

خطة بحث بعنوان

أثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية على الاستدامة البيئية في  
المنشآت الصناعية بالرياض

**The impact of green HR practices on environmental  
sustainability in industrial establishments in Riyadh**

إعداد الطالبة/

روان خالد الفارس

الرقم الأكاديمي:

252001511

إشراف/ ا.د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الجامعي

2025

## مقدمة الدراسة

تُعدّ التوجهات العالمية نحو الاستدامة البيئية من أبرز القضايا التي تفرض نفسها على الأجندة الاستراتيجية للمنظمات في العصر الراهن. وفي هذا الصدد، يشهد القطاع الصناعي تحولاً محورياً يقتضي تبني ممارسات بيئية مسؤولة، وذلك استجابةً للتحديات المتنامية، مثل التغير المناخي ونضوب الموارد. وعليه، لم تُعد الاستدامة البيئية التزاماً أخلاقياً فحسب، بل يُعد مطلباً استراتيجياً حاسماً لضمان الميزة التنافسية والنمو المُستدام للمنشآت.

وبما أن العنصر البشري يؤدي دوراً حاسماً في إنجاح أي تحول تنظيمي، فقد برز مفهوم الممارسات الخضراء للموارد البشرية (GHRM) كإطار إداري متكامل. يهدف هذا الإطار إلى دمج الاعتبارات البيئية في جميع وظائف الموارد البشرية، ابتداءً من الاستقطاب والتوظيف، ومروراً بالتدريب والتطوير، ووصولاً إلى تقييم الأداء ونظم المكافآت.

ولذلك، تؤكد الأدبيات الحديثة أن ممارسات GHRM تؤدي دوراً فعالاً في تعزيز الأداء البيئي للمنظمات؛ حيث تساهم في بناء المعرفة البيئية لدى الموظفين، كما تحفز سلوكياتهم الإيجابية تجاه البيئة، وبالتالي تُحسن الأداء البيئي العام للمنشأة (Awan et al., 2023؛ Hameed et al., 2023). وقد أشارت دراسات عديدة إلى هذا الارتباط الإيجابي، إذ ربطت بين تطبيق ممارسات GHRM وبين تحسين الأداء البيئي في قطاعات متنوعة (Sobaih et al., 2020).

وفي السياق المحلي، تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالاستدامة ضمن رؤية 2030، الأمر الذي يتطلب من المنشآت الصناعية في مدنها الحيوية، وتحديدًا في الرياض، تبني استراتيجيات فاعلة لتعزيز مسؤوليتها البيئية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن دراسات عربية سابقة أكدت أهمية GHRM في دعم التنمية المستدامة (المجاهد، المقدشي، وراشد، 2023)، بالإضافة إلى دراسة مستويات تطبيقها في المنظمات الخليجية (البشر وآخرون، 2024).

وعلى الرغم من ذلك، تبقى هناك حاجة ماسة لاستكشاف الأثر النوعي والمباشر لممارسات GHRM على الاستدامة البيئية في سياق المنشآت الصناعية بالرياض على وجه الخصوص. ذلك أن البيانات

التشغيلية والتنظيمية تتباين بشكل كبير بين القطاعات. وبناءً عليه، ستسهم هذه الدراسة في توفير رؤى تطبيقية قيمة للإدارات المعنية حول كيفية تفعيل وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف البيئية، وعليه دعم المسؤولية الوطنية.

### مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الإجرائي المتعلق بـ: مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على تحقيق الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بمدينة الرياض؟

فبالرغم من الأدلة المتراكمة التي تشير إلى الدور الإيجابي لـ GHRM في تعزيز الأداء البيئي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تقيس هذا الأثر بشكل مباشر ومحدد في سياق القطاع الصناعي السعودي، وتحديداً في العاصمة الرياض، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد التفصيلية لكل من المتغيرين المستقل والتابع. كما أن فهم طبيعة هذه العلاقة في هذا السياق المحدد ضروري لصناع القرار لتوجيه الاستثمارات في الموارد البشرية نحو الأهداف البيئية.

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أبعاد متعددة، تشمل القيمة المضافة المتوقعة للجانبين النظري والتطبيقي في المجال البحثي والتنظيمي.

#### 1. الأهمية النظرية (العلمية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية، حيث تقدم إطاراً تحليلياً يربط بين ممارسات GHRM (المتغير المستقل) وبين الاستدامة البيئية (المتغير التابع) في سياق المنشآت الصناعية السعودية، وهو سياق لم يحظَ بالدراسة الكافية مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- تساهم الدراسة في تعميق الفهم النظري حول آليات تأثير ممارسات GHRM على السلوكيات البيئية للموظفين، مما يُثري النماذج النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية.

- تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية لاختبار دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في هذه العلاقة.

## 2. الأهمية التطبيقية (العملية)

- توفر الدراسة رؤى قيمة ومستنيرة للإدارات حول كيفية تفعيل وظيفة الموارد البشرية لخدمة الأهداف البيئية للمنشآت الصناعية بالرياض.
- تساهم الدراسة في تحديد ممارسات GHRM الأكثر فاعلية في تعزيز الاستدامة البيئية، الأمر الذي يُمكن المنشآت من تطوير استراتيجيات موارد بشرية خضراء محددة لتحسين أدائها البيئي.
- تقدم الدراسة معلومات يمكن الاستفادة منها في تصميم وتطوير برامج تدريبية وتوعوية مستهدفة لرفع مستوى الوعي البيئي لدى العاملين.

## 3. القيمة المضافة للدراسة الراهنة

- تتميز الدراسة بتركيزها على قياس الأثر المباشر والكمي لممارسات GHRM على الاستدامة البيئية في سياق المنشآت الصناعية بالرياض، وهو ما يُعد إضافة نوعية للسياق المحلي.
- تساهم الدراسة في توفير قاعدة بيانات وأدلة قائمة على الممارسات الفعلية لدعم صناع القرار في تبني استراتيجيات GHRM لتعزيز الاستدامة البيئية، وبهذا الشأن تدعم التوجهات الوطنية لرؤية 2030.

## رابعاً: تساؤلات الدراسة

اتساقاً مع العرض السابق لمشكلة الدراسة ومقدمتها، تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

## التساؤل الرئيس:

"ما أثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية على الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض؟"

تُشتق التساؤلات الفرعية الآتية من التساؤل الرئيسي، والتي سيتم السعي للإجابة عليها للوصول إلى إحاطة شاملة بجوانب المشكلة وتفصيلاتها:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في المنشآت الصناعية بالرياض؟

2. ما مستوى تحقيق الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض؟

3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات GHRM وتحقيق الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض؟

4. ما أثر أبعاد ممارسات GHRM على تحقيق الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض، وذلك من خلال أبعادها الآتية:

○ 4.1. ما أثر بعد (التوظيف الأخضر) في تحقيق الاستدامة البيئية؟

○ 4.2. ما أثر بعد (التدريب والتطوير الأخضر) في تحقيق الاستدامة البيئية؟

○ 4.3. ما أثر بعد (تقييم الأداء والمكافآت الخضراء) في تحقيق الاستدامة البيئية؟

○ 4.4. ما أثر بعد (إشراك الموظفين في المبادرات البيئية) في تحقيق الاستدامة البيئية؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية على الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في المنشآت الصناعية بالرياض.

2. الكشف عن مستوى تحقيق الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض.

3. تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين ممارسات GHRM وتحقيق الاستدامة البيئية.

4. قياس أثر أبعاد ممارسات GHRM على تحقيق الاستدامة البيئية، ويشمل ذلك:

- تحديد أثر بعد (التوظيف الأخضر) في تحقيق الاستدامة البيئية.
- معرفة أثر بعد (التدريب والتطوير الأخضر) في تحقيق الاستدامة البيئية.
- تقييم أثر بعد (تقييم الأداء والمكافآت الخضراء) في تحقيق الاستدامة البيئية.
- الكشف عن أثر بعد (إشراك الموظفين في المبادرات البيئية) في تحقيق الاستدامة البيئية.

### فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تمت صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو الآتي:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على تحقيق الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض."

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية الآتية:

- **الفرض الفرعي 1.1:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (التوظيف الأخضر) في تحقيق الاستدامة البيئية."
- **الفرض الفرعي 1.2:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (التدريب والتطوير الأخضر) في تحقيق الاستدامة البيئية."
- **الفرض الفرعي 1.3:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (تقييم الأداء والمكافآت الخضراء) في تحقيق الاستدامة البيئية."
- **الفرض الفرعي 1.4:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (إشراك الموظفين في المبادرات البيئية) في تحقيق الاستدامة البيئية."

## الدراسات السابقة

يسعى هذا الجزء إلى تحليل ومناقشة مجموعة من الدراسات الحديثة (المحلية/ العربية، والأجنبية) التي تناولت بالبحث والتحليل متغيرات الدراسة الحالية أو جوانب متقاطعة معها، بهدف بناء أساس نظري متين وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق المعرفي القائم.

### أولاً: دراسات محلية وعربية

أجرت الزهراني والزهراني (2025) دراسة في المملكة العربية السعودية، بعنوان: "ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO 21001:2018". هدفت الدراسة إلى رصد الممارسات الفعلية لإدارة الأداء في المدارس السعودية وتحديد مدى توافقها مع متطلبات معيار ISO 21001؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة موجهة إلى عينة من القيادات المدرسية والإشرافية، وخلصت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الأداء تتوافق بشكل كبير مع بنود المواصفة، وأبرزت الدراسة ضرورة تفعيل الجوانب المتعلقة بالقياس والتقييم المنهجي لضمان التحسين المستمر.

أجرى البشر وآخرون (2024) دراسة في دول مجلس التعاون الخليجي، بعنوان: "إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي". هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات GHRM على الأداء المستدام للمنظمات الربحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة من مديري الموارد البشرية في عينة من الشركات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات GHRM على الأداء المستدام، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات GHRM متكاملة لتعزيز استدامتها.

أجرى المجاهد والمقدشي وراشد (2023) دراسة في اليمن، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية". هدفت الدراسة إلى التحقق من دور ممارسات GHRM في دعم أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) في شركة نفطية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت

على عينة من الموظفين، وقد أشارت النتائج إلى أن ممارسات GHRM تسهم بشكل مباشر في تعزيز البعد البيئي للتنمية المستدامة من خلال زيادة الوعي البيئي لدى الموظفين، وأبرزت الدراسة أهمية ربط المكافآت بالأداء البيئي.

أجرى المجلي والحانده (2022) دراسة تطبيقية في الأردن، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات". هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات GHRM على الاستدامة التنظيمية للشركة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين في الشركة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات GHRM على الاستدامة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بتعزيز السلوكيات البيئية للموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات التوظيف الأخضر لضمان استقطاب الكفاءات المهمة بالاستدامة.

#### ثانياً: دراسات أجنبية

أجرى أوان وآخرون (Awan, Liu, Jamil, & Gul) (2023) دراسة بعنوان: "Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: A mediation–moderation model". هدفت الدراسة إلى فحص كيف تؤثر GHRM والقيادة التحويلية الخضراء على الأداء البيئي، مع اختبار دور الابتكار الأخضر كوسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من عينة من الشركات في باكستان. أظهرت النتائج أن GHRM لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء البيئي، وأن هذا التأثير يتضخم في وجود الابتكار الأخضر، وأوصت الدراسة بدمج القيادة الخضراء مع ممارسات GHRM لتعزيز النتائج البيئية.

أجرى أفتاب وآخرون (Aftab, Abid, Cucari, & Savastano) (2023) دراسة بعنوان: "Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country". هدفت الدراسة إلى تحديد دور GHRM في تحسين الأداء البيئي، مع التركيز على دور الابتكار الأخضر والاستراتيجية البيئية في الدول النامية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وخلصت إلى أن GHRM تعزز الأداء البيئي بشكل أكبر عندما تكون مدعومة باستراتيجية بيئية واضحة، وأبرزت أهمية الابتكار الأخضر كآلية لتحويل الممارسات إلى نتائج بيئية ملموسة.

أجرى سارفو وآخرون (Sarfo et al.) (2024) دراسة بعنوان: "Influence of Green Human Resource Management on firm's environmental performance: Green Employee Empowerment as a mediating factor". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير GHRM على الأداء البيئي للمنشأة، مع اختبار دور تمكين الموظف الأخضر كوسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأظهرت النتائج أن GHRM تؤثر إيجاباً في الأداء البيئي، وأن تمكين الموظفين يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تقوية هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج لتمكين الموظفين بيئياً لتعزيز الالتزام.

أجرى حميد وآخرون (Hameed, Rehman, Tufail, & Kiziloglu) (2023) دراسة بعنوان: "Green human resource management and environmental knowledge: A moderated mediation model to endorse green CSR". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين GHRM والمسؤولية الاجتماعية للشركات الخضراء (Green CSR)، مع اختبار دور المعرفة البيئية كوسيط مُعدّل. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وأثبتت النتائج أن GHRM تؤثر إيجاباً في Green CSR، وأن المعرفة البيئية تعزز هذا التأثير، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التدريب البيئي لتعميق المعرفة لدى الموظفين.

أجرى نصار وآخرون (Nisar et al.) (2021) دراسة في الفنادق الخضراء الماليزية، بعنوان: "Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات GHRM على الأداء البيئي، مع اختبار دور رأس المال الفكري الأخضر والسلوك المؤيد للبيئة في هذه العلاقة. أظهرت النتائج أن GHRM لها تأثير مباشر وإيجابي، وأن السلوك المؤيد للبيئة يلعب دوراً وسيطاً مهماً، وأوصت الدراسة بضرورة دمج GHRM مع استراتيجيات رأس المال الفكري لتعزيز الأداء البيئي.

أجرى سوبيه وآخرون (Sobaih, Hasanein, & Elshaer) (2020) دراسة بعنوان: "Influences of Green Human Resources Management on Environmental Performance in Small Lodging Enterprises: The Role of Green Innovation". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير GHRM على الأداء البيئي في المؤسسات الصغيرة، مع اختبار دور الابتكار الأخضر كوسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وخلصت إلى أن GHRM تؤثر إيجاباً في الأداء البيئي، وأن الابتكار الأخضر يضخم هذا التأثير، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات مبتكرة لترشيد استهلاك الموارد.

### ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

## جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اتسقت جميع الدراسات السابقة، عربية وأجنبية، على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تؤدي دوراً إيجابياً ومباشراً في تعزيز الاستدامة البيئية أو الأداء البيئي للمنظمات (أونير وآخرون، 2023؛ Awan, Liu, Jamil, & Gul, 2023). ومن جوانب الاتفاق أيضاً، أهمية دور المتغيرات الوسيطة مثل المعرفة البيئية أو الابتكار الأخضر في تقوية هذه العلاقة (Hameed, Rehman, Tufail, & Kiziloglu, 2023). يكمن الاختلاف الرئيسي في سياق التطبيق؛ فبينما ركزت الدراسات العربية (البشر البنوك)، ركزت الدراسات الأجنبية على قطاعات متنوعة (الفنادق، التصنيع، الشركات الصغيرة) مع التركيز على آليات التأثير المحددة.

## استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الرئيسية لممارسات GHRM التي يجب قياسها (التوظيف، التدريب، التقييم، الإشراف)، والربط بينها وبين مفهوم الاستدامة البيئية كمتغير تابع. كما تستفيد من تحديد آليات التأثير (مثل دور السلوك الأخضر أو المعرفة البيئية) لتأطير الإطار النظري للدراسة الحالية.

## الفجوة البحثية، والجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة حول GHRM والاستدامة، إلا أنه يلاحظ غياب واضح لدراسة تركز بشكل مباشر على قياس أثر أبعاد GHRM على الاستدامة البيئية في سياق المنشآت الصناعية في مدينة الرياض تحديداً. فالدراسات العربية ركزت على قطاعات أخرى أو كانت تشخيصية، بينما ركزت الدراسات الأجنبية على سياقات جغرافية مختلفة. تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على القطاع الصناعي بالرياض، مما يتيح تقديم توصيات تطبيقية دقيقة وموجهة للإدارات الصناعية في هذه المنطقة الحيوية.

## المنطلقات النظرية للدراسة

يوفر الإطار النظري الأساس المفاهيمي والتحليلي الذي تُبنى عليه الدراسة في تناول إشكالياتها وتحقيق أهدافها. ولذلك، يضطلع هذا الجزء بمهمة بناء هذا الأساس من خلال استعراض وتحليل الأدبيات ذات الصلة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة، وهما: الممارسات الخضراء للموارد البشرية (GHRM) يُعد متغيراً مستقلاً، بينما الاستدامة البيئية تُعد متغيراً تابعاً.

### أولاً: مفهوم الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية

تُعد الاستدامة البيئية هدفاً استراتيجياً للمنشآت الصناعية الحديثة؛ إذ تشير إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها الحالية من الموارد دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع التركيز بشكل خاص على تقليل الأثر البيئي السلبي لعملياتها (Aftab et al., 2023).

وفي سياق المنشآت الصناعية، تتجسد الاستدامة البيئية في مجموعة من المخرجات الملموسة، مثل:

- تقليل الانبعاثات الكربونية.
- خفض استهلاك الطاقة والمياه.
- التقليل من توليد النفايات الخطرة وغير الخطرة.
- الالتزام بالتشريعات البيئية المحلية والدولية (Awan et al., 2023).

وجدير بالذكر أن تحقيق الاستدامة البيئية يتطلب دمج الاعتبارات البيئية في جميع المستويات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك بمعزل عن سلوكيات الموظفين والتزامهم (Hameed et al., 2023).

### ثانياً: الممارسات الخضراء للموارد البشرية (GHRM)

تُعرف الممارسات الخضراء للموارد البشرية (GHRM) بأنها: مجموعة من السياسات والممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لتعزيز السلوكيات والوعي البيئي لدى الموظفين، بهدف تحقيق أهداف الاستدامة البيئية للمنظمة (Nisar et al., 2021). كما يُعد GHRM إطاراً شاملاً يدمج البعد البيئي في دورة حياة الموظف كاملةً.

وتتكون ممارسات GHRM من عدة أبعاد رئيسية تُعد بمثابة المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهي كالآتي:

1. **التوظيف الأخضر (Green Recruitment):** يشمل استقطاب المرشحين الذين يمتلكون اهتماماً أو وعياً بيئياً، كما يتضمن إدراج الكفاءات البيئية كمعيار أساسي في عملية الاختيار (Sobaih et al., 2020).

2. **التدريب والتطوير الأخضر (Green Training and Development):** يركز هذا البعد على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم القضايا البيئية وكيفية تطبيق الممارسات المستدامة في مهامهم الوظيفية (Hameed et al., 2023).

3. **تقييم الأداء والمكافآت الخضراء (Green Performance Appraisal and Rewards):** يتضمن دمج المعايير والمؤشرات البيئية في تقييم أداء الموظفين، وكذلك ربط النتائج البيئية الإيجابية بالحوافز والمكافآت، مما يعزز السلوكيات المرغوبة (Cahyadi et al., 2023).

4. **إشراك الموظفين في المبادرات البيئية (Green Employee Involvement):** يشجع هذا البعد الموظفين على المشاركة الفعالة في المبادرات البيئية الطوعية داخل المنظمة، مثل فرق العمل البيئية أو تقديم الاقتراحات للحد من الهدر (Nisar et al., 2021).

### ثالثاً: العلاقة بين ممارسات GHRM والاستدامة البيئية

تؤكد الأدبيات الأكاديمية على أن ممارسات GHRM تُعد محركاً أساسياً لتحقيق الاستدامة البيئية؛ حيث تؤدي هذه الممارسات إلى بناء رأس المال البشري الأخضر داخل المنظمة (Al-Swidi, Gelaidan, & Saleh, 2021). فمن خلال التوظيف الأخضر، تضمن المنشأة استقطاب أفراد لديهم قيم بيئية متوافقة مع أهدافها، الأمر الذي يقلل من مقاومة التغيير (Sobaih et al., 2020). كما أن التدريب الأخضر يزود الموظفين بالأدوات اللازمة لتطبيق الممارسات المستدامة بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين مباشر في الأداء البيئي (Aftab et al., 2023). وعليه، يُنظر إلى GHRM كاستراتيجية متكاملة تضمن أن تصبح الاستدامة البيئية جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية وسلوكيات الموظفين اليومية.

## منهجية وطريقة الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method). وسيهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر والمتغيرات كما هي قائمة في الواقع، وهي: مستوى تطبيق الممارسات الخضراء للموارد البشرية (GHRM) ومستوى الاستدامة البيئية في المنشآت الصناعية بالرياض. سيتم جمع البيانات المتعلقة بهذه المتغيرات وتحليلها كميًا بهدف تحديد طبيعة العلاقة وقياس أثر المتغير المستقل (GHRM) على المتغير التابع (الاستدامة البيئية)، بالإضافة إلى وصف مستويات كل من المتغيرين.

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

#### مجتمع الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية، والإشرافية، والتشغيلية في المنشآت الصناعية الكبرى بمدينة الرياض. سيتم تحديد القائمة الشاملة لأفراد المجتمع بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية والجهات المعنية في المنشآت المستهدفة لضمان الشمولية والتغطية المناسبة لكافة المستويات التي تتعامل بشكل مباشر مع ممارسات GHRM أو تتأثر بمؤشرات الاستدامة البيئية.

#### عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مناسب لمختلف المستويات الوظيفية (إداريين، مشرفين، موظفي إنتاج/تشغيل). سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على المستوى الوظيفي، ثم سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة. سيتم تحديد الحجم المناسب للعينة بناءً على معادلات إحصائية معتمدة لضمان التمثيلية الإحصائية لنتائج الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة المتغيرات وعدد أفراد المجتمع الكلي.

### ثالثاً: أداة الدراسة

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبانة (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة وقائمة المراجع المعتمدة، وستكون من عدة محاور رئيسية: محاور تقيس أبعاد GHRM (المتغير المستقل)، ومحاور تقيس أبعاد الاستدامة البيئية (المتغير التابع). سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد مدى موافقة المبحوثين على العبارات الممثلة لكل بعد من أبعاد المتغيرات.

## التحقق من صدق وثبات الأداة:

### 1. الصدق (Validity):

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة الجامعات والخبراء في مجالات إدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والاستدامة البيئية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح العبارات، وملاءمتها لقياس المتغيرات، وشموليبتها، وصياغتها اللغوية. وسيتم الأخذ بتوصياتهم لإجراء التعديلات اللازمة.
- **صدق المحتوى (Content Validity):** سيتم التأكد من أن عبارات الاستبانة تغطي كافة أبعاد المتغيرات التي تسعى الدراسة لقياسها، وذلك بناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات والدراسات السابقة المعتمدة (مثل دراسات Awan et al., 2023 و Hameed et al., 2023).

### 2. الثبات (Reliability):

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

## رابعاً: إجراءات الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات الآتية:

### 1. جمع البيانات:

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

## 2. التحليل (Analysis):

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

## 3. التفسير (Interpretation):

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

## خامساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

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

### 1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

سيتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد مستوى تطبيق GHRM ومستوى تحقيق الاستدامة البيئية.

### 2. التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis):

لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات والتأثيرات، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد GHRM ومؤشرات الاستدامة البيئية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد الأثر (الدور) النسبي لأبعاد GHRM مجتمعةً أو منفردةً في التنبؤ بمستوى الاستدامة البيئية.
- اختبار "ت" (t-test) وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA): حسب الحاجة، لمقارنة المتوسطات بين المجموعات المختلفة (إن وجدت، مثل مقارنة مستويات التطبيق بين أنواع مختلفة من المنشآت) وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

### حدود الدراسة

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

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** ستقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين متغيرين رئيسيين، وهما: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) كمتغير مستقل، والتي سيتم قياسها من خلال أبعادها المتمثلة في: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء والمكافآت الخضراء، إشراك الموظفين في المبادرات البيئية). والمتغير التابع هو الاستدامة البيئية، والتي سيتم قياسها من خلال مؤشرات محددة تتعلق بالأداء البيئي للمنشأة. والاقتران على هذه المتغيرات وأبعادها المحددة يهدف إلى تحقيق العمق في التحليل والوصول إلى فهم واضح ومحدد للعلاقة بينهما.

- **الحدود المكانية:** ستقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي للمنشآت الصناعية الكبرى في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك، فإن النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة قد تنطبق بشكل مباشر على هذه المنشآت، وقد تحتاج إلى دراسات إضافية لتعميمها على قطاعات صناعية أخرى أو مدن مختلفة.

- **الحدود البشرية:** ستشمل الدراسة الكادر الإداري، والإشرافي، وموظفي المستويات التشغيلية (الذين يمثلون عينة الدراسة) العاملين في المنشآت الصناعية المستهدفة. وسيتم التركيز على فهم إدراكهم وتطبيقهم للممارسات البيئية من منظور الموارد البشرية.

- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال شهر نوفمبر من عام 2026م.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- البشر، سعود غسان، العبيد، أيمن عبدالله، القرني، سفر بن عبدالله، والديهم، علي سليمان علي. (2024). إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، 39، 34-48.  
<https://doi.org/10.33193/JEAHS.39.2024.543>
- البنيان، أ. (2024). مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالتممية المستدامة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية بجامعة أم القرى. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 16(4)، 164-180.  
<https://doi.org/10.54940/ep78634485>
- الزهراني، خيرة سعيد أحمد، والزهراني، نسرین علي. (2025). ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO 21001:2018. *مجلة الآداب والرسائل للعلوم الإنسانية والاجتماعية (JALHSS)*، 10(2)، 1393-1406.  
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393>
- السنور، صخر أحمد. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 11(19)، 1328-1377.  
<https://doi.org/10.21608/csj.2025.335842.1550>
- العولقي، عبدالله أحمد حمود. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. *الإدارة العامة*، 62(2)، 267-330.  
<https://doi.org/10.36715/0328-062-002-002>
- كمال، رانيا. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 129(129)، 183-269.  
<https://doi.org/10.21608/edusohag.2024.326323.1573>

- المجاهد، إبراهيم محمد إسماعيل، المقدشي، آمال عباد أحمد، وراشد، طلال محمد سعد. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية. *مجلة جامعة البعثية، 5(4)*.  
<https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.396>
- المجلي، حسن عبدالحفيظ العشوش، والهاند، ر. م. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات (دراسة تطبيقية). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(24)*، 1-38.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H310722>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Bakar, M., Ismail, S., & Darwi, L. M. (2024). ISO 21001:2018 in Academia: A Review of Literature. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(26), 68–82. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.726006>
2. Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782–1798. <https://doi.org/10.1002/bse.3219>
3. Arias De La Cruz, K. V. E., et al. (2023). Organizational communication and educational quality according to ISO 21001: Norbert Wiener University (Lima). *Migration Letters*, 20(S3), 1267–1281. <https://doi.org/10.59670/ml.v20iS3.5304>
4. Awan, F. H., Liu, D., Jamil, K., & Gul, R. F. (2023). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: A mediation–moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958–2976. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22424-y>
5. Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2023). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), Article 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>
6. Fitri, A. Z. (2025). Model of a quality assurance system based on ISO 21001. *International Journal of Education Management and Research (IJEMR)*, 9(2), 75-89. <https://journal.as-salafiyah.id/index.php/ijemr/article/download/327/139>
7. Gomes, D. R., Ribeiro, N., Gomes, G., Ortega, E., & Semedo, A. (2024). Green HRM adoption, institutionalization and organizational readiness: Evidence from SMEs. *Sustainability*, 16(22), Article 10005. <https://doi.org/10.3390/su162210005>

8. Hameed, Z., Rehman, S., Tufail, M., & Kiziloglu, U. (2023). Green human resource management and environmental knowledge: A moderated mediation model to endorse green CSR. *Frontiers in Environmental Science*, 11, Article 1136957. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1136957>
9. Hajj Hussein, S., & Bou Zakhem, N. (2024). The impact of green human resource management practices on brand citizenship behavior and employee turnover intention: A mixed methods approach. *Sustainability*, 16(15), Article 6528. <https://doi.org/10.3390/su16156528>
10. Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>
11. Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., & Elshaer, I. (2020). Influences of Green Human Resources Management on Environmental Performance in Small Lodging Enterprises: The Role of Green Innovation. *Sustainability*, 12(24), Article 10371. <https://doi.org/10.3390/su122410371>
12. Zihan, W., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Green Human Resource Management as a catalyst for sustainable performance: Unveiling the role of green innovations. *Sustainability*, 16(4), Article 1453. <https://doi.org/10.3390/su16041453>