

التكليف الثامن: تحليل النظريات

إعداد: تشريك علم الدين عموري
باحث دكتوراه الموارد البشرية
الرقم الجامعي: 243001229

أستاذة المادة: د. طارق نائل هاشم



التكليف الثامن: تحليل النظريات

- 1- تحليل ملائمة النظريات.
- 2- تطوير النظريات.

سأقوم بتحليل النظريات بدراسة:

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية – دراسة حالة: الشركة الليبية للحديد والصلب مصراتة.

للباحثين:

د. سليمان مصباح البنداق
رجب بلقاسم جمعة دخیل

<https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/download/1860/1674>

سنة النشر: 2026 من مجلة القرطاس.

1. تحليل ملائمة النظريات

1.1 النظريات المؤثرة للدراسة

تعتمد الدراسة على ثلاث نظريات رئيسية، يمكن استخلاصها من الإطار النظري:

النظرية	الموقع في الدراسة	الافتراض الأساسي
نظرية إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)	الصفحات 5-6	دمج الأهداف البيئية في عمليات إدارة الموظفين لتعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة.
نظرية التنمية المستدامة (Sustainable Development)	الصفحات 7-8	تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory))	ضمنياً (غير مصرّح بها صراحة)	العلاقة التبادلية بين المنظمة والموظف تقوم على المعاملة بالمثل.

1. تحليل ملائمة النظريات

1.2 تحليل ملائمة كل نظرية لسياق الدراسة: أولاً: نظرية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

معيار الملاءمة	التقييم	التعليل
التوافق مع طبيعة المتغيرات	ملائم جزئياً	الدراسة تدرس ممارسات GHRM (التوظيف، التدريب، التقييم، الحوافز) كمتغيرات مستقلة، وهذا يتوافق مع جوهر النظرية، لكن النظرية في الأصل تفترض أن هذه الممارسات تُطبق بشكل متكامل، بينما أظهرت النتائج تبنيهاً جزئياً (متوسطات 3.62-3.84)، مما يعني أن التطبيق الفعلي لا يعكس الافتراض النظري.
التوافق مع السياق الصناعي	ملائم	النظرية صُممت أساساً للسياقات الصناعية والخدمية على حد سواء، وقد أشارت الدراسة إلى أن القطاع الصناعي هو الأكثر حاجة لهذه الممارسات بسبب تأثيره البيئي الكبير.
القوة التفسيرية للنتائج	مقبولة	استطاعت النظرية تفسير وجود تبني جزئي للممارسات الخضراء، لكنها لم تقدم تفسيراً لسبب كون محور (المكافآت والحوافز الخضراء) الأضعف (3.62) رغم أهميته النظرية في تعزيز الاستدامة.
مراعاة الخصوصية المحلية	ضعيفة	النظرية مستوردة من السياقات الغربية (Renwick et al., 2013؛ Daily & Huang, 2001) ولم تُعدّل لتناسب الخصوصية الثقافية والتنظيمية الليبية (ضعف البنية التحتية، غياب التشريعات البيئية، نقص الوعي).

الخلاصة: النظرية ملائمة في جوهرها ولكنها غير مكيفة ثقافياً مع السياق الليبي، مما يحد من قدرتها على تفسير الفجوات بين الممارسات النظرية والتطبيقية.

ثانياً: نظرية التنمية المستدامة (الأبعاد الثلاثة):

مقياس الملاءمة	التقييم	التعليل
التوافق مع أهداف الدراسة	ملائم	الدراسة تهدف إلى قياس تأثير GHRM على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي)، وهذا يتوافق مع جوهر النظرية.
التوافق مع السياق الصناعي	ملائم	القطاع الصناعي هو الأكثر تأثراً على هذه الأبعاد الثلاثة، خاصة البعد البيئي (التلوث) والاقتصادي (استهلاك الموارد).
التوازن بين الأبعاد	ضعيف	النظرية تفترض توازناً بين الأبعاد الثلاثة، لكن الدراسة ركزت بشكل أكبر على البعد البيئي من خلال ممارسات GHRM وأهملت إلى حد كبير قياس البعدين الاقتصادي والاجتماعي بشكل كمي، مما يجعل التطبيق غير متوازن مع الافتراض النظري.
مراعاة الخصوصية المحلية	مقبولة	تمت الإشارة إلى تحديات محلية (ضعف الحوافز المادية، غياب المؤشرات البيئية الكمية) مما يعكس وعياً بالسياق المحلي، لكن دون تعديل النظرية لتشمل هذه التحديات كمتغيرات معدلة.

الخلاصة: النظرية ملائمة في أبعادها الكبرى لكن تطبيقها في الدراسة غير متوازن ويفتقر إلى التكامل بين الأبعاد الثلاثة كما تفترض النظرية.

ثالثاً: نظرية التبادل الاجتماعي (الضمنية) (Social Exchange Theory)

معيار الملاءمة	التقييم	التعليل
التوافق مع منطق الدراسة	ملائم	تفترض الدراسة ضمناً أن الموظفين سيتبنون سلوكيات خضراء عندما توفر لهم المنظمة التدريب والحوافز، وهذا يعكس منطق (المعاملة بالمثل) في نظرية التبادل الاجتماعي.
التوافق مع النتائج	ضعيف	إذا كانت نظرية التبادل الاجتماعي صحيحة، فكان من المفترض أن تؤدي زيادة التدريب والتقييم إلى زيادة الحوافز المادية والمشاركة في السلوكيات الخضراء، لكن النتائج أظهرت أن محور الحوافز هو الأضعف رغم أن محور التدريب هو الأقوى، مما يشير إلى خلل في المعادلة التبادلية لا تفسره النظرية.
التصريح بالنظرية	غير مصرّح بها	لم تذكر الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي صراحة في إطارها النظري، رغم أنها الأساس المنطقي للعلاقة بين المنظمة والموظف في سياق الممارسات الخضراء.

الخلاصة: النظرية ملائمة من حيث المبدأ ولكن غياب التصريح بها وعدم اختبارها كمفسر للعلاقات بين المتغيرات يضعف من قوة الإطار النظري للدراسة.

3.1 ملخص تقييم الملاءمة:

النظرية	الملاءمة	نقاط القوة	نقاط الضعف
GHRM	ملائمة جزئياً	تتناسب مع طبيعة المتغيرات والسياق الصناعي	غير مكيفة ثقافياً، لا تفسر الفجوات التطبيقية
التنمية المستدامة	ملائمة	تتناسب مع أهداف الدراسة وأبعادها	تطبيق غير متوازن بين الأبعاد
التبادل الاجتماعي	ملائمة (ضمنياً)	تتناسب مع منطق العلاقة بين المنظمة والموظف	غير مصرّح بها، غير مختبرة

2. تطوير النظريات (اقتراح دمج أو تعديل النظريات)

1.2 المبررات النظرية للتطوير

بناءً على تحليل الملاءمة، يمكن تحديد المبررات التالية لتطوير الإطار النظري للدراسة:

فجوة التطبيق: النتائج أظهرت تنبؤاً جزئياً للممارسات الخضراء (متوسطات 3.62-3.84) مما يشير إلى وجود فجوة بين الافتراض النظري (التطبيق المتكامل) والواقع التطبيقي (التبني الجزئي)، وهذه الفجوة تحتاج إلى نظريات إضافية لتفسيرها.

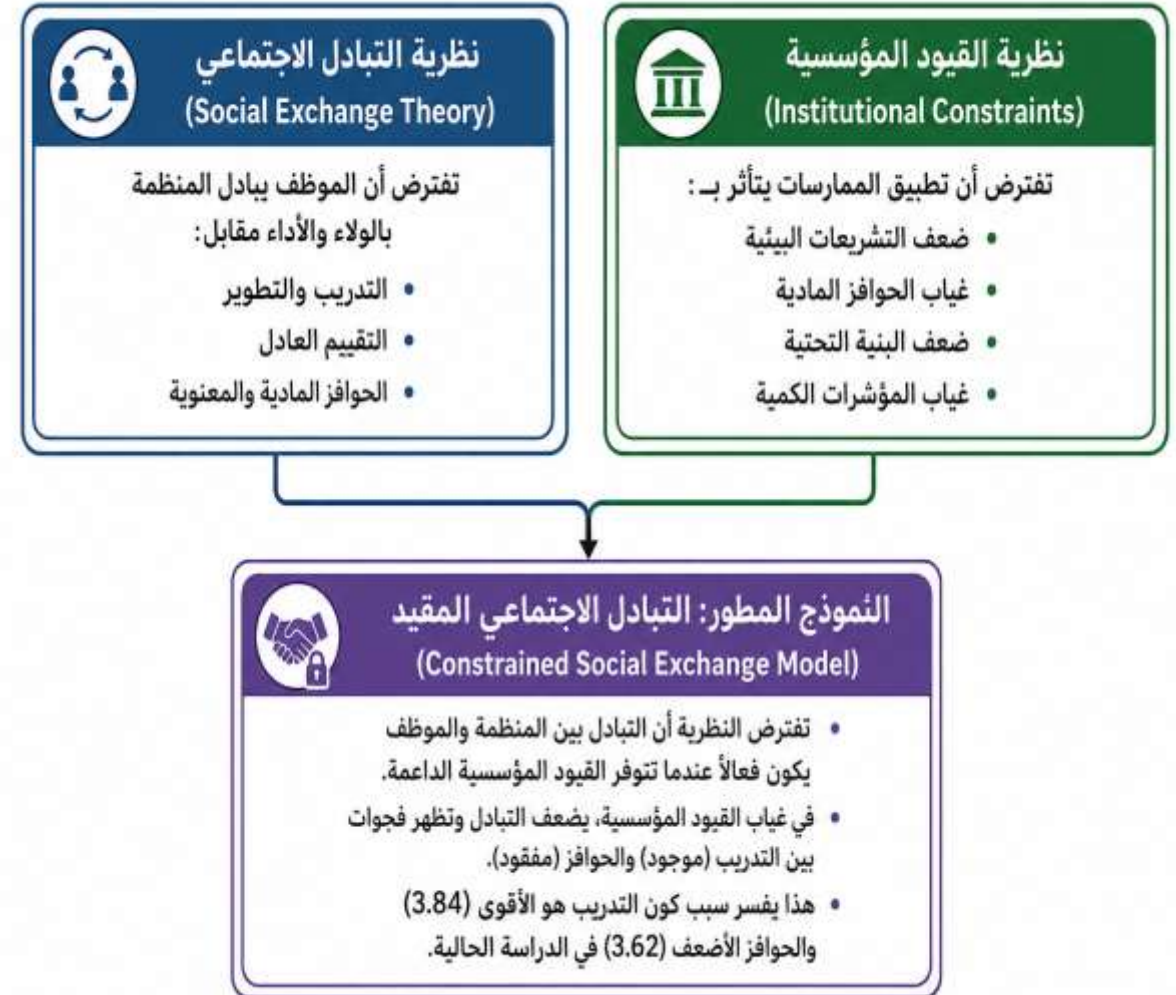
فجوة الحوافز: محور الحوافز كان الأضعف (3.62) رغم أهميته النظرية، مما يشير إلى أن غياب الحوافز المادية هو عائق رئيسي يحتاج إلى نظريات تفسر سبب هذا الغياب (مثل: نظرية القيود المؤسسية، أو نظرية الموارد).

الخصوصية الثقافية: السياق الليبي يتميز بضعف التشريعات البيئية، وضعف البنية التحتية، وضعف الوعي البيئي، مما يستدعي تكييف النظريات أو دمجها مع نظريات تراعي هذه الخصوصية.

2.2 الاقتراح الأول: دمج نظرية التبادل الاجتماعي مع نظرية القيود المؤسسية

كيف يفسر هذا النموذج نتائج الدراسة؟

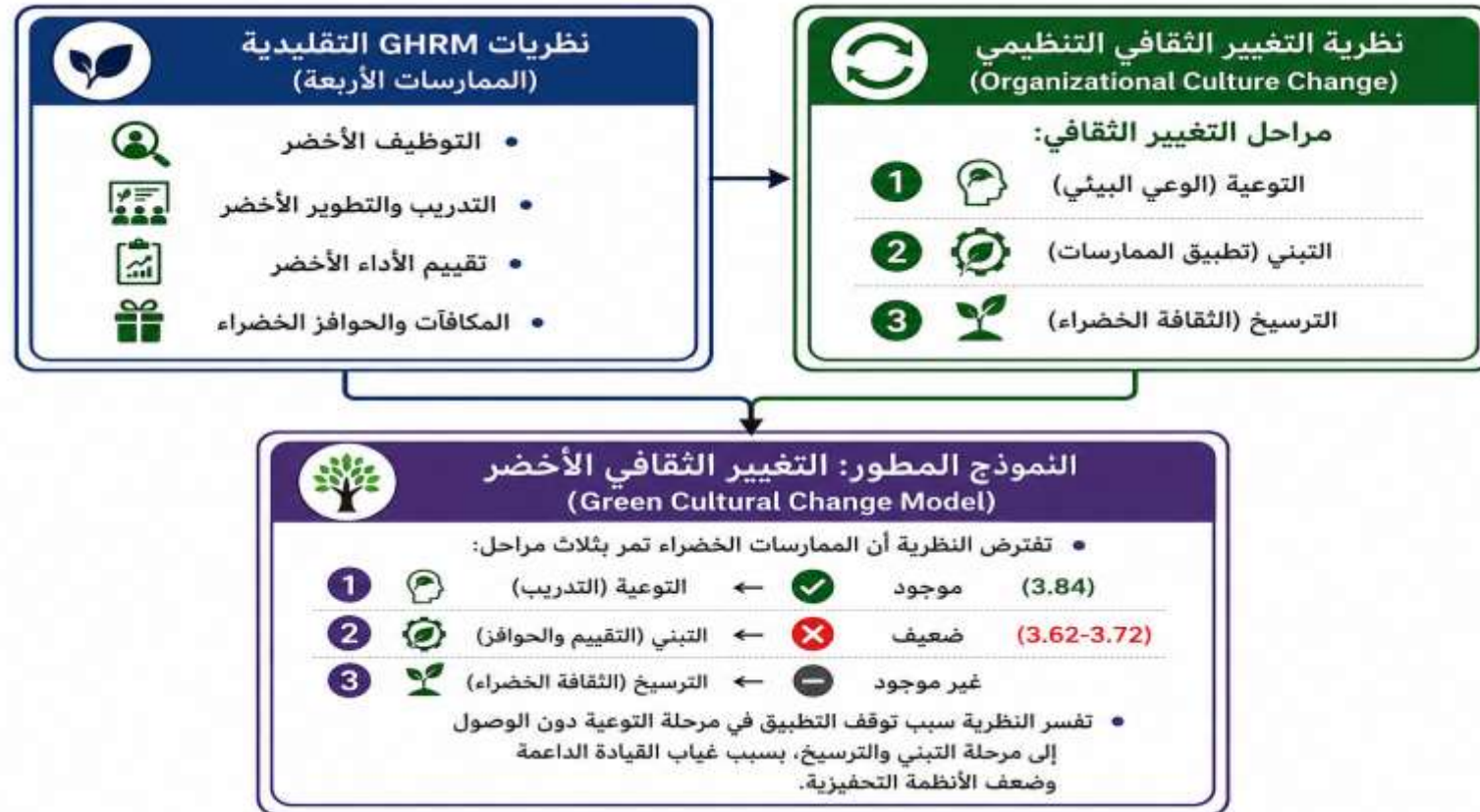
النتيجة	التفسير في النموذج المطور
التدريب الأخضر = ٣.٨٤ (الأقوى)	التدريب لا يتطلب قيوداً مؤسسية قوية، بل يعتمد على قرار إداري داخلي، لذلك كان الأكثر توفراً.
التقييم الأخضر = ٣.٧٢ (متوسط)	يتطلب وجود مؤشرات كمية ومعايير واضحة، وهي غير متوفرة في السياق الليبي (غياب القيود المؤسسية).
الحوافز الخضراء = ٣.٦٢ (الأضعف)	يتطلب وجود أنظمة مالية وميزانيات مخصصة، وهي الأكثر تأثراً بالقيود المؤسسية (ضعف التمويل، غياب التشريعات).
التوظيف الأخضر = ٣.٧٥	يعتمد على السياسات الداخلية للشركة، لكنه يتأثر بغياب الكفاءات الخضراء في السوق (ضعف القيود المؤسسية).



3.2 الاقتراح الثاني: إضافة نظرية التغيير الثقافي التنظيمي (Organizational Culture Change Theory):

مبرر الإضافة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن الممارسات الخضراء موجودة بشكل جزئي وليست متجذرة في ثقافة المنظمة، هذا يشير إلى أن التحدي الأساسي ليس فقط تقنياً (تطبيق ممارسات) بل ثقافياً (تغيير قيم ومعتقدات الموظفين والإدارة)، لذلك، يُقترح إضافة نظرية التغيير الثقافي التنظيمي لتفسير كيف يمكن للممارسات الخضراء أن تنتقل من كونها إجراءات شكلية إلى قيم راسخة.



4.2 الاقتراح الثالث: دمج المتغيرات المعدلة (Moderators) في النموذج النظري:

المبرر:

الدراسة الحالية اعتمدت على علاقة مباشرة (التنمية المستدامة → GHRM) دون النظر إلى متغيرات معدلة قد تفسر الفروق في النتائج. بناءً على النتائج، يُقترح دمج المتغيرات المعدلة التالية:

المتغير المعدل المقترح	مبرر الإضافة	مصدر الاقتراح
الالتزام الإداري (Management Commitment)	النتائج أظهرت أن التدريب موجود لكن الحوافز ضعيفة، مما يشير إلى أن الإدارة العليا لم تلتزم بشكل كامل بتحويل التدريب إلى نظام متكامل	(Hassan & Hammoud, 2024 Renwick et al., 2013)
التشريعات البيئية (Environmental Regulations)	السياق الليبي يفتقر إلى تشريعات بيئية واضحة، وهذا يضعف دافع الشركات لتطبيق GHRM بشكل كامل	(الصالحات وآخرون، 2023)
الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)	وجود ثقافة تقليدية مقاومة للتغيير قد يضعف تأثير الممارسات الخضراء حتى لو كانت موجودة	(بن جيمة، 2025)



المتغيرات المستقلة (GHRM)



• التوظيف الأخضر



• التدريب والتطوير الأخضر



• تقييم الأداء الأخضر



• المكافآت والحوافز الخضراء



المتغيرات المعدلة (Moderators)



• الالتزام الإداري



• التشريعات البيئية



• الثقافة التنظيمية



المتغير التابع



التنمية
المستدامة



الفرضية المطورة:

"تؤثر ممارسات GHRM على التنمية المستدامة، ولكن هذا التأثير يتعزز أو يضعف تبعاً لمستوى الالتزام الإداري، قوة التشريعات البيئية، ونمط الثقافة التنظيمية."

5.2 ملخص مقترحات تطوير النظريات

الاقتراح	النظرية المضافة/المعدلة	الفائدة العلمية
الأول	دمج نظرية التبادل الاجتماعي مع نظرية القيود المؤسسية	تفسير الفجوة بين التدريب (الموجود) والحوافز (المفقود)
الثاني	إضافة نظرية التغيير الثقافي التنظيمي	تفسير توقف الممارسات الخضراء في مرحلة التوعية دون الترسخ الثقافي
الثالث	إضافة المتغيرات المعدلة (الالتزام الإداري، التشريعات، الثقافة)	تعزيز القدرة التفسيرية للنموذج ومراعاة الخصوصية المحلية

6.2 الفروض البديلة المقترحة (للبحوث المستقبلية)

رمز الفرض	نص الفرض
H ₁	توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لممارسات GHRM على التنمية المستدامة في الشركات الصناعية.
H ₂	يعدل الالتزام الإداري العلاقة بين ممارسات GHRM والتنمية المستدامة.
H ₃	تعديل التشريعات البيئية العلاقة بين ممارسات GHRM والتنمية المستدامة.
H ₄	تعديل الثقافة التنظيمية العلاقة بين ممارسات GHRM والتنمية المستدامة.
H ₅	يتوسط التبادل الاجتماعي المدرك العلاقة بين ممارسات GHRM والتنمية المستدامة.

الخلاصة:

بذلك، خلصت هذه المراجعة النقدية إلى أن الإطار النظري للدراسة يمكن تطويره بشكل كبير من خلال دمج نظرية التبادل الاجتماعي مع القيود المؤسسية وإضافة البعد الثقافي، مما يساعد في تفسير الفجوات بين النظرية والتطبيق في السياقات الصناعية النامية مثل ليبيا. ونظراً لحدثة هذا المقترح، فإنه يحتاج إلى اختبار تجريبي في دراسات مستقبلية.



Thank You