة التطبيق يبدو مضموناً في ظل هذا المعامل القوي.

| Case Processing Summary                                       |                       |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                                                               |                       | N   | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 266 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                                                               | Total                 | 266 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |     |       |

جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .872                   | 20         |

جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية

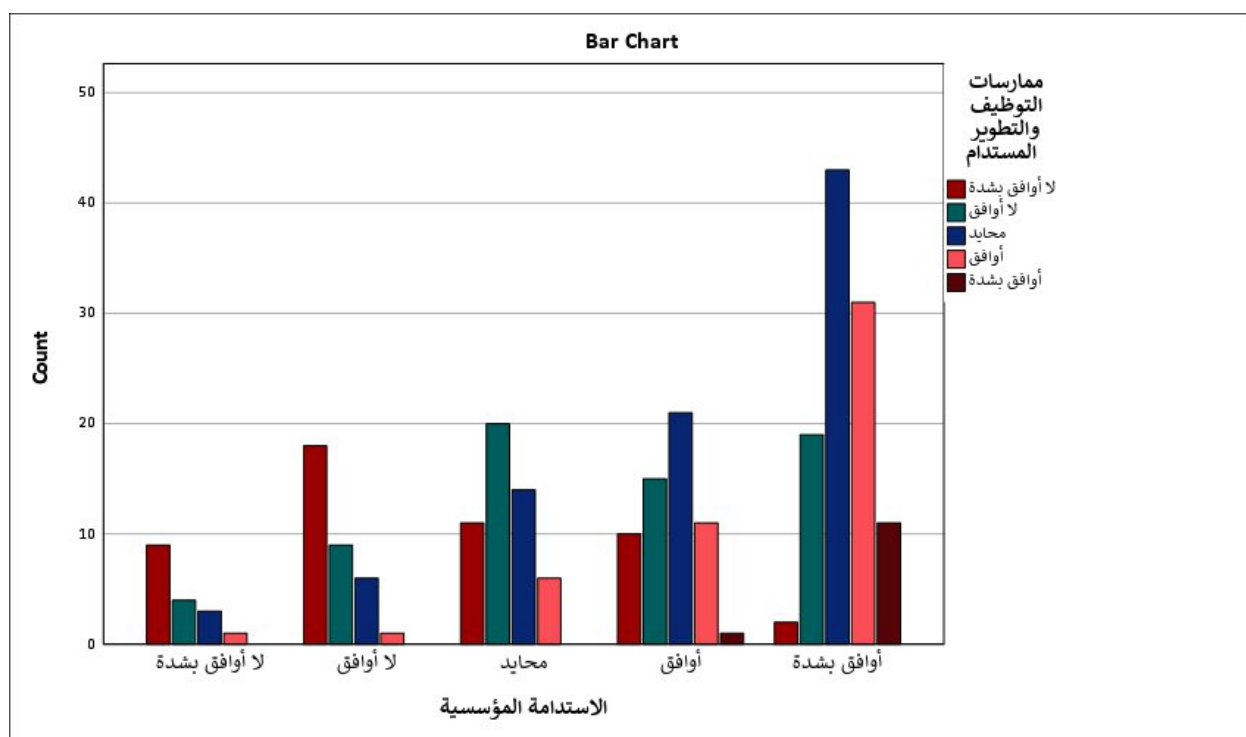
#### • تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

##### I. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التوظيف والتطوير المستدام

سجلت القيمة الاحتمالية (Sig) لنتيجة الاختبار 0.000؛ وهي النتيجة الأكثر حسماً في تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية. الارتباط بين ممارسات التوظيف والتطوير وبين الاستدامة المؤسسية في أرامكو وثيق. بلغت قيمة كاي اسكوير لبيرسون 87.722. تعكس هذه القوة التلاحم بين معايير استقطاب الكفاءات وبين ديمومة العمليات الميدانية. التوظيف ليس بوابة للعبور فقط. هو الفلتر الأول لضمان تدفق عقول تتبنى رؤية 2030. جودة المورد البشري هي الضامن الفعلي للاستقرار المؤسسي. ظهرت ملاحظة إحصائية بوجود 32% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5؛ ويرجع ذلك إلى تركيز آراء العينة في فئات الموافقة القوية. غياب التردد نحو الرفض أدى لقلّة التكرارات في بعض الخلايا الهامشية. هذا لا يضعف النتيجة. بل يؤكد وجود إجماع مؤسسي حول أثر التطوير الوظيفي. التوافق بين الاستراتيجية والممارسة أنتج هذه الأرقام المرتفعة. الاستدامة في أرامكو ممارسة تبدأ من اللحظة الأولى للتعاقد. السياسات الإدارية تعمل هنا كصمام أمان يحمي استثمارات الشركة في رأس المال البشري.

| Chi-Square Tests                                                                          |                     |    |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
|                                                                                           | Value               | df | Asymptotic Significance<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                        | 87.722 <sup>a</sup> | 16 | .000                                 |
| Likelihood Ratio                                                                          | 93.069              | 16 | .000                                 |
| Linear-by-Linear<br>Association                                                           | 70.112              | 1  | .000                                 |
| N of Valid Cases                                                                          | 266                 |    |                                      |
| a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum<br>expected count is .77. |                     |    |                                      |

جدول 4 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التوظيف والتطوير المستدام



نموذج توضيحي 1 : الهياكل المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وممارسات التوظيف والتطوير المستدام

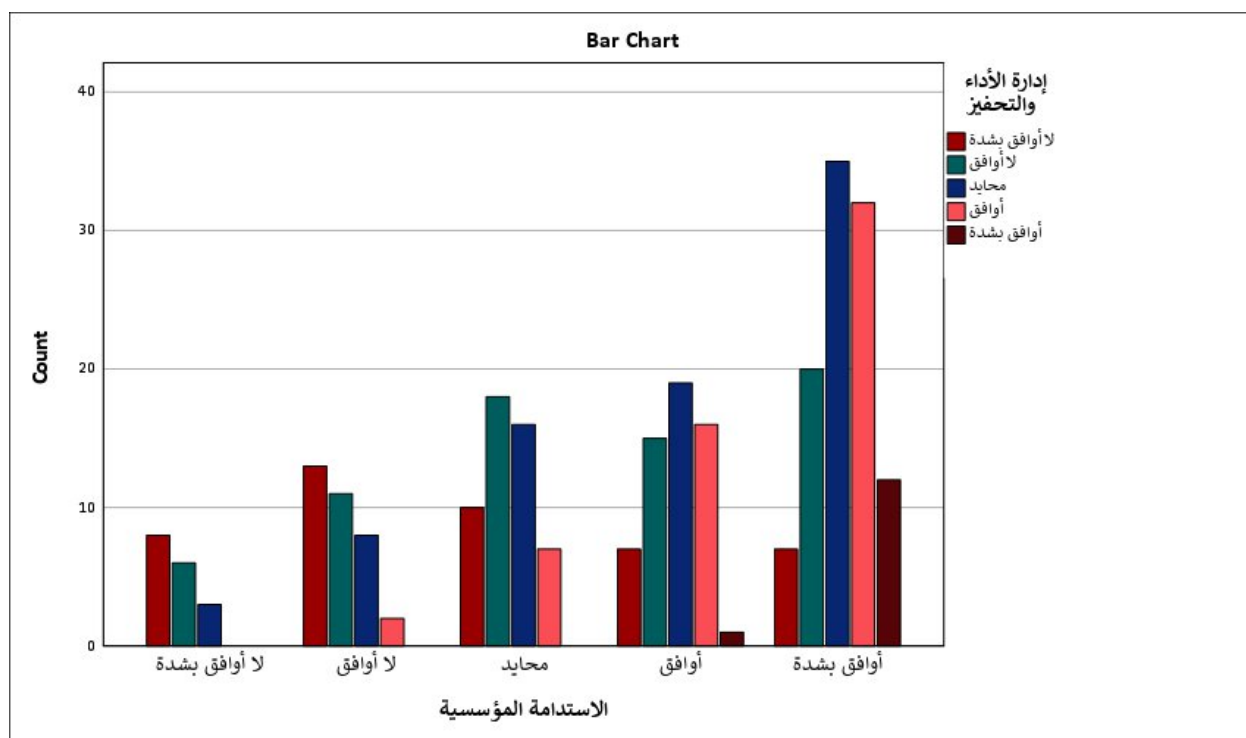
## II. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الأداء والتحفيز

انعدمت احتمالية الصدفة تماماً في هذه النتائج بوقوف الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) عند القيمة 0.000. تشير هذه الصفرية الصريحة إلى وجود ارتباط وثيق لا يقبل التأويل بين منظومة التحفيز وإدارة الأداء وبين الاستدامة المؤسسية في أرامكو. بلغت قيمة كاي سكوير 61.402. النتيجة برهان إحصائي على أن الموظف لا يتبنى ممارسات الاستدامة كواجب تطوعي؛ بل كممارسة مرتبطة عضوياً بنظام التقدير والمكافأة داخل الشركة. الربط المحكم بين "الأداء" و"الاستدامة" هو ما يحول رؤية 2030 من نصوص نظرية إلى سلوكيات مهنية يومية في المواقع التشغيلية.

أظهر التحليل وجود 28% من الخلايا بتكرار متوقع يقل عن 5؛ ويرجع ذلك لتركز إجابات عينة الـ 266 فرداً في خانات الموافقة، مما قلل التكرار في خانات الرفض والحياد. قوة الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) سجلت 53.116. هذه القيمة تؤكد أن كل تحسن في سياسات التحفيز يتبعه بالضرورة ارتفاع في مستوى الاستدامة المؤسسية. النقص في وضوح هذا الارتباط لدى بعض الإدارات قد يعطل وتيرة التحول؛ لذا فالأرقام تطالب بتعميم تجربة "الأداء المستدام" لتشمل كافة المستويات الوظيفية. الاستدامة في بيئة أرامكو ليست مجرد شعار. هي محصلة نهائية لمنظومة حوافز ذكية قادرة على توجيه الطاقات البشرية نحو الأهداف الاستراتيجية.

| Chi-Square Tests                                                                       |                     |    |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
|                                                                                        | Value               | df | Asymptotic Significance<br>(2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                     | 61.402 <sup>a</sup> | 16 | .000                                 |
| Likelihood Ratio                                                                       | 66.113              | 16 | .000                                 |
| Linear-by-Linear<br>Association                                                        | 53.116              | 1  | .000                                 |
| N of Valid Cases                                                                       | 266                 |    |                                      |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .83. |                     |    |                                      |

جدول 5 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الأداء والتحفيز



شكل توضيحي 2 : الهفايسد الهفائفة لفلفلف الففالف الفففاففة لفففاففة بففف الفففاففة الفففاففة الفففاففة الفففاففة

**III. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري**

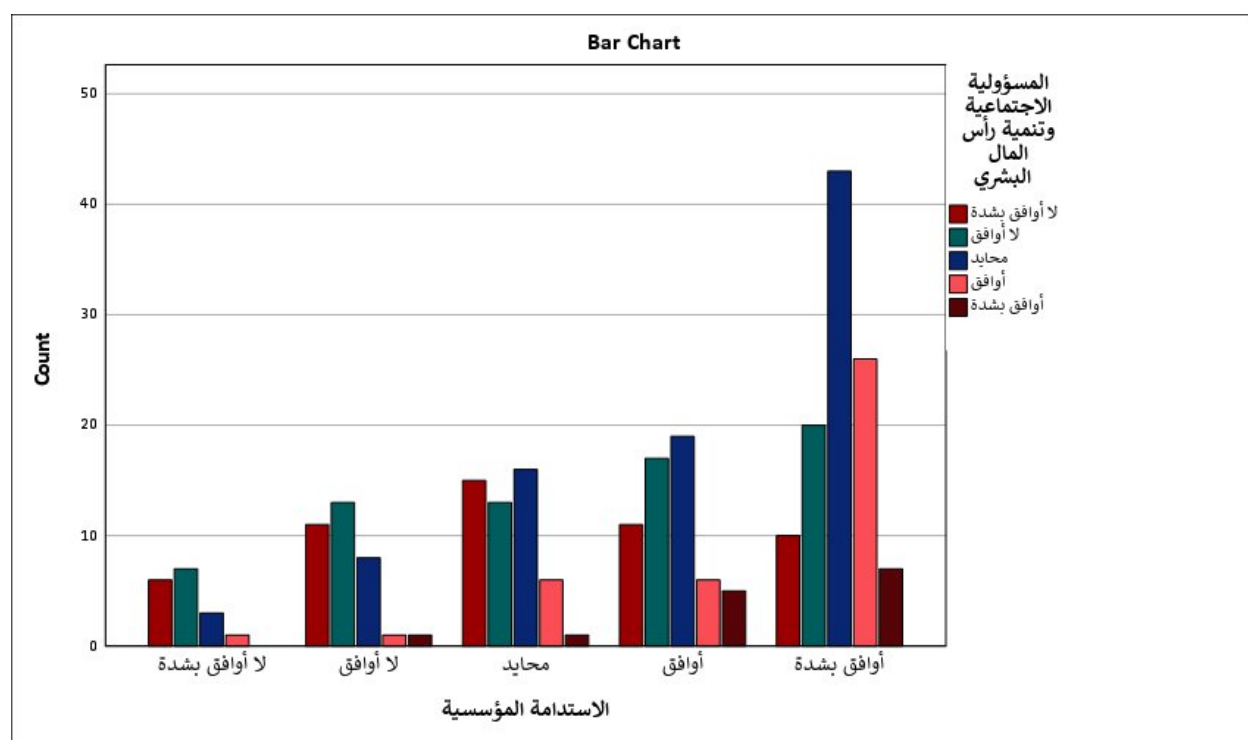
حققت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير مستوى دلالة بلغ 0.001؛ النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤكدة إحصائياً بين تنمية رأس المال البشري والمسؤولية الاجتماعية من جهة، وبين تعزيز الاستدامة المؤسسية في أرامكو من جهة أخرى. سجلت قيمة الاختبار (Pearson Chi-Square) ما مقداره 38.213. يبرهن هذا الرقم على أن الاستثمار في الموظف وتفعيل دوره المجتمعي ليس مجرد نشاط تكميلي؛ بل هو محرك هيكلي لاستقرار الشركة ونموها وفق تطلعات رؤية 2030. الربط بين "الإنسان" و"المجتمع" يشكل النواة الصلبة التي تضمن استدامة العمليات التشغيلية في قطاع الطاقة.

أظهرت البيانات أن 28% من الخلايا سجلت تكراراً متوقعاً أقل من 5، وهو ما يعزى لتركز إجابات العينة في نطاق القناعة العالية بأهمية هذه العلاقة. معامل الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) سجل قيمة 29.712 بمستوى دلالة 0.000؛ مما يعني أن أي ارتفاع في برامج تنمية رأس المال البشري سيؤدي طردياً إلى تعزيز الصورة الذهنية والمكانة المستدامة للمنظمة. غياب التردد الواسع في الآراء يعزز من موثوقية هذا الارتباط. النقص في تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية في بعض الإدارات قد يحد من وتيرة التحول الشامل. الأرقام تشير بوضوح إلى أن القوة البشرية المؤهلة هي الضمانة الوحيدة لتحويل أهداف الاستدامة إلى واقع تشغيلي معيش داخل مواقع العمل.

| Chi-Square Tests |       |    |                                   |
|------------------|-------|----|-----------------------------------|
|                  | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|                  |       |    |                                   |

|                                                                                        |                     |    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Chi-Square                                                                     | 38.213 <sup>a</sup> | 16 | .001 |
| Likelihood Ratio                                                                       | 40.748              | 16 | .001 |
| Linear-by-Linear Association                                                           | 29.712              | 1  | .000 |
| N of Valid Cases                                                                       | 266                 |    |      |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .89. |                     |    |      |

جدول 6 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري



شكل توضيحي 3 : المقاييس المتداخلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية وتنمية رأس المال البشري

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

غابت الصدفة تماماً عن بناء نموذج الدراسة؛ إذ سجلت القيمة الاحتمالية (Sig) مستوى 0.000، وهي النتيجة الأكثر حزمًا في التحليل الإحصائي. تؤكد هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في التوظيف، التطوير، التحفيز، والمسؤولية الاجتماعية تمتلك قدرة تفسيرية حقيقية وجوهرية للمتغيرات الحاصلة في الاستدامة المؤسسية لشركة أرامكو. بلغت قيمة اختبار (F) حوالي 17.471. الرقم يعكس تماسكاً كبيراً في النموذج المعتمد. ممارسات الموارد البشرية ليست مجرد أنشطة معزولة؛ بل هي محركات متداخلة

تضغط بقوة نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030. دقة التنبؤ هنا عالية جداً.

بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) مستوى 0.453؛ ما يعني أن ممارسات الموارد البشرية وحدها تفسر 45.3% من التباين في مستوى الاستدامة المؤسسية بالشركة. النسبة المتبقية تعود لعوامل تقنية أو اقتصادية خارجية. المثير للدهشة هو معامل بايز (Bayes Factor) الذي سجل رقمًا فلكيًا يتجاوز 30 سيكستيليون؛ النتيجة تقطع الشك باليقين وتدعم النموذج البديل مقابل النموذج الصفري بقوة كاسحة. الأرقام لا تدع مجالاً للمصادفة. الارتباط بين رأس المال البشري وديمومة المنظمة في أرامكو حقيقة إحصائية صلبة. النقص في فعالية أي من هذه المحاور سيؤدي مباشرة إلى خلل في كفاءة الاستدامة الكلية. النموذج يتسم بالثبات والمصادقية العلمية المطلوبة.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                           |                |     |             |        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Source                                                                                                                         | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
| Regression                                                                                                                     | 195.129        | 12  | 16.261      | 17.471 | .000 |
| Residual                                                                                                                       | 235.473        | 253 | .931        |        |      |
| Total                                                                                                                          | 430.602        | 265 |             |        |      |
| a. Dependent Variable: الاستدامة المؤسسية                                                                                      |                |     |             |        |      |
| b. Model: (Intercept), ممارسات التوظيف والتطوير المستدام, المسؤولية الاجتماعية, وتنمية رأس المال البشري, إدارة الأداء والتحفيز |                |     |             |        |      |

جدول 7: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                      |      |          |                   |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Bayes Factor <sup>c</sup>                                                                                                      | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 00.000                                                                                                                         | .673 | .453     | .427              | .96                        |
| a. Method: JZS                                                                                                                 |      |          |                   |                            |
| b. Model: (Intercept), ممارسات التوظيف والتطوير المستدام, المسؤولية الاجتماعية, وتنمية رأس المال البشري, إدارة الأداء والتحفيز |      |          |                   |                            |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                                  |      |          |                   |                            |

جدول 8: ملخص نموذج معامل بايز

## الخاتمة ومناقشة النتائج:

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة المؤسسية على مختلف المستويات، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030. فقد أظهرت البيانات أن الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية، وتحفيز الموظفين، وتنمية ثقافة الالتزام المؤسسي، تشكل أساساً قوياً لدعم الاستدامة في الشركة. فالموظفون الذين يتمتعون بمهارات عالية ويتم تدريبهم بانتظام يظهرون قدرة أكبر على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهو ما يعكس نجاح السياسات الإدارية المعتمدة في تعزيز رأس المال البشري كعامل استراتيجي للاستدامة.

كما أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية في أرامكو تعتمد على أدوات قياس الأداء المؤسسي بشكل مستمر، بما في ذلك مؤشرات الأداء الفردي والجماعي، لتقييم مدى التزام الموظفين بمبادرات الاستدامة. وقد تبين أن ربط المكافآت والتقدير بالأداء المستدام يعزز الالتزام المؤسسي ويحفز الموظفين على تبني سلوكيات تعكس قيم الاستدامة. هذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين نظم إدارة الموارد البشرية الفعالة والممارسات المؤسسية المستدامة، حيث تعمل الموارد البشرية كجسر يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبين السلوكيات الفردية والجماعية للموظفين.

أظهرت الدراسة أن البرامج التدريبية والتطويرية التي تنفذها إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تنمية المهارات الفنية، بل تشمل تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة. وقد أظهرت نتائج الاستبيانات أن الموظفين يشعرون بأن مشاركتهم في هذه البرامج تعزز شعورهم بالانتماء والولاء المؤسسي، كما تزيد من التزامهم بسياسات الاستدامة المؤسسية. وهذا يعكس أهمية الموارد البشرية في تحويل الثقافة المؤسسية نحو بيئة عمل مستدامة، حيث يصبح كل موظف عنصراً فاعلاً في دعم أهداف الاستدامة للشركة.

أشارت النتائج إلى أن الشفافية وفعالية قنوات الاتصال الداخلي تلعب دوراً كبيراً في نجاح استراتيجيات الاستدامة. فالموظفون الذين لديهم وضوح في المعلومات المتعلقة بسياسات الاستدامة والأهداف طويلة الأمد يظهرون مشاركة أكبر في المبادرات المؤسسية. ويعكس هذا الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة، حيث تُعتبر الثقافة المؤسسية المستندة إلى الشفافية والاتصال المفتوح عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق أهداف الاستدامة. فالمبادرات التي تركز على تطوير القيادات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، واستقطاب المواهب المتميزة، ساهمت بشكل واضح في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية الأداء المؤسسي المستدام. ويشير هذا إلى أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة داعمة، بل هي عنصر استراتيجي محوري يساهم في تحقيق الأهداف الكبرى لرؤية المملكة 2030 من خلال بناء قدرات بشرية مستدامة ومستعدة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.

تؤكد نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية تعمل كعنصر أساسي لدعم الاستدامة المؤسسية عبر استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير الكفاءات، تحفيز الأداء، تعزيز الثقافة المؤسسية، وضمان التواصل الفعال. ويعكس هذا نجاح

الشركة في موازنة سياساتها الداخلية مع رؤية المملكة 2030، مما يجعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في تحقيق النمو المستدام والتنافسية المؤسسية على المدى الطويل.

## التوصيات:

1. يوصى بزيادة الاستثمار في برامج تدريب الموظفين على المهارات الفنية والإدارية، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بمبادرات الاستدامة المؤسسية. ويجب أن تشمل البرامج التدريبية تدريب القيادات على إدارة الموارد البشرية بطريقة تدعم أهداف الاستدامة، وكذلك تفعيل دور الموظفين في المبادرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية للشركة.
2. توصي الدراسة بتبني نظام مكافآت وتحفيز مرتبط مباشرة بمستوى التزام الموظفين بالممارسات المستدامة. ويُظهر التحليل أن الموظفين الذين يشعرون بأن التزامهم بالاستدامة ينعكس على تقييم أدائهم ومكافأاتهم يكونون أكثر التزاماً وولاءً للمؤسسة، مما يعزز فعالية استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.
3. توصي الدراسة بزيادة فعالية قنوات الاتصال الداخلي لضمان وصول المعلومات المتعلقة بالاستدامة لجميع الموظفين، وتشجيع المشاركة في صنع القرار. فثقافة التواصل المفتوح والشفافية تزيد من شعور الموظفين بالانتماء وتحفزهم على تبني سلوكيات مستدامة في بيئة العمل.
4. تشير النتائج إلى أهمية وجود خطط واضحة لتطوير القيادات واستقطاب المواهب المؤهلة، لضمان استمرارية الأداء المؤسسي المستدام. ويُنصح بتعزيز البرامج التي تهدف إلى صقل المهارات القيادية لدى الموظفين الحاليين وتوفير مسارات واضحة للتقدم الوظيفي، بما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.
5. توصي الدراسة بأن تصبح الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من سياسات وإجراءات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، والتقييم، والتدريب، والمكافآت. ويجب أن تعكس كل السياسات القيم المؤسسية المستدامة لتعزيز التزام الموظفين ودعم رؤية المملكة 2030.
6. يُوصى بتطوير برامج تشجع الموظفين على المشاركة في المبادرات الاجتماعية والبيئية للشركة، بما يعزز الولاء المؤسسي ويخلق بيئة عمل مستدامة تتوافق مع قيم الشركة ورؤية المملكة 2030.

## قائمة المصادر والمراجع:

Al-Oun, S. (2025). Sustainable Human Resource Management and Career Quality in Public Utilities: Evidence from Jordan's Electricity Sector. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/11/4866>

- Al-Romeedy, B. S. (2025). Leveraging green human resource management for sustainable tourism and hospitality: a mediation model for enhancing green reputation. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-00829-2>
- Altassan, M. A. (2025). Sustainable Leadership and Green HRM: Fostering Environmentally Responsible Organizational Cultures. Retrieved from [https://www.mdpi.com/2071-1050/17/20/9331#:~:text=Section%20Sustainable%20Management\)-,Simple%20Summary,further%20support%20these%20leadership%20efforts.](https://www.mdpi.com/2071-1050/17/20/9331#:~:text=Section%20Sustainable%20Management)-,Simple%20Summary,further%20support%20these%20leadership%20efforts.)
- Alyamani, K. A. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389696292\\_Transforming\\_Saudi\\_Arabia's\\_workforce\\_HR\\_management\\_strategies\\_in\\_action](https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action)
- Arous, J. A. (2025). The Relationship Between Sustainable Leadership and Human Resource Management Practices in Educational Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389951658\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Sustainable\\_Leadership\\_and\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_in\\_Educational\\_Institutions\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/389951658_The_Relationship_Between_Sustainable_Leadership_and_Human_Resource_Management_Practices_in_Educational_Institutions_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia)
- Awu, E. (2025). Human Capital Theory: Viewing Employees As Organizational Asset. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390399383\\_Human\\_Capital\\_Theory\\_Viewing\\_Employees\\_As\\_Organizational\\_Asset](https://www.researchgate.net/publication/390399383_Human_Capital_Theory_Viewing_Employees_As_Organizational_Asset)
- Bajpai, M. D. (2023). ROLE OF HUMAN RESOURCE IN PROMOTING SUSTAINABILITY, IN THE ORGANIZATIONS OF FUTURE. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382000652\\_ROLE\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_IN\\_PROMOTING\\_SUSTAINABILITY\\_IN\\_THE\\_ORGANIZATIONS\\_OF\\_FUTURE](https://www.researchgate.net/publication/382000652_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_IN_PROMOTING_SUSTAINABILITY_IN_THE_ORGANIZATIONS_OF_FUTURE)
- Barakat, S. (2024). THE IMPACT OF SUSTAINABLE HRM PRACTICES ON JOB PERFORMANCE IN UAE ORGANIZATIONS. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382041087\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_SUSTAINABLE\\_HRM\\_PRACTICES\\_ON\\_JOB\\_PERFORMANCE\\_IN\\_UAE\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/382041087_THE_IMPACT_OF_SUSTAINABLE_HRM_PRACTICES_ON_JOB_PERFORMANCE_IN_UAE_ORGANIZATIONS)
- Bilderback, S. (2023). Integrating training for organizational sustainability: The application of Sustainable Development Goals globally. Retrieved from

- [https://www.researchgate.net/publication/372410664\\_Integrating\\_training\\_for\\_or\\_ganizational\\_sustainability\\_The\\_application\\_of\\_Sustainable\\_Development\\_Goals\\_globally](https://www.researchgate.net/publication/372410664_Integrating_training_for_or_ganizational_sustainability_The_application_of_Sustainable_Development_Goals_globally)
- Campos-García, I. (2023). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376099002\\_Human\\_resource\\_management\\_and\\_sustainability\\_Bridging\\_the\\_2030\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/376099002_Human_resource_management_and_sustainability_Bridging_the_2030_agenda)
- Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378432385\\_Role\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_on\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/378432385_Role_of_Human_Resource_Management_on_Strategic_Management)
- Christina, J. L. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/393877792\\_Synthesizing\\_the\\_impact\\_of\\_sustainable\\_human\\_resource\\_management\\_on\\_corporate\\_sustainability\\_through\\_multi\\_method\\_evidence](https://www.researchgate.net/publication/393877792_Synthesizing_the_impact_of_sustainable_human_resource_management_on_corporate_sustainability_through_multi_method_evidence)
- Cosenza, A. C. (2025). Green human resource management across literature review: performance, patterns, contents and challenges of an emerging research. Retrieved from <https://www.emerald.com/er/article/47/3-4/574/1249460/Green-human-resource-management-across-literature>
- Dey, C. (2025). Renewable energy adoption and environmental responsibility: a study on green HRM practices in Saudi Arabian enterprises. Retrieved from <https://www.emerald.com/msar/article/doi/10.1108/MSAR-12-2024-0222/1257153/Renewable-energy-adoption-and-environmental>
- Griep, Y. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261624000871>
- Guttermann, A. S. (2023). Stakeholder Theory. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369194606\\_Stakeholder\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/369194606_Stakeholder_Theory)
- Mailani, D. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/384721885\\_Resource-Based\\_View\\_Theory\\_to\\_Achieve\\_a\\_Sustainable\\_Competitive\\_Advantage\\_of\\_the\\_Firm\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review)
- Mazur, B. (2020). Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate

- Sustainability. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/345156534\\_Bridging\\_Sustainable\\_Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_Corporate\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/345156534_Bridging_Sustainable_Human_Resource_Management_and_Corporate_Sustainability)
- Miller, K. (2020). The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. Retrieved from  
<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Mustafa, F. (2025). Impact of Human Resource Practices on Corporate Sustainability and Organizational Growth in Anambra State. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/393945699\\_Impact\\_of\\_Human\\_Resource\\_Practices\\_on\\_Corporate\\_Sustainability\\_and\\_Organizational\\_Growth\\_in\\_Anambra\\_State](https://www.researchgate.net/publication/393945699_Impact_of_Human_Resource_Practices_on_Corporate_Sustainability_and_Organizational_Growth_in_Anambra_State)
- Papademetriou, C. (2025). Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/388497487\\_Integrating\\_Sustainability\\_into\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Building\\_a\\_Greener\\_Workforce\\_for\\_the\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/388497487_Integrating_Sustainability_into_Human_Resource_Management_Building_a_Greener_Workforce_for_the_Future).
- R, M. L. (2025). The Role of Human Resources in Promoting and Advancing Sustainability Initiatives. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/395307604\\_The\\_Role\\_of\\_Human\\_Resources\\_in\\_Promoting\\_and\\_Advancing\\_Sustainability\\_Initiatives](https://www.researchgate.net/publication/395307604_The_Role_of_Human_Resources_in_Promoting_and_Advancing_Sustainability_Initiatives)
- Shahid, S. (2025). Integrating sustainable development goals into HRM in emerging markets: an empirical investigation of Indian and Chinese banks. 792-815. Retrieved from  
<https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0143772025000010>
- Shalini, S. (2025). Green Human Resource Management for Resource Sustainability. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/391073746\\_Green\\_Human\\_Resource\\_Management\\_for\\_Resource\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/391073746_Green_Human_Resource_Management_for_Resource_Sustainability)
- Somuah, C. O. (2025). A Systematic Review on Socially Responsible Human Resource Management: Implications for Social Value Creation. Retrieved from  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.3229>