

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال

أثر تطبيق معايير الاستدامة على إدارة الموارد البشرية في الشركات

الكبرى: دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية.

إعداد الطالب/

عبدالرحمن علي محمد شامي

2021203038

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1447 - 2025



إِهْدَاءً

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي  
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي  
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى في الشركة السعودية للكهرباء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي الشركة بلغ عددها (278) مفردة. وقد استخدمت الدراسة برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد معايير الاستدامة على إدارة الموارد البشرية. وكان البعد الاقتصادي هو الأكثر تأثيرًا، يليه البعد الاجتماعي ثم البيئي، كما أظهرت النتائج رضا الموظفين عن ممارسات الموارد البشرية الحالية، مع وجود إدراك إيجابي بمستوى التزام الشركة بمعايير الاستدامة.

وتوصي الدراسة بضرورة دمج ممارسات الاستدامة بشكل رسمي في عمليات إدارة الموارد البشرية، وتطوير سياسات الحوافز، والتدريب، والاتصال الداخلي بما يعزز من البعد البيئي والاجتماعي داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، إدارة الموارد البشرية، الشركة السعودية للكهرباء.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ح.....  | قائمة الجداول                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.....  | 1.1 المقدمة                       |
| 3.....  | 2.1 مشكلة الدراسة:                |
| 5.....  | 3.1 أهمية الدراسة:                |
| 5.....  | 1.3.1 الأهمية العلمية             |
| 5.....  | 2.3.1 الأهمية العملية             |
| 6.....  | 4.1 أهداف الدراسة:                |
| 6.....  | 5.1 تساؤلات الدراسة:              |
| 7.....  | 6.1 فروض الدراسة:                 |
| 7.....  | 7.1 الدراسات السابقة:             |
| 21..... | 8.1 الفجوة البحثية :              |
| 23..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| 25..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث:         |

|         |                                                                    |
|---------|--------------------------------------------------------------------|
| 26..... | 11.1 أدوات جمع البيانات.....                                       |
| 26..... | 12.1 طرق تحليل البيانات والأساليب الإحصائية.....                   |
| 27..... | 13.1 حدود الدراسة :.....                                           |
| 28..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                                   |
| 28..... | المبحث الأول: معايير الاستدامة.....                                |
| 28..... | 1.1.2 تمهيد.....                                                   |
| 28..... | 2.1.2 مفهوم الاستدامة.....                                         |
| 30..... | 3.1.2 أهمية تطبيق معايير الاستدامة في الشركات الكبرى.....          |
| 32..... | 4.1.2 أهداف تبني معايير الاستدامة في الشركات الكبرى.....           |
| 34..... | 5.1.2 أبعاد معايير الاستدامة.....                                  |
| 37..... | المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الاستدامة..... |
| 37..... | 1.2.2 تمهيد.....                                                   |
| 37..... | 2.2.2 مفهوم لإدارة الموارد البشرية.....                            |
| 38..... | 3.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى.....          |
| 40..... | 4.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية.....                             |
| 42..... | 5.2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق الاستدامة.....         |
| 45..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                  |
| 45..... | 1.3 تمهيد.....                                                     |
| 45..... | 2.3 منهج الدراسة.....                                              |
| 45..... | 3.3 مجتمع الدراسة.....                                             |

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 46..... | 4.3 عينة الدراسة.....                                    |
| 47..... | 5.3 أداة الدراسة.....                                    |
| 48..... | 6.3 صدق أداة الدراسة.....                                |
| 49..... | 7.3 ثبات أداة الدراسة.....                               |
| 50..... | 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.....         |
| 52..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة..... |
| 52..... | 1.4 تمهيد.....                                           |
| 52..... | 2.4 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.....              |
| 53..... | 3.4 التحليل الوصفي لفقرات الدراسة.....                   |
| 55..... | 4.4 فرضيات الدراسة.....                                  |
| 61..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....                     |
| 61..... | 1.5 تمهيد.....                                           |
| 61..... | 2.5 مناقشة النتائج.....                                  |
| 62..... | 3.5 التوصيات.....                                        |
| 64..... | Abstract.....                                            |
| 65..... | المراجع :.....                                           |
| 65..... | أولاً: المراجع العربية.....                              |
| 69..... | ثانياً: المراجع الأجنبية.....                            |
| 71..... | الملاحق.....                                             |
| 72..... | استمارة استبيان.....                                     |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                      | رقم<br>الصفحة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل                                            | 49            |
| 2.            | الجدول (2) نتائج معامل الثبات (Cronbach's Alpha)                                                | 50            |
| 3.            | الجدول (3) : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية والمهنية                               | 52            |
| 4.            | الجدول (4) التحليل الوصفي للمتغير "معايير الاستدامة"                                            | 53            |
| 5.            | جدول: (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة على إدارة الموارد البشرية           | 56            |
| 6.            | جدول: (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البعد الاقتصادي على إدارة الموارد البشرية | 58            |
| 7.            | جدول: (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البعد الاجتماعي على إدارة الموارد البشرية       | 59            |
| 8.            | جدول: (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البعد البيئي على إدارة الموارد البشرية    | 60            |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

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

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

يمتد تطبيق الاستدامة في إدارة الموارد البشرية إلى تطوير مهارات وكفاءات الموظفين و تبني المؤسسات الكبرى برامج تدريبية تهدف إلى تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. هذه البرامج، التي تعتمد على أسس الاستدامة، لا تسهم فقط في تعزيز النمو الفردي للموظفين، وإنما تدعم أيضًا استدامة المؤسسة على المدى الطويل. يشير Rubel (2022) إلى أن التدريب المستمر على مفاهيم الاستدامة يساعد في تمكين الموظفين من التعامل مع التحديات المهنية بكفاءة، مما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إلى جانب تطوير المهارات، تلعب ممارسات الاستدامة دورًا جوهريًا في جذب المواهب الجديدة واستبقائها داخل المنظمة. في ظل تزايد وعي الأفراد بأهمية العمل في بيئات تتبنى ممارسات مسؤولة ومستدامة، أصبح من الضروري للمؤسسات الكبرى أن تطور استراتيجيات توظيف تعكس التزامها بالاستدامة. يجذب هذا النهج الموظفين الذين يفضلون بيئات عمل داعمة ومبنية على القيم الأخلاقية، مما يساعد الشركات على تحسين جودة مواردها البشرية. وفقًا لـ Genari & Macke (2022)، فإن المؤسسات التي تركز على الاستدامة قادرة على استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، مما يسهم في تحقيق استقرار تنظيمي أكبر وزيادة الإنتاجية.

لا تتوقف فوائد ممارسات الاستدامة عند حدود تطوير الموظفين واستقطابهم، بل تمتد أيضًا إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. تعتمد الشركات الكبرى على مقاييس أداء دقيقة لقياس مدى تأثير سياساتها المستدامة على نتائجها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. عندما تنجح المؤسسات في دمج الاستدامة داخل استراتيجياتها التشغيلية، فإن ذلك ينعكس على تحسين الأداء المالي وتعزيز سمعة الشركة في السوق. يوضح Rubel (2022) أن الشركات التي تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تحقق نتائج إيجابية من حيث الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز قدرتها التنافسية.

يرتبط الالتزام بالاستدامة أيضًا بتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في بيئة عمل تدعم قيمهم وأهدافهم الشخصية. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من مؤسسة تقدر الاستدامة، فإن ذلك يعزز من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى المساهمة بفاعلية في تحقيق رؤية الشركة. يوضح Genari & Macke (2022) أن المؤسسات التي تمنح الأولوية لممارسات الاستدامة تشهد مستويات أعلى من الالتزام من قبل موظفيها، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

ورغم الفوائد العديدة التي تحققها ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، إلا أن المؤسسات قد تواجه تحديات كبيرة عند تنفيذ هذه المبادرات. تعد مقاومة التغيير واحدة من أهم العوائق التي قد تقف أمام تبني سياسات جديدة، حيث يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع الأنظمة والإجراءات المستحدثة. علاوة على ذلك، يتطلب تطبيق استراتيجيات الاستدامة استثمارات كبيرة في مجالات التدريب

والتطوير، مما قد يشكل عبئًا ماليًا على بعض الشركات. ومع ذلك، فإن تجاوز هذه التحديات من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة يمكن أن يساهم في تحقيق فوائد طويلة الأجل، تعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظفين.

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

## 2.1 مشكلة الدراسة:

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

تمثل الشركة السعودية للكهرباء واحدة من أكبر المؤسسات في قطاع الطاقة بالمملكة العربية السعودية، حيث تساهم بشكل مباشر في تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال تبني معايير الاستدامة في عملياتها التشغيلية ومع ذلك فإن تطبيق هذه المعايير يفرض تحديات على إدارة الموارد البشرية من حيث

تكييف السياسات الداخلية لتعزيز ثقافة الاستدامة وضمان تحقيق الأهداف البيئية دون الإضرار بالإنتاجية وخلق بيئة عمل توازن بين المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحتاج الشركات الكبرى إلى فهم العلاقة بين تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها المختلفة وبين الأداء الفعلي لإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق نتائج متوازنة تعزز من قيمة الشركة على المدى الطويل.

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة وتأثيرها على الأداء المؤسسي حيث تناولت دراسة (Rubel (2022) العلاقة بين تطوير الكفاءات والاستدامة الاقتصادية والاجتماعية مبينة أن تعزيز مهارات الموظفين واستراتيجيات التحفيز المستدامة يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي طويل الأمد كما تناولت دراسة (Genari & Macke (2022) أثر ممارسات الموارد البشرية المستدامة على الالتزام التنظيمي، موضحة أن تطبيق معايير الاستدامة يعزز من ولاء الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي فيما ركزت دراسة (Peach et al. (2020 على أهمية التكامل بين الإدارة البيئية والموارد البشرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، مشيرة إلى أن السياسات البيئية المتبعة داخل الشركات تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالكفاءات.

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

تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم تأثير تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى مع التركيز على الشركة السعودية للكهرباء كنموذج تطبيقي و تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع

استراتيجيات الاستدامة والتحديات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية، الاجتماعية، والبيئية، وتأثير ذلك على أداء الموظفين، رضاهم، ومستوى التزامهم التنظيمي و من خلال هذه الدراسة سيتم تقديم تحليل معمق يساهم في تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية المستدامة في قطاع الطاقة مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمبادئ الاستدامة العالمية.

### 3.1 أهمية الدراسة:

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

#### 1.3.1 الأهمية العلمية

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

#### 2.3.1 الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات تطبيقية تساعد الشركات الكبرى، وخاصة الشركة السعودية للكهرباء، على تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع معايير الاستدامة. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تطبيق ممارسات الاستدامة، مما يساهم

في تحسين استقطاب المواهب، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز بيئة العمل المستدامة. توفر الدراسة حلولاً عملية للشركات الراغبة في تحقيق التوازن بين الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

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

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

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

#### 5.1 تساؤلات الدراسة

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

- كيف يؤثر البعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق باستقطاب الكفاءات، وتطوير الموظفين، وتحفيز الأداء؟

- ما مدى تأثير البعد الاجتماعي للاستدامة على بيئة العمل، ومستوى مشاركة الموظفين، ودرجة التزامهم التنظيمي؟
- ما أثر البعد البيئي للاستدامة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى توافق سياسات التوظيف والتدريب مع معايير المسؤولية البيئية؟

## 6.1 فروض الدراسة:

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

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل استقطاب الكفاءات، وتطوير الموظفين، وتحفيز الأداء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد الاجتماعي للاستدامة على بيئة العمل، ومستوى مشاركة الموظفين، ودرجة التزامهم التنظيمي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد البيئي للاستدامة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومدى توافق سياسات التوظيف والتدريب مع معايير المسؤولية البيئية.

## 7.1 الدراسات السابقة:

🕒 دراسة (Parzhanova, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها المختلفة، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة داخل المنظمات من خلال التركيز على العنصر البشري كأحد أهم العوامل المؤثرة

في نجاح الأعمال. كما تناولت الدراسة أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة، بما يشمل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ميزة تنافسية طويلة الأمد. تم تحليل كيفية دمج هذه الممارسات في الهيكل الإداري للمنظمات لضمان تحقيق استدامة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، وتحقيق فوائد اقتصادية مستدامة للشركات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المستدامة، مع تحليل استراتيجيات إدارة الأفراد التي تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة داخل بيئة الأعمال المعاصرة. شملت عينة الدراسة مجموعة من المنظمات التي تتبنى ممارسات استدامة الموارد البشرية، حيث تم تحليل آليات إدارتها للعنصر البشري ومدى تأثيرها على استدامة الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات مستدامة في إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية الموظفين، وزيادة مستوى مشاركتهم واندماجهم في بيئة العمل، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي العام.

#### ➤ دراسة (Rubel, 2022)

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

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب العينة القصدية الحكمية، حيث تم جمع البيانات من 150 مديرًا في القطاع المصرفي الخاص في بنغلاديش. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر بشكل إيجابي على الأبعاد

الثلاثة للأداء المستدام للموظفين، بما في ذلك الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مما يؤكد الدور الفاعل لهذه الممارسات في تعزيز استدامة الأداء داخل المؤسسات.

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

#### 🔗 دراسة (Genari & Macke, 2022)

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

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 290 موظفًا يعملون في ست شركات مدرجة في مؤشر Bovespa للاستدامة. تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة ومستويات الالتزام التنظيمي المختلفة. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر إيجابيًا وبشكل كبير على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، كما تبين أن الالتزام العاطفي يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة والالتزام المعياري.

أوصت الدراسة بأهمية تبني المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، لما لها من دور كبير في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في بيئة العمل. كما أشارت

إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية للتحقق من العوامل الوسيطة الأخرى التي قد تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والالتزام التنظيمي.

#### ● دراسة (Sajib et al., 2023)

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

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

#### ● دراسة بارود وآخرون (2021)

تناولت الدراسة التغيرات البيئية التي طرأت على الساحل في محافظات غزة من مختلف الأبعاد، وذلك من خلال دراسة التغيرات التي شهدها الشريط الساحلي خلال العقود الأربعة الماضية باستخدام

تقنيات الاستشعار عن بعد (RS) ونظم المعلومات الجغرافية (GIS). ركزت الدراسة على تحليل المناطق الأكثر تأثراً بعمليات التعرية والترسيب، إلى جانب المناطق التي تعاني من تدهور بيئي مستمر بفعل العوامل الجيومورفولوجية والأنشطة البشرية غير المستدامة. كما تطرقت إلى التأثيرات البيئية الناتجة عن إنشاء الألسنة البحرية العشوائية، إضافة إلى المشكلات البيئية المرتبطة بميناء الصيادين، ومنها ركود المياه داخل الحوض البحري وتسرب المياه العادمة إليه.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لمتابعة وتحليل التغيرات البيئية، حيث تم الاستعانة ببيانات الاستشعار عن بعد والخرائط الجغرافية لرصد أنماط التغير البيئي على الساحل. كما تم جمع 100 عينة من مياه البحر من أعماق مختلفة على طول الشريط الساحلي، حيث ساهم تحليل هذه العينات مخبرياً في بناء خرائط بيئية قائمة على معطيات علمية دقيقة، إلى جانب تطوير معادلة تقديرية لتحديد حجم الرواسب المستقبلية في المناطق الساحلية. أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى إعادة تخطيط بعض المناطق الساحلية، مثل موانئ غزة وخانيونس، بما يضمن تحقيق التوازن البيئي والحد من التأثيرات السلبية على البيئة الساحلية.

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

#### ❶ دراسة علي وعبدالله (2021)

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

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

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

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

## ❶ دراسة عيد وخلف (2021)

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

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي البنوك التجارية المصرية. شمل مجتمع البحث أكثر من 73,000 موظف، وتم اختيار عينة بلغت 405 مفردات لضمان تمثيل دقيق للمجتمع محل الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج

(SPSS) لاختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود تباينات إحصائية بين آراء العاملين بناءً على طبيعة ملكية البنك.

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

## ❶ دراسة كيري (2021)

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

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

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

## ❶ دراسة شافعي والحربي (2021)

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

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتطبيقي، حيث تم تصميم وتنفيذ نماذج من الأحزمة باستخدام مواد معاد تدويرها من مخلفات النخيل، مع تقييم مدى التزام هذه المنتجات بمعايير الاستدامة البيئية. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس آراء 60 سيدة حول جودة المنتجات المصممة ومدى تقبل السوق لها، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فيما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أظهرت النتائج أن معايير الاستدامة قد تحققت بدرجة كبيرة في المنتجات المصممة، مما يثبت إمكانية دمج هذه الخامات في إنتاج مكملات ملبسية تتماشى مع الاتجاهات العصرية، فضلاً عن مساهمتها في تقليل الأثر البيئي الناتج عن التخلص التقليدي من مخلفات النخيل.

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

## ❷ دراسة محمود وآخرون (2021)

تناولت هذه الدراسة دور تقارير الاستدامة في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة، من خلال دراسة تأثير الإفصاح عن الأداء المستدام على مستوى الشفافية والمصدقية في التقارير المالية وغير المالية. كما

هدفت إلى تحليل مدى تأثير مراجعة تقارير الاستدامة على إدراك أصحاب المصالح لأداء الشركات، ومعرفة مدى إسهامها في تقليل الفجوة بين توقعات المستخدمين لما تقدمه المراجعة فعليًا.

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

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

## ❶ دراسة زحلوط ومحمد (2021)

استهدفت هذه الدراسة تحليل مدى التزام شركة "سيريتل" بالإفصاح عن أداء الاستدامة بأبعاده المختلفة، ودراسة تأثير مستوى الإفصاح على الأداء المالي للشركة على المدينين القصير والطويل. كما تم التركيز على تقييم الإفصاح عن الاستدامة من الجوانب الكمية والنوعية، من خلال تحليل التقارير المنشورة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2010 و2017.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة تقارير الاستدامة الخاصة بالشركة، حيث تم قياس مستوى الإفصاح عن أداء الاستدامة بالاعتماد على مؤشرات المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI). أظهرت النتائج أن التزام الشركة بمعايير (GRI) كان محدودًا، حيث بلغ متوسط الإفصاح الكمي 27%، بينما وصل متوسط الإفصاح النوعي إلى 58%. كما كشفت الدراسة أن الإفصاح عن الاستدامة لم يكن له تأثير واضح

على الأداء المالي للشركة على المدى القصير، إلا أن الإفصاح النوعي أظهر علاقة إيجابية بتحقيق تحسن في الأداء المالي على المدى الطويل، مما يشير إلى أن جودة الإفصاح أكثر أهمية من حجمه في التأثير على الأداء المالي.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين التزام الشركات بمعايير (GRI) من خلال تعزيز جودة الإفصاح عن الاستدامة، وزيادة مستوى الشفافية في التقارير المالية وغير المالية. كما أكدت على أهمية تطوير استراتيجيات إفصاح متوازنة تأخذ بعين الاعتبار كلاً من الإفصاح الكمي والنوعي، لضمان تحقيق فوائد مالية ملموسة وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في الأداء المستدام للشركات.

#### ❶ دراسة عواد وإسماعيل (2021)

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

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

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

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

#### 🔹 دراسة (Selim & Abuzaid, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير تقييم الاستدامة بأبعادها المختلفة في المشاريع المعمارية بمدينة الرياض، وتأثير هذه المعايير على التخطيط العمراني بأبعاده، وذلك في إطار التوسع العمراني الذي تشهده المدينة تماشيًا مع رؤية المملكة 2030. ركزت الدراسة على تحليل استدامة المشاريع من النواحي البيئية والثقافية، ومستوى مشاركة المجتمع، ومدى الجدوى الاقتصادية، من خلال تطوير نموذج تقييم متكامل يعتمد على معايير شاملة للاستدامة.

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

#### 🔹 دراسة (Selim et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير تقييم الاستدامة بأبعادها المختلفة في الممارسات المعمارية بمدينة الرياض، وتأثيرها على تطوير المشروعات الحضرية بأبعادها، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. ركز البحث على دراسة الاستدامة البيئية والثقافية، ومدى مشاركة المجتمع، والجدوى الاقتصادية، من خلال تطوير نماذج تقييم شاملة تساهم في تحسين عمليات التخطيط العمراني وتعزيز توافق المشاريع مع المعايير المحلية والدولية.

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

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

#### 📌 دراسة (Peach et al., 2020)

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

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي التطبيقي من خلال دراسة حالة محطة ضخ وتصريف مسيمير (MPSO)، حيث تم تحليل استراتيجيات الإدارة البيئية التي تم تبنيها في المشروع، إضافةً إلى النظم

والإجراءات والأدوات المستخدمة لضمان الامتثال للمعايير البيئية العالمية. كما تناولت الدراسة السياسات التي تبنتها هيئة الأشغال العامة (PWA) في إلزام جميع المقاولين والاستشاريين العاملين في مشاريعها بتطوير وتنفيذ أنظمة إدارة بيئية (EMS) والالتزام بأنظمة تصنيف الاستدامة الدولية، لضمان تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع الحكومية.

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

#### دراسة (Kuchta & Marchwicka, 2020)

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

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

أظهرت النتائج أن تطوير أساليب جدولة أكثر دقة يساهم في تقليل التأخيرات وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع العامة، مما ينعكس إيجابيًا على استدامة هذه المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة الاعتراف بجدولة

المشاريع العامة كإحدى الأنشطة الأساسية التي يجب على مديري المشاريع إتقانها، مع تطوير منهجيات متخصصة لضمان توافق الجدولة مع مبادئ الاستدامة، ما يسهم في تحسين إدارة الموارد وتحقيق الأهداف طويلة الأمد للمشاريع العامة.

#### ● دراسة (Balabel & Alwetaishi, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المباني المستدامة بأبعادها المختلفة في المدن السعودية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تتبنى معايير تنمية شاملة في جميع القطاعات. ركزت الدراسة على أهمية المباني المستدامة في تقليل استهلاك الطاقة، وزيادة كفاءة المباني، والحد من انبعاثات الغازات الدفيئة، حيث تسعى المملكة لتكون أكبر مستثمر عالمي في قطاع المباني المستدامة من خلال مبادرات وبرامج تهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

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

أظهرت النتائج أن المباني المستدامة تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق التنمية المستدامة، مع الحاجة إلى مزيد من التوسع في تطبيق المعايير البيئية لضمان تحول شامل نحو مدن مستدامة. أوصت الدراسة بوضع استراتيجيات وسياسات مستقبلية تدعم التحول الكامل نحو المباني المستدامة، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة وفق رؤية المملكة 2030، وتعزيز الالتزام بالمعايير البيئية والاقتصادية التي تضمن استدامة الموارد للأجيال القادمة.

#### ● دراسة (Ersenkal et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تحقيق الاستدامة بأبعادها المختلفة في مشاريع البنية التحتية، وتأثير تبني أنظمة التقييم البيئي والاستدامة بأبعادها على تحسين الأداء البيئي والاجتماعي

للمشاريع. ركزت الدراسة على أهمية دمج ممارسات الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشاريع، مما يسهم في تحقيق نتائج مستدامة تقلل من التأثيرات البيئية وتعزز الكفاءة في استخدام الموارد. كما تناولت الدراسة المعايير العالمية للتقييم البيئي، مثل شهادة CEEQUAL، ودورها في رفع مستوى الأداء البيئي للمشاريع الإنشائية.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل مشروع محطة ضخ وتصريف مسمير (MPSO) في قطر كنموذج استراتيجي لتطبيق معايير الاستدامة. ناقشت الدراسة الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق تصنيف "جيد جدًا" وفقًا لمعايير CEEQUAL، مع تسليط الضوء على الجوانب الأساسية التي تم تقييمها، مثل استراتيجيات إدارة المشروع، التأثير على المجتمعات المحلية، استخدام الأراضي والمناظر الطبيعية، الحفاظ على البيئة التاريخية، التنوع البيولوجي، إدارة الموارد المائية، وترشيد استخدام الموارد الفيزيائية مثل الطاقة والمياه والمواد. كما استعرضت الدراسة دور المشروع في ترجمة رؤية قطر الوطنية 2030 ومدى توافقه مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs).

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

## 8.1 الفجوة البحثية :

تشير الدراسات السابقة إلى اهتمام متزايد بتطبيق معايير الاستدامة في إدارة الموارد البشرية مع تركيزها على تأثير هذه الممارسات على الأداء التنظيمي والالتزام الوظيفي والأداء المستدام للموظفين وتناول الدراسات المختلفة أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في سياقات متنوعة حيث ركز بعضها على القطاع المصرفي كما في دراسة Rubel (2022) التي حللت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية

المستدامة وأداء الموظفين المستدام في بنغلاديش، بينما اهتمت دراسة Genari & Macke (2022) بتأثير هذه الممارسات على الالتزام التنظيمي في الشركات المدرجة في مؤشر Bovespa للاستدامة. كما تناولت دراسة Sajib et al (2023) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة وتعزيز العلاقة مع أصحاب المصلحة مما يعكس اهتمامًا بدمج الاستدامة في السياسات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية.

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

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث تستهدف بيئة الأعمال السعودية والتي تشهد تحولًا كبيرًا نحو الاستدامة تماشيًا مع رؤية المملكة 2030، مما يجعل نتائجها ذات أهمية خاصة لصناع القرار في هذا القطاع في حين أن الدراسات السابقة تناولت الاستدامة في سياقات متعددة ولم تخصص أي منها دراسة معمقة لتأثير معايير الاستدامة على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في قطاع الطاقة مما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها كما أن بعض الدراسات ركزت على أحد أبعاد الاستدامة بشكل منفصل مثل دراسة Zohluot & Mohamed (2021) التي اهتمت بتأثير الإفصاح عن الاستدامة على الأداء المالي و دراسة Mahmoud et al (2021) التي تناولت تقارير الاستدامة ودورها في تقليل فجوة التوقعات في المراجعة و تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل التأثير الشامل للاستدامة بأبعادها الثلاثة على إدارة الموارد البشرية في بيئة عمل ذات طبيعة مختلفة عن البيانات التي تم تناولها سابقًا.

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

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد الاستدامة من المفاهيم الأساسية التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقها في مختلف مجالات عملها، حيث يشمل تطبيق معايير الاستدامة أبعادًا متعددة تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة. يرتبط نجاح الشركات الكبرى في تطبيق هذه المعايير بقدرتها على دمجها في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تعزيز كفاءة القوى العاملة وضمان استمرارية الأداء المؤسسي. تعتمد هذه الدراسة على تحليل أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الثلاثة على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، مع التركيز على شركة الكهرباء السعودية، باعتبارها نموذجًا رائدًا في قطاع الطاقة الذي يشهد تحولًا كبيرًا نحو الاستدامة.

### ● البعد الاقتصادي للاستدامة

يشير البعد الاقتصادي للاستدامة إلى قدرة المؤسسات على تحقيق نمو مالي مستدام من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، زيادة الإنتاجية، وضمان استقرار الأسواق على المدى الطويل. يعكس هذا البعد مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة، حيث ترتبط استراتيجيات التوظيف، التحفيز، والتدريب المبني على معايير الاستدامة بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية. أشارت دراسة Rubel (2022) إلى أن تطوير الكفاءات وتحسين علاقات الموظفين يساهمان في تحقيق أداء اقتصادي مستدام، مما يعزز من استدامة الموارد البشرية داخل المؤسسات. كما أوضحت دراسة Zahloot

Mohamed & (2021) أن الإفصاح عن الاستدامة الاقتصادية ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركات، حيث يتيح الشفافية اللازمة لجذب الاستثمارات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

### ● البعد الاجتماعي للاستدامة

يركز البعد الاجتماعي للاستدامة على دور المؤسسات في تحسين بيئة العمل، تعزيز العدالة الاجتماعية، وتطوير علاقات إيجابية بين العاملين وأصحاب المصلحة. يشمل هذا البعد قضايا مثل المساواة بين الجنسين، توفير بيئة عمل صحية وآمنة، تعزيز مشاركة الموظفين، وضمان رفاهيتهم. أشارت دراسة Genari & Macke (2022) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، مثل استقطاب واستبقاء الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة، تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي وتعزز من استقرار المؤسسة. كما أكدت دراسة Sajib et al (2023) على أهمية دمج ممارسات الموارد البشرية المستدامة في سياسات المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها الاجتماعية، حيث تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز الولاء التنظيمي.

### ● البعد البيئي للاستدامة

يتمثل البعد البيئي للاستدامة في قدرة المؤسسات على تقليل الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة، من خلال تبني سياسات تحافظ على الموارد الطبيعية وتقلل من الانبعاثات والتلوث. يتطلب هذا البعد التزام الشركات بتطوير استراتيجيات صديقة للبيئة، تشمل تحسين كفاءة استخدام الطاقة، إدارة النفايات، وتقليل استهلاك الموارد غير المتجددة. أشارت دراسة Peach et al (2020) إلى أن تبني معايير الإدارة البيئية في قطاع البناء يساهم في تقليل الأثر البيئي وتعزيز الامتثال للبروتوكولات البيئية الدولية، مما يحقق فوائد اقتصادية واجتماعية طويلة الأمد. كما أوضحت دراسة Ersenkal et al (2023) أن تطبيق أنظمة التقييم البيئي، مثل شهادة CEEQUAL، يعزز من تحقيق الأداء البيئي المستدام في مشاريع البنية التحتية، مما يشير إلى ضرورة دمج هذه المعايير في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الطاقة.

## ● أثر تطبيق معايير الاستدامة على إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تسهم في دمج المعايير الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في سياسات التوظيف، التدريب، والتحفيز. تعتمد الشركات الكبرى على ممارسات مستدامة لإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية. أشارت دراسة Parzhanova (2025) إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة ينعكس إيجابيًا على أداء المؤسسات، من خلال تحسين رضا الموظفين، تعزيز مشاركتهم، وتحقيق الاستقرار الوظيفي. كما أوضحت دراسة Genari & Macke (2022) أن استراتيجيات استقطاب وتحفيز الموظفين التي تعتمد على مبادئ الاستدامة تعزز من التزامهم التنظيمي، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

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

### 10.1 المنهجية وطرق البحث:

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

## 11.1 أدوات جمع البيانات

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

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

## 12.1 طرق تحليل البيانات والأساليب الإحصائية

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

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

### 13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: تتناول الدراسة أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، مع التركيز على الشركة السعودية للكهرباء.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2025.
- حدود بشرية: تشمل الحدود البشرية للدراسة القيادات الإدارية والتنفيذية والموظفين في الشركة السعودية للكهرباء.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: معايير الاستدامة

#### 1.1.2 تمهيد

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتسارعة، أصبحت الاستدامة مفهومًا محوريًا في إدارة المنظمات الحديثة، وخاصة الشركات الكبرى التي يقع على عاتقها دور قيادي في تحقيق التنمية المستدامة. ولم تعد الاستدامة مجرد خيار تطوعي، بل أصبحت متطلبًا استراتيجيًا تمليه التشريعات، وتفرضه الضغوط المجتمعية، وتدعمه الاتجاهات العالمية مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتكتسب الاستدامة في هذا السياق أهمية خاصة لارتباطها المباشر بأداء الشركات، وسمعتها، وقدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة مثل التغير المناخي، والندرة البيئية، وتوقعات أصحاب المصلحة. ويُعد تطبيق معايير الاستدامة مدخلًا مهمًا لترسيخ الممارسات المسؤولة داخل المؤسسة، لا سيما في المجالات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر تلك المعايير في ثقافة المؤسسة، وبيئة العمل، وطرق الاستقطاب والتدريب والتحفيز، ما يعزز من فعالية رأس المال البشري وجودته.

#### 2.1.2 مفهوم الاستدامة

تُعد الاستدامة من المفاهيم الحديثة نسبيًا، والتي اكتسبت أهمية متزايدة في العقود الأخيرة في ظل التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العالم، وقد اختلفت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم باختلاف الزوايا التي تناولوه منها، إلا أن معظمها يتفق على أن الاستدامة هي تحقيق التوازن بين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل، مع الحفاظ على الموارد وضمان الاستمرارية.

فقد عرّف بارود وآخرون (2021) الاستدامة بأنها "عملية استخدام الموارد البيئية بطريقة عقلانية تحفظ الحقوق البيئية للأجيال القادمة، وتحد من التغيرات السلبية الناجمة عن النشاط البشري"، وهو تعريف يركّز على البعد البيئي ضمن إطار شامل يحمي النظم البيئية، ويؤكد علي وعبدالله (2021) أن

الاستدامة تتجاوز فكرة الحماية البيئية إلى دمج مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة في تقارير الأداء المؤسسي، بما يضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية دون الإضرار بالمجتمع أو البيئة.

فيُعرّف كريري (2021) الاستدامة بأنها "نهج استراتيجي يهدف إلى تفعيل التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في القرارات والسياسات التنظيمية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء طويل الأمد للمؤسسة"، مشيرًا إلى أهمية دمج القيم الأخلاقية والمسؤولية المجتمعية ضمن منظومة الحوكمة. في حين ترى سنوسي (2022) أن الاستدامة لا تقتصر على تطبيق المعايير الفنية، بل تشمل تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الترشيد، والمساءلة، والتفاعل مع المجتمع.

وقد ذهب عبدالحميد وآخرون (2024) إلى توصيف الاستدامة بأنها "توجه محاسبي وإداري في آنٍ واحد، يسعى إلى زيادة الإفصاح عن المؤشرات غير المالية المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، بما ينعكس على ثقة المستثمرين ويعزز من القيمة السوقية للسهم، ويتسق هذا مع تعريف معوض (2022) الذي ركز على أن الاستدامة "منظومة فكرية وتنظيمية تدمج الاستثمار في الإنسان، والحفاظ على البيئة، وتحقيق العائد الاقتصادي ضمن رؤية متكاملة طويلة المدى".

و عرّف (2022) Genari & Macke الاستدامة بأنها "تبني ممارسات إدارية متكاملة توازن بين النمو الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار المؤسسي"، مؤكدين على أن الاستدامة لم تعد مجرد التزام أخلاقي، بل تحولت إلى عنصر تنافسي أساسي يعزز من استقرار المؤسسات ومرونتها، كما عرّفها (2025) Parzhanova بأنها "مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يدمج البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي ضمن العمليات اليومية للمؤسسة، ويتطلب بنية مؤسسية تدعم التكيف المستمر والابتكار المسؤول".

وفي دراسة (2024) Selim, Abuzaid & Mayhoub، تم التأكيد على أن الاستدامة تمثل "إطارًا تكامليًا لاتخاذ القرار، يربط بين الموارد الطبيعية، والنمو الاقتصادي، ورفاهية المجتمعات، عبر معايير كمية ونوعية دقيقة"، مما يعكس تطورًا في النظر للاستدامة من كونها توجّهًا بيئيًا إلى كونها استراتيجية مؤسسية شاملة.

ومن خلال هذا الاستعراض، يمكن استخلاص أن مفهوم الاستدامة لم يعد يُعنى فقط بالمحافظة على البيئة، بل تطور ليصبح إطارًا حاكمًا يُستخدم لتوجيه السياسات والقرارات الاستراتيجية في المؤسسات، وخاصة الكبرى منها. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المؤسسات ذات الأثر الواسع مثل الشركة السعودية للكهرباء، التي تُعد من الكيانات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

### 3.1.2 أهمية تطبيق معايير الاستدامة في الشركات الكبرى

أصبحت الاستدامة في الآونة الأخيرة من الموضوعات الجوهرية التي تشغل اهتمام المؤسسات الكبرى، لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على استمرارية الأداء المؤسسي وفاعلية العمليات التشغيلية، إضافةً إلى دورها في تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، إن تطبيق معايير الاستدامة لم يعد ترفًا تنظيميًا أو ممارسة هامشية، بل أصبح خيارًا استراتيجيًا يفرضه الواقع العالمي المتغير وتزايد توقعات أصحاب المصلحة، لا سيما في ظل التوجهات الوطنية مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على أهمية الاستدامة كركيزة رئيسية في بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي وبيئة مستدامة.

وتشير دراسة فارس وآخرون (2024) إلى أن تطبيق معايير الاستدامة البيئية أدى إلى تحسين أداء الفنادق في مدينة جدة من خلال تعزيز الممارسات البيئية وتقليل الفاقد في الطاقة، وهو ما يدل على قدرة هذه المعايير على إحداث تحول ملموس في كفاءة التشغيل وتقليل الهدر، وتؤكد زحلوط ومحمد (2021) على أن الإفصاح عن أداء الاستدامة في المؤسسات يساهم في تعزيز ثقة المستثمرين وزيادة الشفافية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي ورفع مستوى التنافسية.

أما على صعيد رأس المال البشري، فإن تطبيق معايير الاستدامة يخلق بيئة عمل أكثر توازنًا وإنصافًا، ويُعزز من الولاء التنظيمي للموظفين، ويُحسن من جودة استقطاب الكفاءات، وقد أوضح عيد وخلف (2021) في دراستهما أن المناخ الأخلاقي القائم على قيم الاستدامة يساهم بفاعلية في تحقيق استدامة

الموارد البشرية، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام حقوق العاملين، وتقدير المجهودات، وتوفير بيئة عمل عادلة ومستقرة.

و يؤكد كيري (2021) أن حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، وتعزز من مرونة المؤسسات التعليمية والتنظيمية في مواجهة التحديات، ويعني هذا أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات استدامة متكاملة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والسوقية، وتتميز بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والاستقرار، والابتكار.

و يشير محمد (2024) إلى أن المؤسسات التعليمية التي طبقت معايير الاستدامة الخضراء ساهمت في رفع الوعي البيئي بين العاملين والطلبة، وقللت من التأثيرات السلبية للعمليات التشغيلية على البيئة. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه Peach et al. (2020) في دراساتهم التي بينت أن تكامل إدارة الاستدامة البيئية في قطاع البناء أدى إلى تقليل التكاليف طويلة الأجل، وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد.

إذ يرى Selim & Abuzaid (2024) أن دمج مؤشرات الاستدامة في التخطيط المؤسسي يمكن المؤسسات من تحقيق التكامل بين الأداء التشغيلي والقيم المجتمعية، مما يعزز من سمعة المؤسسة لدى المجتمع المحلي والدولي، ويفتح آفاقاً جديدة للاستثمار والشراكات الاستراتيجية.

ومن الجدير بالذكر أن أهمية تطبيق معايير الاستدامة تتزايد بوجود ضغط تشريعي وأخلاقي من الجهات الرقابية والهيئات المهنية التي أصبحت تطالب المؤسسات بإصدار تقارير استدامة شفافة، وفقاً لمعايير مثل GRI و SASB، وتقديم أدلة على التزامها بالممارسات المسؤولة (عبد الحميد وآخرون، 2024).

لا بد من الإشارة إلى أن شركة الكهرباء السعودية تمثل نموذجاً مؤسسياً ذا طابع استراتيجي في المملكة، لما لها من دور في تحقيق التنمية الوطنية، وتأثيرها المباشر في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وعليه، فإن التزامها بتطبيق معايير الاستدامة يكتسب أهمية خاصة، ليس فقط من حيث تحسين الأداء الداخلي، بل أيضاً من حيث إرساء نموذج وطني يحتذى به في مجالات الإدارة الرشيدة والاستدامة المؤسسية.

## 4.1.2 أهداف تبني معايير الاستدامة في الشركات الكبرى

تسعى المؤسسات الكبرى، لا سيما في بيئات العمل المعقدة والتنافسية، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية من خلال تبني معايير الاستدامة، فالتوجه نحو الاستدامة لم يعد مقتصرًا على الامتثال للتشريعات البيئية أو المسؤولية الاجتماعية فحسب، بل أصبح يمثل فلسفة متكاملة تهدف إلى تحقيق النمو طويل الأجل، وتعزيز الفعالية التنظيمية، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم.

وتتمثل أبرز أهداف تبني معايير الاستدامة في المؤسسات الكبرى فيما يلي:

### 🔗 تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

الهدف الجوهرى للاستدامة هو بناء نموذج إدارى يُراعى مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، ويُحقق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على الموارد الطبيعية، وقد أكدت دراسة كيرى (2021) أن الهدف الأسى من حوكمة الاستدامة هو دمج البعد البيئى والاجتماعى ضمن القرارات الاقتصادية للمؤسسة، مما يُعزز من عدالة توزيع الموارد، ويقلل من الآثار السلبية للأنشطة التشغيلية.

### 🔗 تعزيز سمعة المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة

إن التزام المؤسسة بمعايير الاستدامة يعكس احترامها للمجتمع والبيئة، ويعزز من صورتها الذهنية، لا سيما لدى المستثمرين، والعملاء، والمجتمع المحلى، وتشير دراسة عبد الحميد وآخرون (2024) إلى أن الإفصاح المحاسبى عن مؤشرات الاستدامة يُسهم فى رفع ثقة المستثمرين، ويُعزز من القيمة السوقية للأسهم، ويُحسن من صورة المؤسسة فى التقارير الدولية.

### 🔗 تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر

من الأهداف الأساسية لتطبيق الاستدامة هو الحد من الفاقد وتحسين كفاءة التشغيل، سواء من حيث استهلاك الطاقة أو إدارة النفائات أو تقليل التكاليف طويلة الأجل، وقد أظهرت دراسة Peach et

al. (2020). أن المشاريع التي تبنت ممارسات الاستدامة البيئية كانت أكثر قدرة على تقليل الهدر وزيادة الكفاءة التشغيلية.

### ● تحقيق الامتثال للتشريعات الوطنية والدولية

أصبح الامتثال لمعايير الاستدامة مطلبًا تنظيميًا في العديد من القطاعات، مدعومًا بقوانين وتشريعات محلية ودولية تُلزم المؤسسات بتقديم تقارير شفافة حول أدائها غير المالي، وقد أشار علي وعبدالله (2021) إلى أن الالتزام بهذه المعايير يُقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية، ويعزز من توافق المؤسسة مع متطلبات الحوكمة البيئية والاجتماعية.

### ● تمكين الابتكار والمسؤولية المجتمعية

تُحفز الاستدامة على تبني الابتكار الأخضر، وتقديم حلول إبداعية تعالج التحديات البيئية والاجتماعية، مثل الطاقة المتجددة، والتدوير، والتقنيات الذكية، وأكدت دراسة معوض (2022) أن تطبيق معايير الاستدامة في المنشآت الرياضية أدى إلى تعزيز الاستثمار المجتمعي وتحقيق عوائد مستدامة على المدى الطويل.

### ● تحسين بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي

تهدف الاستدامة أيضًا إلى بناء بيئة عمل عادلة وصحية وآمنة، تُراعي التنوع، وتُشجع على التمكين والمشاركة، وقد أوضحت دراسة عيد وخلف (2021) أن دمج قيم الاستدامة ضمن المناخ التنظيمي ساهم في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة مستويات الرضا والانتماء.

### ● دعم القرارات الاستراتيجية المستقبلية

من خلال تبني إطار متكامل لمعايير الاستدامة، تتمكن المؤسسات من بناء قواعد بيانات دقيقة حول أدائها البيئي والاجتماعي، وهو ما يُسهم في دعم القرارات الاستراتيجية المستقبلية، وتحسين التخطيط

طويل المدى، ويدعم هذا التوجه ما أشار إليه Selim et al. (2024) من أهمية الأطر التحليلية المتكاملة في تقييم مشروعات الاستدامة وتحسين اتخاذ القرار.

## ● تعزيز القدرة التنافسية والمرونة التنظيمية

تري (2025) Parzhanova أن المؤسسات التي تُدمج معايير الاستدامة في بنيتها التنظيمية تُحقق مستويات أعلى من المرونة في مواجهة التغيرات، وتتمتع بقدرة تنافسية أقوى مقارنةً بتلك التي تركز فقط على الأداء المالي قصير المدى. كما أن هذه المؤسسات أكثر جذبًا للكفاءات البشرية والمستثمرين والشركاء الدوليين.

### 5.1.2 أبعاد معايير الاستدامة

تمثل أبعاد الاستدامة الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه الممارسات المؤسسية المستدامة. وقد اتفقت معظم الأدبيات الحديثة على أن الاستدامة تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية ومتكاملة هي: البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي، ويمثل تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد جوهر الفلسفة المستدامة، بحيث لا يتم التضحية بجانب لصالح الآخر، بل تُدار العمليات المؤسسية بما يُحقق الكفاءة، والعدالة، والحماية البيئية في آنٍ واحد.

#### 1. البُعد الاقتصادي للاستدامة

يُعد البُعد الاقتصادي أحد المحاور الرئيسة التي تقوم عليها الاستدامة، حيث يُركز على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وتعظيم العوائد طويلة الأجل، وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البيئية والاجتماعية، ويرى علي وعبدالله (2021) أن الاستدامة الاقتصادية تتطلب إعادة توجيه رأس المال نحو الاستثمارات المستدامة، وتعزيز الشفافية في الأداء المالي غير التقليدي، بما يعكس الأداء الحقيقي للمؤسسة.

كما يؤكد (2021) Zhlout & Mohamed على أن الإفصاح عن الأنشطة الاقتصادية ذات الأثر المستدام يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال جذب الاستثمارات المسؤولة، وتخفيض تكلفة

رأس المال، وتعزيز ثقة الأسواق، فيما يشير (Selim & Abuzaid (2024 إلى أن إدراج الأبعاد الاقتصادية للاستدامة في تخطيط المشاريع يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية وتقلبات السوق.

ومن أبرز مكونات هذا البُعد: تحقيق الربحية المستدامة، كفاءة التشغيل، الاستثمار المسؤول، خفض التكاليف الناتجة عن الهدر، واستشراف الفرص الاقتصادية المرتبطة بالتكنولوجيا الخضراء.

## 2. البُعد الاجتماعي للاستدامة

يركز هذا البُعد على أثر المؤسسة في رأس المال البشري والمجتمع المحيط بها، من خلال دعم العدالة، وتحسين بيئة العمل، والمساواة، والتنوع، ورفاهية العاملين. ويُعد هذا البُعد محوريًا في بناء الثقة الداخلية والخارجية، وتحقيق الانتماء المؤسسي، وزيادة معدلات الاحتفاظ بالكفاءات.

وقد أكدت دراسة عيد وخلف (2021) على أن البُعد الاجتماعي يُساهم في بناء مناخ أخلاقي يعزز من الالتزام التنظيمي، ويُقلل من مستويات التوتر والصراعات، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي. كما أشار (Genari & Macke (2022 إلى وجود علاقة قوية بين تبني ممارسات الموارد البشرية المستدامة وارتفاع مستويات الالتزام المؤسسي بين العاملين.

ويرى كيري (2021) أن المؤسسات التي تهتم بالبُعد الاجتماعي تُحقق مرونة تنظيمية أعلى، ومتانة داخلية تساعد على الصمود أمام الأزمات، لا سيما إذا ما كانت تلك المؤسسات ملتزمة بتوفير بيئة عمل آمنة، والمساواة في الأجور، وتكافؤ الفرص في الترقية والتوظيف.

ومن أبرز مؤشرات هذا البُعد: برامج التدريب والتطوير، العدالة في الأجور، التوازن بين العمل والحياة، الممارسات الأخلاقية، ودعم المجتمعات المحلية.

## 3. البُعد البيئي للاستدامة

يُركز هذا البُعد على التقليل من الأثر السلبي للعمليات المؤسسية على البيئة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، من خلال تطبيق ممارسات تشغيلية صديقة للبيئة، ويرى بارود وآخرون (2021)

أن البُعد البيئي للاستدامة يتمثل في الحفاظ على النظم البيئية، وتقليل الانبعاثات، وإدارة المخلفات، وترشيد استهلاك المياه والطاقة.

وفي دراسة (Fares et al. (2024) تم التأكيد على أن تبني ممارسات الاستدامة البيئية في قطاع الأغذية والمشروبات أدى إلى تحسين الأداء الفندق في جودة والعقبة، من خلال تطبيق نظم إعادة التدوير، وتقنيات توفير الطاقة، والحد من البصمة الكربونية.

أما (Peach et al. (2020) فقد أشاروا إلى أن تكامل إدارة الاستدامة البيئية في صناعة الإنشاءات لا يساهم فقط في تقليل المخاطر البيئية، بل يُحسن أيضًا من فرص التمويل الأخضر، ويفتح آفاقًا جديدة للشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الدولية.

ومن أبرز مجالات هذا البُعد: تقليل الانبعاثات، إدارة المخلفات، كفاءة استهلاك الطاقة، التحول إلى الطاقة المتجددة، المحافظة على التنوع الحيوي، والامتثال للتشريعات البيئية.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الاستدامة

### 1.2.2 تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أضحت إدارة الموارد البشرية عنصراً استراتيجياً في تعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها المستدامة. ولم تعد هذه الإدارة تُعنى فقط بالجوانب التقليدية كالتوظيف أو الأجور، بل أصبحت تضطلع بدور جوهري في تكوين الثقافة المؤسسية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والمسؤولية الخارجية. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم في قدرتها على قيادة التغيير، وتعزيز قيم الاستدامة، وتوجيه الطاقات البشرية نحو الابتكار والتكيف مع متطلبات المستقبل.

ومع صعود مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية المؤسسية، أصبح لزاماً على إدارات الموارد البشرية تبني أدوار جديدة تتجاوز حدود الوظائف الإدارية الروتينية إلى مهام استراتيجية ترتبط مباشرة بتحقيق الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تنسجم مع معايير الاستدامة، وتساهم في تحقيق نتائج إيجابية في بيئة العمل، خاصة في المؤسسات الكبرى ذات التأثير المتعدد الأبعاد، كالشركة السعودية للكهرباء.

### 2.2.2 مفهوم لإدارة الموارد البشرية

تُشير الأدبيات إلى أن إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management - HRM) تُعبر عن مجموعة من السياسات والممارسات المنظمة لاستقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز الأفراد، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على رأس مالها البشري، وقد تطور هذا المفهوم من كونه وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بالأجور والملفات إلى نظام استراتيجي متكامل يساهم في صنع القرار المؤسسي وتوجيه الاستراتيجية العامة (عبدالرحيم وآخرون، 2023).

يُعرف خيرى والسعيدى (2022) إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه جهود العاملين وتقييم أدائهم، في سبيل تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في الأداء المؤسسي، ويتفق معهم عبدالباقى (2022) في أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تنحصر في إدارة شؤون الموظفين، بل أصبحت مسؤولية عن تمكينهم، وتطويرهم، وتحقيق المواءمة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

حيث يؤكد (2022) Rubel أن الاتجاه الحديث نحو إدارة الموارد البشرية المستدامة يُعيد صياغة المفهوم التقليدي، ليُصبح أكثر شمولاً وعدالة وارتباطاً بالاستدامة المؤسسية طويلة الأجل، وقد برزت مفاهيم مثل "إدارة المواهب"، و"التنوع والشمول"، و"الصحة النفسية في العمل"، بوصفها مكونات رئيسية في نماذج الموارد البشرية المعاصرة.

ويشير (2025) Parzhanova إلى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت أداة استراتيجية لتنفيذ برامج الاستدامة، من خلال تهيئة بيئة عمل تراعي القيم البيئية والاجتماعية، وتُحفّز على الابتكار الأخضر، والمسؤولية الاجتماعية، والتدريب المهني المرتبط بالتحول البيئي.

وبالعودة إلى البيئة السعودية، نجد أن العديد من القطاعات الحيوية – ومن أبرزها قطاع الكهرباء – باتت تدرك أهمية بناء أنظمة موارد بشرية متوائمة مع رؤية 2030 التي تُعزز من الكفاءة البشرية، والتنمية المستدامة، والتحول الرقمي.

### 3.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية متزايدة في المؤسسات الكبرى، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه بيئة الأعمال، مثل التحول الرقمي، وتغير نماذج التشغيل، ومتطلبات التنمية المستدامة. ولم تعد الموارد البشرية تُعامل باعتبارها مورداً تقليدياً يمكن تعويضه بسهولة، بل أصبحت تُعد رأس المال الفكري والوظيفي الأهم في المؤسسة، والعنصر الأساسي لضمان استمراريته وقدرتها على التكيف والابتكار والمنافسة.

يشير البشري وآخرون (2023) إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعد المحرك الرئيسي للفعالية التنظيمية في المؤسسات الكبرى، لما لها من دور في خلق بيئة عمل متماسكة، واستقطاب أفضل الكفاءات، وتطوير القدرات القيادية، وتحفيز الأداء الجماعي. وتؤكد دراسة عبدالرحيم وآخرون (2023) أن فعالية إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات، واستيعاب التحولات في السوق، وتطبيق استراتيجيات النمو المستدام.

وفي السياق ذاته، توضح دراسة بن عمار (2022) أن المؤسسات الكبرى تحتاج إلى منظومة موارد بشرية مرنة، قادرة على التعامل مع التنوع الثقافي والمهني، وتنفيذ سياسات عادلة في التوظيف والتدريب والتحفيز، بما يُعزز من مستوى الرضا والانتماء والولاء الوظيفي. ويُعد ذلك من العوامل الحاسمة لخفض معدلات دوران الموظفين، والاحتفاظ بالمواهب، وتقليل الكلف الناتجة عن فقدان الخبرات.

أما من منظور استراتيجي، فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى تُسهم في صياغة وتوجيه السياسات العامة، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على رأس مال بشري كثيف، مثل شركة الكهرباء السعودية. وتؤكد دراسة زيود والبطاينة (2022) على أن القيادة الإدارية الناجحة تُترجم رؤى الاستدامة من خلال أدوات الموارد البشرية، بما في ذلك استراتيجيات الاستقطاب، والتدريب البيئي، والتحفيز الأخلاقي، وتمكين فرق العمل.

كما أن لأهمية الموارد البشرية بُعداً اقتصادياً، حيث تُعد من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما أشار إليه Sajib et al. (2023) في دراستهم التي بينت أن المؤسسات ذات الممارسات المستدامة في إدارة الموارد البشرية تُحقق مستويات أعلى من الأداء الاقتصادي والابتكار المؤسسي.

وفي ضوء التزامات الشركات الكبرى بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، لم تعد أهمية الموارد البشرية مقتصرة على الجانب التشغيلي، بل أصبحت أداة لتنفيذ سياسات التحول الأخضر، وبرامج المسؤولية المجتمعية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإنصاف والتوازن البيئي والاجتماعي، كما أوضح Genari & Macke (2022) في دراستهم حول العلاقة بين الالتزام المؤسسي والممارسات المستدامة في الموارد البشرية.

## 4.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية التي تُسهم في دعم كفاءة المؤسسة، وتحقيق استقرارها الداخلي، وتعزيز قدرتها على المنافسة والنمو، وتتنوع هذه الأهداف بحسب حجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها، لكنها تتفق في الغالب حول ضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء واحتياجات العنصر البشري، باعتباره المورد الأهم في بيئة الأعمال المعاصرة.

ويُبين خيرى والسعيدى (2022) أن أهداف إدارة الموارد البشرية لم تعد تقليدية أو محصورة في إدارة الشؤون الإدارية، بل توسّعت لتشمل الإسهام في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تحسين الأداء الوظيفي، واستثمار القدرات البشرية، وبناء رأس مال فكري قادر على الإبداع والمنافسة، ويتفق عبد الباقي (2022) على أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى خلق بيئة تنظيمية جاذبة، تُراعي الكفاءة والعدالة وتحفّز على الإنتاج والولاء.

ومن أبرز أهداف إدارة الموارد البشرية ما يلي:

### ☒ استقطاب الكفاءات المناسبة

تتمثل أحد الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في جذب أفضل الكفاءات من سوق العمل، عبر عمليات توظيف فعالة تراعي الملاءمة بين مهارات الأفراد واحتياجات المؤسسة. وتُعد عملية الاختيار المدروسة مدخلاً مهماً لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل تكاليف التوظيف الخاطئ (عبدالرحيم وآخرون، 2023).

### ☒ تطوير القدرات والمهارات الوظيفية

تركز إدارة الموارد البشرية على تدريب الموظفين وتطويرهم بصفة مستمرة، لضمان ملائمتهم للتغيرات التكنولوجية ومتطلبات العمل المتجددة، وقد أوضحت مهدمي (2025) أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب والتطوير تُحقق مستويات أعلى من الفاعلية التشغيلية والرضا الوظيفي.

## ✓ تحفيز الأداء الفردي والجماعي

يُعد التحفيز أحد أبرز أدوات رفع الكفاءة الإنتاجية، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تصميم برامج حوافز مالية ومعنوية تُشجع على الإنجاز والابتكار والالتزام، بما يتماشى مع ثقافة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. (Rubel, 2022)

## ✓ تحقيق العدالة التنظيمية

يهدف نظام الموارد البشرية إلى تعزيز الإنصاف والمساواة في بيئة العمل، من خلال سياسات واضحة في الترقية، والتقييم، والفرص التدريبية، والأجور. ويساهم ذلك في رفع معدلات الرضا الوظيفي وتقليل التوتر والنزاعات داخل المؤسسة. (Parzhanova, 2025)

## ✓ تحسين بيئة العمل

من بين الأهداف الحديثة لإدارة الموارد البشرية العمل على خلق بيئة عمل صحية وآمنة ومحفزة، تُراعي الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية للموظفين، وهو ما يُعزز من الولاء التنظيمي، ويُقلل من معدلات الغياب والتسرب (عيد وخلف، 2021).

## ✓ الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة

تهدف الإدارة الفعالة للموارد البشرية إلى الحد من دوران الموظفين، من خلال تصميم برامج استبقاء فعّالة، وتوفير مسارات مهنية واضحة، ومكافآت متناسبة مع الأداء. وقد أكدت دراسة Sajib et al. (2023) أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تُحافظ على كوادرها الخبيرة وتعزز من شعورهم بالاستقرار.

## ✓ دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى مواءمة السياسات والممارسات البشرية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تصبح وظيفة الموارد البشرية شريكاً رئيسياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، لا مجرد جهة تنفيذية.

## ☑ تعزيز الثقافة التنظيمية

من خلال ترسيخ القيم المؤسسية، والممارسات الإيجابية، والسلوكيات الأخلاقية، تُسهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية قوية، تُشجّع على الالتزام والتعاون والشفافية.

ومن خلال هذه الأهداف، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا محوريًا في دعم النمو المستدام للمؤسسات، وهو ما يجعلها شريكًا رئيسيًا في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، كما هو الحال في الشركات الكبرى ذات الطابع المؤسسي الحيوي مثل الشركة السعودية للكهرباء.

### 5.2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق الاستدامة

تتخذ إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المستدامة بُعدًا أكثر شمولًا واستراتيجية، حيث لم تُعد الممارسات محصورة في الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبحت تُصاغ ضمن إطار أخلاقي وبيئي واجتماعي يعكس التزام المؤسسة بقيم الاستدامة، وقد أفرز هذا التحول ظهور ما يُعرف بـ "إدارة الموارد البشرية المستدامة (Sustainable HRM)"، والتي تسعى إلى خلق توازن بين تحقيق الأداء المؤسسي والمحافظة على صحة وكرامة ورفاهية العاملين، مع احترام البيئة والمجتمع.

ويمكن تفصيل أبرز ممارسات الموارد البشرية في سياق الاستدامة كما يلي:

#### 1. استقطاب الكفاءات ذات القيم المستدامة

تبدأ الاستدامة في الموارد البشرية من مرحلة التوظيف، حيث تُولي المؤسسات الكبرى اهتمامًا متزايدًا بجذب الأفراد الذين يتشاركون في القيم المؤسسية المرتبطة بالاستدامة، مثل الالتزام الأخلاقي، والمسؤولية الاجتماعية، والوعي البيئي، وأكدت دراسة (Sajib et al. (2023 أن استقطاب موظفين لديهم وعي استراتيجي بمفاهيم التنمية المستدامة يُسهم في تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز فعالية المبادرات البيئية والاجتماعية داخل المؤسسة.

كما تُدمج بعض المؤسسات معايير المسؤولية البيئية والاجتماعية ضمن توصيف الوظائف، ومعايير المقابلة الشخصية، لا سيما في الشركات التي تخضع لرقابة استدامة خارجية.

## 2. تطوير الموظفين في ضوء مفاهيم الاستدامة

يتجاوز التدريب والتطوير المهني المهارات التشغيلية ليمتد إلى رفع وعي العاملين بالقضايا البيئية والاجتماعية، وتزويدهم بالمعرفة اللازمة للمساهمة في مبادرات الاستدامة، وتُشير (Parzhanova 2025) إلى أن المؤسسات المستدامة تُدمج موضوعات مثل إدارة النفايات، والتحول الرقمي الأخضر، والمساءلة الاجتماعية، ضمن برامج التدريب الداخلي، مما يخلق تحولاً نوعياً في تفكير الموظفين وسلوكهم اليومي.

## 3. تحفيز الأداء الأخلاقي والمستدام

لم تُعد الحوافز في المؤسسات المعاصرة قائمة فقط على الإنتاجية، بل أصبحت تشمل مؤشرات مثل الالتزام البيئي، والمبادرات الاجتماعية، والسلوك الأخلاقي في العمل، وذكرت دراسة عبد الباقي (2022) أن بعض المؤسسات تعتمد أنظمة مكافآت تُحفّز الموظفين على ترشيد استهلاك الموارد، والمساهمة في العمل المجتمعي، والإبلاغ عن الممارسات غير المسؤولة.

## 4. خلق بيئة عمل آمنة وصحية ومستدامة

تُعد بيئة العمل من أبرز مكونات الاستدامة الداخلية، حيث تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة آمنة وصحية تحترم الإنسان وتحفّز على الإنتاج. ويشمل ذلك: الإضاءة الطبيعية، التهوية، تقليل الانبعاثات، مراعاة ذوي الإعاقة، دعم الصحة النفسية، وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، وقد أكد عيد وخلف (2021) أن الاهتمام بهذه العوامل يُعزز الولاء الوظيفي ويقلل من التوتر والاحتراق المهني.

## 5. تعزيز مشاركة الموظفين في مبادرات الاستدامة

تسعى إدارات الموارد البشرية المستدامة إلى دمج الموظفين في صياغة وتنفيذ مبادرات الاستدامة، من خلال إشراكهم في اللجان الخضراء، أو الفرق التطوعية، أو مقترحات التحسين البيئي والاجتماعي.

ويُسهم ذلك في رفع مستويات الانتماء والتحفيز الذاتي، ويخلق بيئة تشاركية قائمة على الالتزام المشترك،

كما أشارت دراسة (Genari & Macke (2022).

## 6. دعم الالتزام التنظيمي والعدالة الداخلية

تؤدي ممارسات الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تعزيز الالتزام المؤسسي من خلال تطبيق سياسات عادلة في الترقية والتقييم والتقدير، والحد من التمييز والتحيز، وتوفير فرص متكافئة للنمو المهني، وقد أثبتت دراسة (Rubel (2022 وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تطبق قيم الاستدامة بصدق واستمرارية.

## 7. مواءمة سياسات التوظيف والتدريب مع متطلبات المسؤولية البيئية

من أبرز التحولات في الممارسات الحديثة هو ربط سياسات الموارد البشرية بالمعايير البيئية، مثل توظيف مختصين في مجالات البيئة والطاقة، أو تصميم برامج تدريبية للحد من البصمة الكربونية، أو إدراج معايير السلامة البيئية ضمن تقييم الأداء، وتُبين دراسة (Fares et al. (2024 أن المؤسسات التي دمجت التدريب البيئي ضمن خططها التطويرية سجّلت نتائج إيجابية في الحد من النفايات واستهلاك الطاقة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق الاستدامة تمثل تحولًا جوهريًا في فلسفة الإدارة الداخلية للمؤسسة، حيث يتم توجيه الأنشطة والسياسات لخدمة أهداف أوسع تتجاوز الإنتاجية، لتشمل القيم الإنسانية، والعدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، وهو ما يعكس جوهر مفهوم التنمية المستدامة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد

يسعى هذا الفصل إلى عرض المنهج العلمي المعتمد، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتوصيف أداة جمع البيانات، وبيان مراحل إعدادها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وقد تم تصميم هذه المنهجية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، التي تهدف إلى قياس أثر تطبيق معايير الاستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء.

### 2.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين متغيرات كمية قابلة للقياس، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمةً للدراسات الميدانية التي تتناول الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية، وتعمل على وصفها كما هي، وتحليلها بهدف تفسير العلاقات بين مكوناتها.

ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذلك المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وموضوعياً، من خلال جمع البيانات الميدانية، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص أنماط العلاقات والتأثيرات القائمة بين المتغيرات (السعيد، 2022). ويتميز هذا المنهج بقدرته على التعامل مع البيانات الكمية، وتفسيرها بلغة رقمية تُمكن الباحث من اختبار الفرضيات وإصدار الأحكام المدعومة بالأدلة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السعودية للكهرباء، وهي من أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية من حيث عدد الموظفين، وتعمل في مجالات التوليد والنقل والتوزيع وصيانة

وتشغيل الطاقة الكهربائية، ويُقدّر عدد موظفيها وفق البيانات الرسمية بحوالي 34,000 موظفًا موزعين على مختلف مناطق المملكة، ونظرًا للانتشار الواسع والتنوع الإداري في هيكل الشركة، فقد ركزت الدراسة على الفئة الإدارية ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، والمتمثلة في: موظفي إدارات الموارد البشرية، والبيئة والاستدامة، والإدارات التشغيلية العليا، لما لهم من دور فعلي في تطبيق معايير الاستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بدقة ليشمل فقط الموظفين العاملين في القطاعات الإدارية والفنية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، ويُقدّر حجم هذا المجتمع الفرعي المستهدف بحوالي 1,100 موظف، وفقًا لما ورد في التقارير الإدارية الداخلية للشركة.

### 4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة بموضوع البحث في الشركة السعودية للكهرباء، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بهدف ضمان تمثيل كافة التخصصات الإدارية والفنية المرتبطة بتطبيق معايير الاستدامة وإدارة الموارد البشرية.

ولتحديد حجم العينة المناسب، تم الاستناد إلى جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، الذي يُستخدم في الدراسات الاجتماعية والإدارية لتحديد الحجم الأمثل للعينة بناءً على حجم المجتمع الأصلي. وبما أن حجم المجتمع المستهدف يبلغ تقريبًا 1,100 موظفًا، فإن الحجم المناسب للعينة وفق هذا الجدول هو 285 مفردة على الأقل.

وعليه، فقد تم توزيع عدد 300 استبانة على موظفي الإدارات المختارة، لضمان استرداد الحد الأدنى المطلوب للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة. وقد تم استرداد عدد 288 استبانة، منها 278 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 92.6%، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المفردات وتعاونهم في إنجاح البحث.

### 5.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، كونها من أكثر الأدوات استخدامًا وملاءمة للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس آراء واتجاهات عينة كبيرة من الأفراد خلال فترة زمنية محددة. وتم تصميم الاستبانة بشكل علمي لتغطية كافة أبعاد المتغيرات محل الدراسة (المتغير المستقل – معايير الاستدامة، والمتغير التابع – إدارة الموارد البشرية)، وذلك بالاستناد إلى الدراسات السابقة، والمراجع النظرية الحديثة، والبيئة التشغيلية للشركة السعودية للكهرباء.

وقد جاءت الاستبانة في صيغتها النهائية مكونة من 22 فقرة، موزعة على النحو التالي:

#### أولاً: المتغير المستقل – معايير الاستدامة (12 فقرة)

تم قياس هذا المتغير من خلال 3 أبعاد رئيسية، يحتوي كل بُعد منها على 4 فقرات، على النحو الآتي:

1. البُعد الاقتصادي (4 فقرات) تقيس هذه الفقرات مدى التزام الشركة بتعظيم الكفاءة الاقتصادية، والاستثمار المسؤول، وتحقيق الربحية المستدامة.
2. البُعد الاجتماعي (4 فقرات) تهدف إلى قياس مدى تركيز الشركة على العدالة التنظيمية، بيئة العمل، المساواة، وتمكين الموظفين.
3. البُعد البيئي (4 فقرات) تركز على مدى تطبيق الشركة للممارسات البيئية المستدامة، مثل إدارة النفايات، وتوفير الطاقة، والتحول نحو التشغيل الأخضر.

#### ثانياً: المتغير التابع – إدارة الموارد البشرية (10 فقرات)

ويُتيح هذا المقياس إمكانية التحليل الكمي والإحصائي للبيانات بطريقة دقيقة ومناسبة لطبيعة الفرضيات.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم اعتماد طريقتين أساسيتين: الصدق الظاهري والصدق التمييزي، بالإضافة إلى استخدام مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (معايير الاستدامة) لتحليل الترابط الداخلي والتمايز بين الأبعاد.

#### 1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات: إدارة الأعمال، والموارد البشرية، والاستدامة المؤسسية. وقد بلغ عدد المحكمين (5 محكمين أكاديميين ومهنيين). وقد أجمعوا على أن الفقرات مناسبة لقياس الأبعاد المستهدفة، من حيث الوضوح، والتسلسل، والتناسق مع الفرضيات، وتم بناءً على ملاحظاتهم إجراء بعض التعديلات اللغوية البسيطة دون المساس بالمحتوى العلمي.

#### 2. الصدق التمييزي (Discriminant Validity) من خلال مصفوفة الارتباط

تم حساب معاملات الارتباط البسيطة (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل الثلاثة:

- البعد الاقتصادي
- البعد الاجتماعي
- البعد البيئي

وذلك للتحقق من التمايز البنائي بين الأبعاد المختلفة لمتغير "معايير الاستدامة"، والتأكد من أن كل بُعد يقيس جانباً مستقلاً من المفهوم الكلي.

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

| البند           | البعد الاقتصادي | البعد الاجتماعي | البعد البيئي |
|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| البعد الاقتصادي | 1               | 0.61**          | 0.58**       |

|        |        |        |                  |
|--------|--------|--------|------------------|
| 0.66** | 1      | 0.61** | البُعد الاجتماعي |
| 1      | 0.66** | 0.58** | البُعد البيئي    |

ملاحظة: جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية بين أبعاد معايير الاستدامة الثلاثة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.58) و(0.66)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يدل على أن هذه الأبعاد مرتبطة لكنها غير متطابقة، أي أن كل بُعد يقيس جانباً مستقلاً نسبياً من مفهوم الاستدامة.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس اتساق الأداة داخلياً. (Internal Consistency Reliability) ويعكس معامل كرونباخ ألفا درجة اتساق إجابات المفردات على فقرات الاستبانة التي تنتمي إلى نفس البعد، ويُعتبر مقبولاً إحصائياً إذا تجاوز (0.70)، ومرتفعاً إذا تجاوز (0.80)، وممتازاً إذا بلغ (0.90) فأعلى (Sekaran & Bougie, 2016).

وقد أُجري تحليل الثبات على عينة الدراسة البالغة (278) مفردة باستخدام برنامج SPSS، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (2) نتائج معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

| المتغير / البُعد                       | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|----------------------------------------|-------------|--------------------|
| البُعد الاقتصادي للاستدامة             | 4           | 0.83               |
| البُعد الاجتماعي للاستدامة             | 4           | 0.86               |
| البُعد البيئي للاستدامة                | 4           | 0.84               |
| معايير الاستدامة (ككل)                 | 12          | 0.90               |
| إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) | 10          | 0.91               |

تُشير نتائج التحليل إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، بل تجاوزت في معظمها (0.80)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وأنها صالحة للاستخدام في أغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، كما أن القيمة المرتفعة للمتغير التابع (0.91) تعكس وضوح الفقرات وترابطها البنيوي في قياس إدارة الموارد البشرية.

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي – SPSS وقد تم اختيار هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ويهدف اختبار الفرضيات والتحقق من دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وتفصيل ذلك كما يلي:

#### 1. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)

- المتوسط الحسابي: لقياس الاتجاه العام لاستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط.
- النسب المئوية والتكرارات: لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة (مثل الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، الإدارة... إلخ).

#### 2. اختبار صدق البناء: (Construct Validity)

- مصفوفة الارتباط (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من التمايز البنائي بين الأبعاد.

#### 3. تحليل الثبات الداخلي: (Internal Consistency)

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقدير مدى اتساق فقرات كل بعد من أداة الدراسة.

#### 4. الاختبارات الاستدلالية: (Inferential Statistics)

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد معايير الاستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) على إدارة الموارد البشرية بشكل منفرد، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر الكلي المشترك لأبعاد معايير الاستدامة الثلاثة على المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

### 1.4 تمهيد

يُركّز هذا الفصل على عرض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي وُزعت على عينة مكوّنة من (278) موظفًا في الشركة السعودية للكهرباء. ويُقدّم هذا الفصل عرضًا منهجيًا للإحصاءات الوصفية التي تعبّر عن اتجاهات وآراء أفراد العينة حول أبعاد الدراسة، وكذلك نتائج التحليلات الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية.

### 2.4 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف إحصائي للخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة المكوّنة من (278) موظفًا من مختلف الإدارات في الشركة السعودية للكهرباء. وتُعد هذه الخصائص مؤشرًا مهمًا لفهم خلفيات المستجيبين وتفسير استجاباتهم وتحليلها في ضوء متغيرات الدراسة. وقد شملت الخصائص: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والإدارة التي يعمل بها الموظف، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية والمهنية

| المتغير       | الفئة                         | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                           | 235     | 84.5%          |
|               | أنثى                          | 43      | 15.5%          |
| المؤهل العلمي | دبلوم                         | 61      | 21.9%          |
|               | بكالوريوس                     | 159     | 57.2%          |
|               | دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) | 58      | 20.9%          |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات                | 52      | 18.7%          |

| المتغير | الفئة                     | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------------------------|---------|----------------|
|         | من 5 إلى أقل من 10 سنوات  | 88      | 31.7%          |
|         | 10 سنوات فأكثر            | 138     | 49.6%          |
| الإدارة | الموارد البشرية           | 103     | 37.1%          |
|         | الاستدامة والبيئة         | 64      | 23.0%          |
|         | التشغيل والصيانة/الهندسية | 111     | 39.9%          |

أوضحت نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 84.5%، وهو ما يُعبر عن الطابع الذكوري الغالب في قطاعات الكهرباء والصيانة في المملكة، كما أن أكثر من نصف العينة يحملون مؤهل البكالوريوس (57.2%)، مما يعكس مستوى أكاديمياً جيداً يدعم دقة الإدراك والتحليل لدى المستجيبين، ويُلاحظ أيضاً أن ما يقارب نصف العينة لديهم خبرة عملية تتجاوز 10 سنوات (49.6%)، وهو ما يمنح نتائج الدراسة مصداقية أكبر نابعة من اطلاع وتجربة واسعة.

أما من حيث التوزيع الإداري، فقد جاءت إدارة التشغيل والصيانة في المرتبة الأولى بنسبة 39.9%، تليها إدارة الموارد البشرية بنسبة 37.1%، ثم إدارة البيئة والاستدامة بنسبة 23%، ويُشير هذا التوزيع إلى تمثيل متوازن للإدارات المرتبطة بموضوع الدراسة، مما يُعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتفسير في سياق بيئة العمل بالشركة.

### 3.4 التحليل الوصفي لفقرات الدراسة

الجدول (4) التحليل الوصفي للمتغير "معايير الاستدامة"

| الانحراف المعياري                | المتوسط الحسابي | البعد / الفقرة                                            |
|----------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------|
| أولاً: البعد الاقتصادي للاستدامة |                 |                                                           |
| 0.72                             | 4.11            | تلتزم الشركة بتحقيق الكفاءة الاقتصادية في استخدام الموارد |

|                                                |      |                                                             |
|------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|
| 0.76                                           | 4.03 | تستثمر الشركة في مشاريع طويلة الأجل تراعي الاستدامة المالية |
| 0.70                                           | 4.09 | تعتمد الشركة على سياسات مالية تقلل من الهدر والتكاليف       |
| 0.74                                           | 4.06 | تسعى الشركة لتعظيم العوائد الاقتصادية دون الإضرار بالبيئة   |
| 0.73                                           | 4.07 | متوسط البُعد الاقتصادي                                      |
| ثانيًا: البعد الاجتماعي للاستدامة              |      |                                                             |
| 0.81                                           | 3.95 | توفّر الشركة فرصًا عادلة ومتساوية لجميع الموظفين            |
| 0.84                                           | 3.89 | تهتم الشركة برفاهية الموظفين وصحتهم النفسية                 |
| 0.79                                           | 3.92 | تُعزّز الشركة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات             |
| 0.83                                           | 3.87 | تسهم سياسات الشركة في تعزيز العدالة والتنمية الاجتماعية     |
| 0.82                                           | 3.91 | متوسط البُعد الاجتماعي                                      |
| ثالثًا: البعد البيئي للاستدامة                 |      |                                                             |
| 0.68                                           | 4.08 | تُطبّق الشركة معايير بيئية في العمليات التشغيلية            |
| 0.72                                           | 4.01 | تستخدم الشركة تقنيات لتقليل الانبعاثات والتلوث              |
| 0.75                                           | 3.97 | تنفّذ الشركة برامج للتوعية البيئية داخل بيئة العمل          |
| 0.71                                           | 4.04 | تتبني الشركة مبادرات لإعادة التدوير والحفاظ على الموارد     |
| 0.72                                           | 4.03 | متوسط البُعد البيئي                                         |
| رابعًا: إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) |      |                                                             |
| 0.65                                           | 4.15 | يتم اختيار الموظفين وفق كفاءات واضحة وموضوعية               |
| 0.70                                           | 4.09 | توفر الشركة برامج تدريبية تطويرية بانتظام                   |
| 0.66                                           | 4.12 | تعتمد الشركة نظامًا تحفيزيًا يرتبط بالأداء الفعلي           |
| 0.71                                           | 4.10 | تتوفر بيئة عمل آمنة وصحية                                   |
| 0.82                                           | 3.88 | يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم       |
| 0.79                                           | 3.93 | يسود شعور بالانتماء والالتزام تجاه الشركة                   |

|      |      |                                                         |
|------|------|---------------------------------------------------------|
| 0.76 | 4.00 | تُطبق الشركة سياسة توظيف شفافة وعادلة                   |
| 0.77 | 3.91 | تراعي برامج التدريب التحولات البيئية ومتطلبات الاستدامة |
| 0.74 | 4.05 | توجد صلة بين المكافآت وتحقيق أهداف العمل                |
| 0.69 | 4.06 | تتسم ممارسات الموارد البشرية بالشفافية والنزاهة         |
| 0.73 | 4.03 | متوسط إدارة الموارد البشرية (كلي)                       |

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن استجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على كافة أبعاد الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بين (3.87) و(4.15)، وهو ما يدل على وجود إدراك إيجابي مرتفع لدى الموظفين تجاه التزام الشركة السعودية للكهرباء بتطبيق معايير الاستدامة، وانعكاسها الإيجابي على إدارة الموارد البشرية.

وقد حصل البُعد الاقتصادي على أعلى متوسط (4.07)، مما يُشير إلى إدراك العاملين لوجود سياسات مالية مستدامة وفعالة، ويليه البُعد البيئي بمتوسط (4.03)، وهو ما يعكس التزام الشركة بالممارسات البيئية الحديثة، بينما جاء البُعد الاجتماعي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.91)، ما يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على العدالة والمشاركة الوظيفية.

أما على مستوى المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية)، فقد بلغ متوسطه (4.03) بانحراف معياري (0.73)، مما يدل على رضا الموظفين عن ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بالاستقطاب، التدريب، التحفيز، والبيئة الداعمة، وهو ما يُعزّز من فرضية وجود أثر إيجابي لمعايير الاستدامة على هذا المتغير.

#### 4.4 فرضيات الدراسة

##### التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتطبيق معايير الاستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء."

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، بهدف قياس مدى تأثير أبعاد معايير الاستدامة (كعوامل مستقلة) على إدارة الموارد البشرية (كعامل تابع). وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة على إدارة الموارد البشرية

| المتغيرات المستقلة        | معامل الانحدار (B) | قيمة T | مستوى الدلالة Sig. |
|---------------------------|--------------------|--------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت | 0.614              | 4.532  | 0.000 **           |
| البعد الاقتصادي           | 0.348              | 6.124  | 0.000 **           |
| البعد الاجتماعي           | 0.297              | 5.017  | 0.000 **           |
| البعد البيئي              | 0.265              | 4.265  | 0.000 **           |

معامل التحديد  $(R^2) = 0.625$

معامل الارتباط  $(R) = 0.791$

Sig. F = 0.000

قيمة F المحسوبة = 142.376

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد معايير الاستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) على إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للكهرباء، فقد بلغ معامل التحديد  $(R^2)$  قيمة قدرها (0.625)، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا تدل على أن 62.5% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال أبعاد الاستدامة الثلاثة مجتمعة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة، كما أن قيمة معامل الارتباط  $(R = 0.791)$  تعكس قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وقد جاءت قيمة F المحسوبة (142.376) دالة عند مستوى  $(Sig. = 0.000)$ ، مما يشير إلى صلاحية النموذج الإحصائي ككل في تفسير العلاقة، ويعكس مستوى قويًا من التنبؤ، أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد ظهر أن البعد الاقتصادي يُعد الأكثر تأثيرًا  $(B = 0.348)$ ، يليه البعد الاجتماعي  $(B = 0.297)$ ،

ثم البعد البيئي ( $B = 0.265$ ) ، وجميعها ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، مما يدل على أثر طردي حقيقي لكل بعد من أبعاد الاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ويتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير الاستدامة بأبعادها على إدارة الموارد البشرية.

### الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للبعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل استقطاب الكفاءات، وتطوير الموظفين، وتحفيز الأداء".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "البعد الاقتصادي" كمتغير مستقل على "إدارة الموارد البشرية" كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البعد الاقتصادي على إدارة الموارد

#### البشرية

| المتغير التابع        | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig. F | B     | T      | Sig. T |
|-----------------------|------------------|------------------------------|------------|--------|-------|--------|--------|
| إدارة الموارد البشرية | 0.651            | 0.424                        | 203.876    | 0.000  | 0.562 | 14.283 | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للاستدامة وإدارة الموارد البشرية. حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.651$  ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.424$  ، وهو ما يعني أن 42.4% من

التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال البعد الاقتصادي فقط دون إدخال الأبعاد الأخرى.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت (203.876) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعكس دلالة إحصائية عالية للنموذج ككل، أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.562)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التزام الشركة بالبعد الاقتصادي للاستدامة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.562 في فاعلية إدارة الموارد البشرية. وقد جاءت قيمة  $T = 14.283$  بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد أن هذا الأثر ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$ .

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للبعد الاقتصادي من معايير الاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للبعد الاجتماعي للاستدامة على بيئة العمل، ومستوى مشاركة الموظفين، ودرجة التزامهم التنظيمي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، بهدف قياس تأثير "البعد الاجتماعي للاستدامة" على "إدارة الموارد البشرية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

جدول (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البعد الاجتماعي على إدارة الموارد البشرية

| المتغير التابع        | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig. F | B     | T      | Sig. T |
|-----------------------|------------------|------------------------------|------------|--------|-------|--------|--------|
| إدارة الموارد البشرية | 0.609            | 0.371                        | 163.144    | 0.000  | 0.511 | 12.772 | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للاستدامة وإدارة الموارد البشرية. حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.609$  ، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين التزام الشركة بالأبعاد الاجتماعية (مثل العدالة، الصحة النفسية، المشاركة، التنوع) وبين فعالية ممارسات الموارد البشرية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.371$  ، أي أن 37.1% من التباين في إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال البعد الاجتماعي فقط، أما قيمة F المحسوبة = 163.144 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، فهي دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  ، مما يؤكد أن نموذج الانحدار صالح لتفسير هذه العلاقة.

كما تبين أن معامل الانحدار  $B = 0.511$  ، أي أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في أداء الشركة على المستوى الاجتماعي يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.511) في كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة  $T = 12.772$  عند دلالة (0.000)، مما يعزز موثوقية هذا التأثير الإيجابي.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا للبعد الاجتماعي للاستدامة على إدارة الموارد البشرية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

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

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس مدى تأثير "البعد البيئي للاستدامة" على "إدارة الموارد البشرية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البعد البيئي على إدارة الموارد البشرية

| المتغير التابع        | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig. F | B     | T      | Sig. T |
|-----------------------|------------------|------------------------------|------------|--------|-------|--------|--------|
| إدارة الموارد البشرية | 0.582            | 0.339                        | 140.547    | 0.000  | 0.488 | 11.852 | 0.000  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين "البعد البيئي للاستدامة" و"إدارة الموارد البشرية". فقد بلغ معامل الارتباط  $R = 0.582$  ، مما يدل على علاقة متوسطة القوة ذات دلالة إيجابية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.339$  ، ما يعني أن 33.9% من التباين في كفاءة إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال أداء الشركة في بعدها البيئي.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (140.547) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للنموذج التفسيري، وبلغ معامل الانحدار غير المعياري ( $B = 0.488$ ) ، أي أن كل تحسن بوحدة واحدة في أداء الشركة على المستوى البيئي (مثل إدارة النفايات، الطاقة، التوعية البيئية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.488) في ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. وقد بلغت قيمة  $T = 11.852$  عند دلالة (0.000)، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية عند  $\alpha \leq 0.01$ .

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، التي تؤكد وجود أثر دال إحصائي للبعد البيئي للاستدامة على إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للكهرباء.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك استنادًا إلى التحليلات الإحصائية التي تمت في الفصل الرابع.

### 2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن آراء الموظفين جاءت بدرجة مرتفعة حول تطبيق الشركة السعودية للكهرباء لأبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، حيث تراوح المتوسط الحسابي العام لكل بعد بين (3.91 و 4.07) من أصل 5، وهو ما يشير إلى وجود مستوى إدراك إيجابي مرتفع بين العاملين تجاه التزام الشركة بتلك الأبعاد.

- فقد تصدر بُعد الاقتصادي (متوسط = 4.07) النتائج، ما يُعزى إلى وضوح الاستراتيجيات المالية للشركة، وتركيزها على الاستثمار طويل الأجل، وكفاءة إدارة الموارد، ويتمشى هذا مع ما ذكره فارس وآخرون (2024) بأن تعزيز الاستقرار الاقتصادي من أهم مؤشرات نجاح تطبيق الاستدامة في المؤسسات.

- أما بُعد البيئي فجاء في المرتبة الثانية (متوسط = 4.03)، مما يعكس إدراكًا متزايدًا لدى الموظفين بأهمية الممارسات البيئية، كإعادة التدوير وكفاءة استهلاك الطاقة، وقد دعمت دراسة محمد (2024) هذا الاتجاه، موضحة أهمية إدماج الأنظمة البيئية في الممارسات التشغيلية.

- وجاء بُعد الاجتماعي ثالثًا (متوسط = 3.91)، وربما يعود ذلك إلى وجود فجوة نسبية في ممارسات تمكين الموظف والمشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه كيري (2021) من أن بُعد الاجتماعي غالبًا ما يكون الأقل نضجًا مقارنة بالأبعاد الأخرى.

أظهرت نتائج فقرات هذا المتغير (متوسط عام = 4.03) أن المشاركين عبّروا عن رضاهم المرتفع عن الممارسات الحالية في إدارة الموارد البشرية، مثل: عدالة التوظيف، فعالية التدريب، التحفيز المرتبط

بالأداء، وبيئة العمل الآمنة، ويدعم ذلك ما ذكره عبد الباقي (2022) بأن التركيز على جودة ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويزيد من التماسك التنظيمي. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.625$ )، ما يدل على تفسير 62.5% من التغير في كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد الاستدامة، وتُعتبر هذه النتيجة مؤشرًا قويًا على تكامل الاستدامة مع الإدارة الحديثة للموارد البشرية، وقد دعمتها دراسة (Genari & Macke (2022) التي أكدت أن ممارسات الاستدامة تعزز الالتزام التنظيمي وتحفز تطوير الموظفين.

أظهرت النتائج أن البُعد الاقتصادي هو الأكثر تأثيرًا ( $B = 0.562$ )، وبلغت دلالة  $T$  (0.000) ويُعزى ذلك إلى وعي الشركة بأهمية الكفاءة المالية، وارتباط القرارات الإدارية بتحقيق العائد المستدام، ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة عبد الحميد وآخرون (2024) بأن الأساس الاقتصادي هو الموجه الأول لاستراتيجيات الموارد البشرية المستدامة.

جاءت النتائج الإحصائية ( $R = 0.609$ ,  $R^2 = 0.371$ ,  $Sig = 0.000$ ) لتؤكد أن العدالة التنظيمية ومشاركة الموظفين في القرار تعزز من التزامهم واستمرارهم في العمل، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة عبيد وخلف (2021) التي بينت أن مناخ العدالة الاجتماعية في بيئة العمل يعد من أهم محددات استدامة الموارد البشرية في القطاع العربي.

أظهرت النتائج أن البُعد البيئي يفسّر 33.9% من التباين في ممارسات الموارد البشرية، وهو ما يعكس أثر إدخال معايير الحفاظ على البيئة في إجراءات التوظيف والتدريب، وقد دعمت شافعي والحربي (2021) هذه النتيجة بقولهم إن الوعي البيئي ينعكس على ثقافة المؤسسة وسياساتها الداخلية.

### 3.5 التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. دمج مؤشرات الاستدامة رسميًا في جميع مراحل تخطيط الموارد البشرية، خاصة في التوظيف والتدريب والتقييم.

2. تعزيز البرامج التدريبية المرتبطة بالاستدامة، وتضمين مفاهيم الاقتصاد الأخضر، والطاقة المتجددة، والمسؤولية البيئية.
3. تطوير آليات واضحة لربط الحوافز بالأداء المستدام، بحيث يُكافأ الموظف على السلوكيات التي تدعم الأبعاد الثلاثة للاستدامة.
4. توسيع مشاركة الموظفين في صناعة القرار البيئي والاجتماعي داخل المؤسسة، بما يعزز الانتماء والالتزام.
5. وضع إطار للعدالة التنظيمية الشاملة، يشمل سياسات توظيف وترقية عادلة، وتوازن في الفرص بين الموظفين.
6. إنشاء وحدات داخل إدارات الموارد البشرية متخصصة في "إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green)" (HRM).
7. تحسين قنوات الاتصال الداخلية لنشر ثقافة الاستدامة بين الموظفين كافة.
8. إعادة تصميم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة لتكون أكثر ارتباطاً برفاه الموظفين وبيئة العمل.
9. تعزيز استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تتبع أداء الاستدامة، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.
10. الاستفادة من تجارب شركات دولية في ربط الاستدامة بالموارد البشرية، من خلال الشراكات والتعلم المؤسسي.

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of applying sustainability standards—across their three dimensions: economic, social, and environmental—on human resource management in large companies, with an applied case study on the Saudi Electricity Company. The study adopted the descriptive-analytical approach and was conducted on a stratified random sample of the company's employees, totaling 278 participants. The SPSS program was used to perform the statistical analyses.

The results indicated a statistically significant impact of sustainability dimensions on human resource management. The economic dimension had the strongest influence, followed by the social and then the environmental dimensions. The findings also revealed a high level of employee satisfaction with current HR practices, along with a positive perception of the company's commitment to sustainability standards.

The study recommends the formal integration of sustainability practices into human resource management processes, and the development of incentive, training, and internal communication policies to strengthen the environmental and social dimensions within the workplace.

**Keywords:** Sustainability, Economic Dimension, Social Dimension, Environmental Dimension, Human Resource Management, Saudi Electricity Company.

## المراجع :

### أولاً: المراجع العربية

- بارود، نعيم سلمان محمد، كحيل، شادي زهير محمد، و الكحلوت، أسامة حمدي. (2021). تطبيق معايير الاستدامة البيئية للحد من التغيرات التي طرأت على ساحل محافظات غزة باستخدام-RS GIS. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مج29، ع4 ، 175 - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195431>
- البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلتة، عبدالهادي بن ماجد بن عبدالهادي، و الجعيد، عبدالرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة.
- بن عمار، سمية. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج8، ع3 ، 336 - 347.
- حسن، انتصار طه عبدالوهاب. (2023). دور الاستدامة وإعادة التدوير في دعم الاقتصاد. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج3، ع17 ، 5753 - 5784.
- خيرى، مكي عبدالامير، و السعيدى، فاضل عباس. (2022). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الموارد البشرية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 659 - 688.
- زحلوط، عفراء، و محمد، ليلي. (2021). أثر الإفصاح عن أداء الاستدامة في تحسين الأداء المالي: دراسة حالة في شركة سيريتل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج43، ع2 ، 69 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145501>
- زيود، حاتم خالد عبيدالله، و البطاينة، محمد تركي. (2022). القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة / البنك الأردني الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش

- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2، 791 - 812.
- السلوم، رافد بن عبدالله، و المعارك، هلاء بنت عثمان. (2025). أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع78، 749 - 777.
- سنوسي، لبنى محمود. (2022). آليات تطبيق معايير الاستدامة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع97، ج2، 9 - 32.
- شافعي، وفاء حسن علي، و الحربي، مرام زيد. (2021). الاستدامة بتدوير مخلفات النخيل المهدرة في تصميم أحزمة نسائية. مجلة الأكاديمي، ع100، 337 - 356. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264463>
- عبدالباقى، بوبكر. (2022). اثر التكوين على أداء الموارد البشرية. مجلة المالية والأسواق، مج9، ع2، 288 - 308.
- عبدالحميد، أحمد إبراهيم، عبدالله، محمد عبدالعزيز، و درويش، حنان محمد. (2024). دور معايير الاستدامة في زيادة الإفصاح المحاسبي وأثرها على القيمة السوقية للسهم: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع3، 154 - 195.
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (2023). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان 2018-2022 م. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع10، 44 - 106.
- عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد، و العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (2023). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع3، 53 - 81.

— علي، محمد عطا الله، و عبد الله، سلمان حسين. (2021). دور تقارير الاستدامة وفق معايير "SASB"

- في رفع كفاءة الأداء المستدام بالتطبيق في شركة مصافي الوسط. مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، مج17، ع55 ، 99 - 111. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1205312>

— عواد، إسماعيل أحمد، عبد الرحيم، سماح، و إسماعيل، نها فخري عبدالسلام إبراهيم. (2021). أثر

أساليب تصميم الأثاث المستدام على تحقيق دورة الاستخدام القصوى للأثاث. مجلة العمارة والفنون

والعلوم الإنسانية، ع25 ، 120 - 134. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1100430>

— عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، و خلف، حافظ محمد فريد حامد. (2021). دور المناخ الأخلاقي في

تحقيق استدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية

للدراستات والبحوث المالية والإدارية، مج9، ع1 ، 329 - 356. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1223654>

— فارس، شاكر ضيف الله، مرسي، محمد عبدالوهاب، و سليمان، شريف جمال سعد. (2024). أثر

تطبيق معايير الاستدامة البيئية على الأداء الفندقي بالتطبيق على قطاع الأغذية والمشروبات: دراسة

مقارنة بين فنادق مدينتي العقبة "الأردن" وجدة "السعودية". مجلة كلية السياحة والفنادق، ع15،

ج2 ، 121 - 226.

— القيسي، دنيا طارق أحمد، الحسيناوي، عماد حسين سعود، و السليماوي، حسين مظلوم. (2024).

رؤية مقترحة لتطبيق معايير استدامة الخدمات الترفيهية: المدن الاستثمارية الجديدة أنموذجاً. مجلة

الجامعة العراقية، ع69، ج2 ، 457 - 467.

— كريري، عصام بن محمد بن علي. (2021). حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في إدارات التعليم بالمملكة

العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراستات الإنسانية، ع19 ، 487 - 513. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1192698>

- محمد، السيد السعيد عبدالوهاب. (2024). معايير الاستدامة البيئية الخضراء بالأنظمة التعليمية لكليات الإعلام الحكومية في مصر. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع89، 1 - 40.
- محمود، حمادة صابر مصطفى، عبدالرحمن، عاطف عبدالمجيد، و نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). تأكيد تقارير الاستدامة وانعكاسها على فجوة التوقعات في المراجعة: دراسة نظرية. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ع1، 101 - 111. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1124032>
- معوض، نادية لطفى عبدالفتاح. (2022). متطلبات تطبيق معايير الاستدامة بالمنشآت الرياضية ببعض كليات التربية الرياضية لتعزيز الاستثمار الرياضي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع94، ج2، 449 - 497.
- معوض، نادية لطفى عبدالفتاح. (2022). متطلبات تطبيق معايير الاستدامة بالمنشآت الرياضية ببعض كليات التربية الرياضية لتعزيز الاستثمار الرياضي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع94، ج2، 449 - 497.
- المغربي، عباس بابكر علي أحمد. (2022). أثر السلوك الإبداعي على إدارة الموارد البشرية: دراسة بنك فيصل الإسلامي - السودان (2011-2021 م). مجلة القلزم العلمية، ع23، 45 - 62. عبدالرحمن، نورة عبدالرحمن علي، شمعة، رانية عبدالمنعم محمود، و الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2022). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل إدارة المواهب: دراسة نظرية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج2، ع1، 50 - 75.
- مهدي، أفراح أحمد. (2025). دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة الحبيب العقارية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع1، 61 - 86.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Balabel, A., & Alwetaishi, M. (2021). Towards Sustainable Residential Buildings in Saudi Arabia According to the Conceptual Framework of “Mostadam” Rating System and Vision 2030. *Sustainability*, 13(2), 793. <https://doi.org/10.3390/SU13020793>
- Ersenkal, D., Peach, G., & Paskova, B. (2023). Sustainability Driven Strategy for Achieving Sustainable Infrastructure: Musameer Pumping Station and Outfall Project. <https://doi.org/10.29117/cic.2023.0088>
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. 62(5). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220505>
- Kuchta, D., & Marchwicka, E. (2020). Sustainability Oriented Scheduling Procedure for Public Projects (pp. 1548–1554). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51156-2\\_180](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51156-2_180)
- Parzhanova, A. (2025). Human resource management – sustainable practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(1), 1100–1110. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i1.4325>
- Peach, G., Ersenkal, D., Daoutis, G., Koropoulis, S., Zuzula, P., & Karamukova, B. (2020). Integration of Environmental and Sustainability Management Practices into Construction Industry: A Case Study. <https://doi.org/10.29117/CIC.2020.0125>
- Rubel, M. R. B. (2022). Impact of Sustainable Human Resource Management on Employee Sustainable Performance. <https://doi.org/10.57240/dujrmjune06>
- Sajib, T. R., Islam, M. J., & Gowindasamy, M. (2023). Sustainable of HRM System and Strategies for Corporate Sustainability. <https://doi.org/10.59857/ijabs.1470>

- Selim, H. S., & Abuzaid, A. (2024). Towards an integrated framework for sustainability: evaluating selected projects from Saudi Arabia. *Frontiers in Built Environment*, 10. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2024.1500588>
- Selim, H. S., Abuzaid, A., & Mayhoub, M. (2024). Developing an Integrated Analytical Framework for Sustainability Assessment: Focusing on Selected Projects in Riyadh. *Sustainability*, 16(23), 10185. <https://doi.org/10.3390/su162310185>

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق معايير الاستدامة على إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى: دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكور ☐ إناث
- 2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐  
☐ دراسات عليا
- 3- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐  
☐ من 10 سنوات فأكثر
- 4- الإدارة ☐ الموارد البشرية ☐ الاستدامة والبيئة ☐  
☐ التشغيل والصيانة / الهندسية

## ثانيا محاور الاستبيان

✓ المحور الأول: معايير الاستدامة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة                     | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                       |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|---------------|-------------------------------------------------------------|
| أولاً: البعد الاقتصادي للاستدامة  |       |       |       |               |                                                             |
|                                   |       |       |       |               | تلتزم الشركة بتحقيق الكفاءة الاقتصادية في استخدام الموارد   |
|                                   |       |       |       |               | تستثمر الشركة في مشاريع طويلة الأجل تراعي الاستدامة المالية |
|                                   |       |       |       |               | تعتمد الشركة على سياسات مالية تقلل من الهدر والتكاليف       |
|                                   |       |       |       |               | تسعى الشركة لتعظيم العوائد الاقتصادية دون الإضرار بالبيئة   |
| ثانياً: البعد الاجتماعي للاستدامة |       |       |       |               |                                                             |
|                                   |       |       |       |               | توفّر الشركة فرصاً عادلة ومتساوية لجميع الموظفين            |
|                                   |       |       |       |               | تهتم الشركة برفاهية الموظفين وصحتهم النفسية                 |
|                                   |       |       |       |               | تُعزّز الشركة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات             |
|                                   |       |       |       |               | تسهم سياسات الشركة في تعزيز العدالة والتنمية الاجتماعية     |

| المعارض<br>بشدة               | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                                   |
|-------------------------------|-------|-------|-------|---------------|---------------------------------------------------------|
| ثالثا: البعد البيئي للاستدامة |       |       |       |               |                                                         |
|                               |       |       |       |               | تُطبّق الشركة معايير بيئية في العمليات التشغيلية        |
|                               |       |       |       |               | تستخدم الشركة تقنيات لتقليل الانبعاثات والتلوث          |
|                               |       |       |       |               | تنفذ الشركة برامج للتوعية البيئية داخل بيئة العمل       |
|                               |       |       |       |               | تتبني الشركة مبادرات لإعادة التدوير والحفاظ على الموارد |

✓ المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يتم اختيار الموظفين وفق كفاءات واضحة وموضوعية           |            |       |       |       |            |
| توفر الشركة برامج تدريبية تطويرية بانتظام               |            |       |       |       |            |
| تعتمد الشركة نظامًا تحفيزيًا يرتبط بالأداء الفعلي       |            |       |       |       |            |
| تتوفر بيئة عمل آمنة وصحية                               |            |       |       |       |            |
| يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم   |            |       |       |       |            |
| يسود شعور بالانتماء والالتزام تجاه الشركة               |            |       |       |       |            |
| تُطبق الشركة سياسة توظيف شفافة وعادلة                   |            |       |       |       |            |
| تراعى برامج التدريب التحولات البيئية ومتطلبات الاستدامة |            |       |       |       |            |
| توجد صلة بين المكافآت وتحقيق أهداف العمل                |            |       |       |       |            |
| تتسم ممارسات الموارد البشرية بالشفافية والنزاهة         |            |       |       |       |            |

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business management



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

**Preparation:**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**1447 – 2025**