



## إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي (دراسة للفترة 2021-2024)

الدكتور سعود غسان البشر

قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

أيمن عبدالله العبيد

قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

سفر بن عبدالله القرني

طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

علي سليمان علي الدريهم

وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

### الملخص

تعد المواضيع المرتبطة بالمحافظة على البيئة والتقليل من الانبعاثات الضارة من الموضوعات الهامة في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل ازدياد وتيرة التغيرات المناخية. وتهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع وتأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال الدراسات المنشورة. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات وكذلك المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة. وتم وضع عدد من المعايير لاختيار الدراسات في هذا البحث لضمان أكبر قدر من المصداقية للنتائج. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، من أبرزها قلة الدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة حول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات والمؤسسات الربحية في دول الخليج العربية. كما أن معظم الدراسات المنشورة في هذا الموضوع هي دراسات منشورة باللغة الإنجليزية. ووجدت الدراسة أن عام 2021 شهد نشر أولى الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية العاملة في مجلس التعاون الخليجي. كما كشفت نتائج الدراسة أن جميع الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية العاملة في مجلس التعاون الخليجي كانت دراسات كمية، ومعظمها اتبع المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة جمع بيانات وحيدة. وبشكل عام، توصلت جميع الدراسات إلى أن هناك مستوى من ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في الدول موضوع الدراسة، كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء كان لها تأثيرات إيجابية على العديد من المتغيرات، بما في ذلك الثقافة التنظيمية الخضراء، والإنتاجية الخضراء، والابتكار الأخضر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية، الاستدامة البيئية، السعودية الخضراء، التغير المناخي.



# Green Human Resource Management and Its Impact on Profit-Oriented Organizations in the Gulf Cooperation Council (A Study for the Period 2021-2024)

**Dr. Saud Ghassan Al-Bishr**

Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

**Ayman Abdullah Al-Obaid**

Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

**Safar bin Abdullah Al-Qarni**

PhD Student in the Educational Administration Program at King Saud University, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

**Ali Sulaiman Ali Al-Duraihim**

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

## ABSTRACT

Environmental conservation and the reduction of harmful emissions have become increasingly important topics in recent years, particularly in light of the accelerating pace of climate change. This study aims to explore the current state of green human resource management (GHRM) practices in profit-oriented organizations operating in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries, as reflected in the published literature. The study employs a literature review methodology alongside a descriptive-analytical approach to answer the research questions. A set of criteria was established for selecting studies included in this research to ensure the highest level of credibility in the results. The study reached several conclusions, among which is the scarcity of published studies in peer-reviewed journals on the topic of GHRM in profit-oriented companies and institutions in the Arab Gulf countries. Additionally, most of the studies on this topic are published in English. The study found that 2021 marked the publication of the first studies related to GHRM in profit-oriented organizations in the GCC. Furthermore, the results revealed that all studies on GHRM in profit-oriented organizations in the GCC were quantitative, with most following a descriptive-analytical methodology, and all agreed on using questionnaires as the sole data collection tool. Overall, the studies concluded that there is a level of GHRM practice in the profit-oriented organizations in the countries under study, and that GHRM has had positive effects on various variables, including green organizational culture, green productivity, and green innovation.

**Keywords:** Green human resource management, Green human resource management in profit-making organizations, Environmental sustainability, Green Saudi Arabia, Climate change.



### المقدمة:

ازدادت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات في العصر الحالي استجابةً للمخاوف العالمية المتزايدة حول الاستدامة البيئية والتغير المناخي الناتج عن الاحتباس الحراري، مما يؤدي إلى العديد من المشكلات البيئية. وبدأت الأفكار المتعلقة بسلامة البيئة تكتسب زخمًا في أواخر القرن العشرين عندما أدركت المنظمات والحكومات الحاجة إلى دمج الممارسات البيئية في استراتيجياتها التجارية. تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تبني سياسات وممارسات تشجع على الاستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسة، وتقليل بصمتها الكربونية، وتشجيع السلوكيات الصديقة للبيئة بين الموظفين (Alreahi et al., 2022; Benevene, & Buonomo, 2020). ويُعتقد أن الدكتور والتر ويرماير (Walter Wehrmeyer) كان من أوائل الباحثين، إن لم يكن أولهم، الذين استخدموا مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" في عام 1996 للميلاد (Tomer, & Rana, 2020). و بعد دراسته للاقتصاد وإدارة الأعمال في ماربورغ بألمانيا، حصل والتر ويرماير على درجة البكالوريوس في دراسات التنمية، ثم نال درجة الدكتوراه في إدارة البيئة الصناعية من جامعة كنت في بريطانيا. يعمل حاليًا كمحاضر في مركز البيئة والاستدامة التابع لكلية الاستدامة والهندسة المدنية والبيئية في جامعة ساري في المملكة المتحدة (University of Surrey, 2024). وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في قدرتها على موازنة أهداف إدارة الموارد البشرية مع الحفاظ على الاستدامة البيئية. من خلال دمج الممارسات الخضراء في التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وإشراك الموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة الاستدامة التي تتجاوز مكان العمل. تختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأدبيات، لكنها تشمل: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد إدارة الموارد البشرية الخضراء على دور القيادة في تعزيز الثقافة الخضراء والحاجة إلى التحسين المستمر في ممارسات الاستدامة (Alreahi et al., 2022; Benevene, & Buonomo, 2020; Yong et al., 2020; Molina-Azorin et al., 2021).

### قضية الدراسة:

أصبحت القضايا المتعلقة بالاستدامة البيئية والمحاولات لتقليل الانبعاثات الكربونية وتقليل البصمة الكربونية، سواء على مستوى الأفراد أو الشركات والمصانع، من الأولويات في كثير من دول العالم في السنوات الأخيرة. ومن المتوقع أن تزيد الحكومات من تشريعاتها في سبيل تقليل انبعاث المواد الضارة للبيئة، والتي قد تساهم في زيادة وتيرة التغير المناخي بعد إرادة الله سبحانه. واهتمت دول مجلس التعاون الخليجي بقضايا البيئة؛ فكل دولة لديها وزارة أو هيئة مسؤولة عن شؤون البيئة، وجميع دول مجلس التعاون متعهدة بتقليل الانبعاثات الكربونية وفقًا لاتفاقية باريس للمناخ لعام 2016. يوجد هناك اتفاقات بين دول مجلس التعاون الخليجي في مجال الحفاظ على البيئة، فعلى سبيل المثال، في عام 1997 صدر النظام العام للبيئة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وغيرها من الأنظمة والتعاونات. وتعد ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء متماشية مع دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء في نهاية المطاف للحفاظ على الاستدامة البيئية. وكلما تعززت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات العاملة في تلك الدول، كلما أدى ذلك إلى نتائج إيجابية على البيئة وجودة الحياة في دول مجلس التعاون بعيدًا عن التلوث الناتج عن زيادة الغازات الضارة. وتسعى الدراسة الحالية لاكتشاف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي.

### أسئلة الدراسة:

- ما واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي؟
- ما واقع الأدبيات العلمية المنشورة التي درست ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي؟

### أهداف الدراسة:

- التعرف على الأدبيات المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- معرفة واقع المنهجيات المستخدمة في الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في



المنظمات الخليجية الربحية.

- معرفة أهداف ونتائج الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية الربحية.
- تحليل الدراسات العلمية المنشورة عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية الربحية.

#### أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثين التي تدرس واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية، مما يوفر مرجعاً حيويًا للباحثين في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام وإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية بشكل خاص.

#### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على منهجيتين هما مراجعة الأدبيات السابقة المنظمة وكذلك المنهجية الوصفية التحليلية، وقد تم وضع عدد من المعايير لاختيار الأدبيات المتعلقة بواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية الربحية وهي كالتالي:

- أن يكون موضوع الدراسة وعنوانها في إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية الربحية.
- أن تكون الدراسة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- أن تكون الدراسة محكمة ومنشورة في مجلة علمية.
- أن تكون الدراسة منشورة في منصة جوجل الباحث العلمي أو دار المنظومة.
- أن تكون سنوات النشر بين عامي 2000 وشهر مايو من عام 2024.
- أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.

المبحث الأول: دراسات في إدارة الموارد البشرية الخضراء

❖ قام الطاهر وأبوسن (2019) بدراسة بعنوان (توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان). وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان، بناءً على نظرية الموارد. بلغت عينة الدراسة 330 عاملاً في القطاع الصناعي، واعتمدت الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية (حفظ الطاقة، التدريب الأخضر، التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) والإبداع.

❖ أجرت الفرجاني (2022) دراسة بعنوان (مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي). وهدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي في الجمهورية العربية الليبية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغ عدد المشاركين 288 مشاركاً أكملوا الاستبانة التي تعد أداة جمع المعلومات الوحيدة في هذه الدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة كان بدرجة متوسطة.

❖ أجرى الملفي (2023) دراسة بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي: الدور الوسيط للسلوك الأخضر في جامعة الكويت). وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر على الأداء البيئي من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر في جامعة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 346 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بشكل عشوائي للإجابة على استبانة





الدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر والأداء البيئي جاءت مرتفعة. كما وجدت الدراسة أثرًا ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء المعتمدة في الدراسة على الأداء البيئي بجميع أبعاده في جامعة الكويت. وأظهرت النتائج وجود وساطة جزئية للسلوك الأخضر في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي.

❖ قام الشمري وآخرون (2024) بدراسة تحمل عنوان (دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي: بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة 405 مشاركين، 87 منهم نواب مدير، و140 مديرًا، و164 رئيس قسم، والبقية موظفين. وهدف الدراسة هو التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي من خلال قياس الأثر المعدل للبعد البيئي. ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر والتميز المؤسسي، كما أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الأخضر والتميز المؤسسي، وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي. كما وجدت الدراسة أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر والتميز المؤسسي، ووجدت النتائج أن البعد البيئي يعدل ممارسات الموارد البشرية الخضراء على متغير التميز المؤسسي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر محور من محاور إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً على متغير التميز المؤسسي هو محور التحفيز الأخضر، يليه محور تقييم الأداء الأخضر، ثم محور التدريب والتطوير الأخضر، وأخيراً محور التوظيف الأخضر.

❖ أجرت السليطي (2024) دراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (الاستدامة وإدارة الموارد البشرية المستدامة: دراسة حالة في ضوء وزارة الثقافة، قطر). هدف الدراسة هو تقييم مدى فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الثقافة القطرية في دمج مبادئ الاستدامة لتحسين الأداء التنظيمي ورفاه الموظفين. تم اعتماد المنهجية البحثية المزجية في هذه الورقة، والتي شملت إجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة، وأعضاء الفريق، ومديري الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق، وتوزيع استبيانات، وإجراء مقابلات. تكونت عينة الدراسة للاستبيان من خمسة وعشرين موظفًا من قسم الموارد البشرية، يمثلون نسبة خمسين بالمائة من إجمالي موظفي الموارد البشرية في الوزارة. كما قام الباحث بإجراء خمس مقابلات، شملت كبار المسؤولين وأصحاب المصلحة ومديري الموارد البشرية والموظفين بمستويات خدمة متفاوتة. أظهرت النتائج أن وزارة الثقافة تعترف بأهمية الاستدامة وطبقت إجراءات لتعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وزيادة التنوع والشمولية، وتوفير فرص للنمو المهني، وإقامة إجراءات شفافة للحكم والمساءلة. كان لهذه الأنشطة تأثيرات إيجابية على كفاءة المنظمة، وكذلك على تفاعل الموظفين ورضاهم. تؤكد الدراسة على أهمية دمج مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية ومواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف التنمية المستدامة. أما نتائج المقابلات فكانت كالتالي:

- مدير الموارد البشرية: يوضح مدير الموارد البشرية أن دوره يتمثل في الإشراف على عمليات الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على ضمان توافقها مع أهداف الاستدامة. من وجهة نظره، تعني إدارة الموارد البشرية المستدامة التكامل السلس للممارسات الصديقة للبيئة في عمليات الموارد البشرية، بهدف رئيسي يتمثل في ضمان الرفاه الدائم للموظفين.
- نائب مدير الموارد البشرية: يسلط نائب مدير الموارد البشرية الضوء على مشاركته في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع التأكيد على الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة. عرف نائب مدير الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها الجهد المستمر للحفاظ على قوة عاملة ماهرة ومتنوعة مع تقليل الأثر البيئي المرتبط بعمليات الموارد البشرية.
- رئيس قسم التدريب: يؤكد رئيس قسم التدريب مسؤوليته عن تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير التي تسهم بنشاط في ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. يرى رئيس قسم التدريب أن إدارة الموارد البشرية



المستدامة هي المزيج المتناغم بين مبادرات تطوير المواهب والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

❖ أجرت السيد (2024) دراسة بعنوان (أثر الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر). هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 386 مشاركاً من الموظفين في البنكين المذكورين. وقد اعتمدت الباحثة خمسة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء، هي: الاختيار والتوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، والمشاركة الخضراء. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي.

❖ قام أباطة، صلاح الدين، ومحمد (2024) بدراسة بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري). وبلغت عينة الدراسة 421 مشاركاً، واستخدمت الدراسة المنهج البحثي الوصفي. وهدفت الدراسة إلى اكتشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في شركات قطاع البترول، تحديداً في شركة السويس لتصنيع البترول وشركة النصر لتصنيع البترول. ووجدت نتائج الدراسة أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التي شملت التوظيف والتدريب الأخضر والتحفيز والمكافآت الخضراء على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: الحصة السوقية، الصورة الذهنية، ومعدلات تخفيض التكاليف والوقت في قطاع البترول المصري. ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المشاركين تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في الدراسة، وهي الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية.

❖ قام المكي والبادي (2024) بدراسة كمية نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (تحقيق الأداء المستدام من خلال المبادرات الخضراء في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دور التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والابتكار الأخضر). هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بأبعادها التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر، على الأداء المستدام كما يُقاس بواسطة الأبعاد الثلاثة الأساسية (البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية) في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى اكتشاف الدور الوسيط للابتكار الأخضر في هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من 315 مشاركاً. أظهرت النتائج أن كل من التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر لهما تأثير كبير على الأداء المستدام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج تأثيراً كبيراً للابتكار الأخضر على الأداء المستدام، مما يجعله متغيراً وسيطاً بين متغيرين مستقلين، هما التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر، على الأداء المستدام للوزارة العمانية.

وجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ تعميق المعلومات عن إدارة الموارد البشرية الخضراء في العالم العربي.
- ❖ اكتشاف واقع المنهجيات العلمية المستخدمة والمتغيرات البحثية.
- ❖ اكتشاف واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في بعض المنظمات العربية.

#### المبحث الثاني: الدراسات عن المنظمات الهادفة للربح في دول مجلس التعاون الخليجي

يعرض هذا الجزء أهم المعلومات الواردة في الأدبيات العلمية المحكمة والمنشورة عن موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية العاملة في مجلس التعاون الخليجي. وقد اعتمدت الدراسة على عدة معايير لاختيار الأدبيات، وهي كالتالي:



- أن تكون الدراسة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومتعلقة بدول مجلس التعاون الخليجي، وكذلك مختصة بالمنظمات الربحية.
- أن تكون الدراسة محكمة ومنشورة في مجلة علمية.
- أن تكون الدراسة منشورة في منصة جوجل الباحث العلمي أو دار المنظومة.
- أن تكون سنوات النشر بين عامي 2000 وشهر مايو من عام 2024.
- أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.

1. قام الزغول وآخرون (2021) بدراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (التحول إلى الأخضر خلال جائحة كوفيد-19: دراسة الروابط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركات في صناعة الأغذية في البحرين: الدور المعتدل للإغلاق بسبب جائحة كوفيد-19). وهدف هذه الدراسة كان اكتشاف دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلسلة التوريد الخضراء، والإغلاق بسبب جائحة كورونا، وأداء الشركات. بالإضافة إلى ذلك، قامت الدراسة بفحص الدور الوسيط لسلسلة التوريد الخضراء والدور المعدل للإغلاق الناتج عن جائحة كوفيد-19. واعتمدت الدراسة على منهجية الدراسة المقطعية المستعرضة، وشارك في إكمال الاستبانة 400 مشارك ينتمون لقطاع صناعة الأغذية في مملكة البحرين يمثلون عددًا من الشركات. ومن أهم نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهمية كبيرة لشركات توريد الأغذية، حيث لها دور إيجابي في تعزيز أداء شركات توريد الأغذية في البحرين. ووجدت النتائج أيضًا أن سلسلة التوريد الخضراء تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء شركات توريد الأغذية. ومع ذلك، فإن جائحة كوفيد-19 لها تأثير سلبي على أداء الشركات قيد الدراسة، حيث وجدت النتائج أن الوضع الناجم عن الإغلاق بسبب كوفيد-19 كان له تأثير سلبي على أداء الشركات قيد الدراسة.

2. أجرت الدليمي (2021) دراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز التنمية المستدامة: تطبيق من شركات الاتصالات في مملكة البحرين). هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء تُطبق في شركات الاتصالات في مملكة البحرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الباحثة على ستة أبعاد لقياس ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التحليل والتخطيط للوظائف الخضراء، التوظيف الأخضر، اختيار الموارد البشرية الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، والتعويضات الخضراء). قامت الدراسة بتوزيع مجموعة من الاستبانات على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية في ثلاث شركات اتصالات، وهي: زين، إس تي سي، وبتايكو، وبلغ عدد المشاركين 580 مشاركًا. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن شركات الاتصالات البحرينية الثلاث لا تمتلك نظام إدارة بيئية. بالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة اهتمام هذه الشركات بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية. كما أظهرت النتائج زيادة ملحوظة في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المستدامة.

3. قام عمران وآخرون (2021) بدراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (الأداء المستدام والابتكار الأخضر: إدارة الموارد البشرية الخضراء والبيانات الكبيرة كعوامل سابقة). وهدفت الورقة العملية إلى اكتشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء والبيانات الكبيرة على الابتكار الأخضر الذي يؤدي بدوره إلى الأداء المستدام. وتم اختيار عينة مكونة من 373 مشاركًا يعملون في قطاع الخدمات في سلطنة عمان. ومن أبرز النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء والبيانات الكبيرة لهما تأثير إيجابي وهام على الابتكار الأخضر. كما وجدت النتائج أن الابتكار الأخضر يؤثر على الأداء المستدام.

4. قامت الغامدي وبادغيش (2021) بدراسة بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر على استراتيجية التمايز: دراسة ميدانية على شركة سدكو القابضة في جدة)،



وهدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة في المملكة العربية السعودية. وتكونت العينة من 50 مشاركاً يعمل في الشركة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجية التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة. في ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثتان بضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في الشركة، وأهمية تبني المبادرات الخضراء، مثل إجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة.

5. قام هوبيس وآخرون (2022) بدراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (استكشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلسلة التوريد الخضراء: الأدلة التجريبية من الشركات الصناعية في محافظة ظفار، عمان). وهدف هذا البحث إلى اكتشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة سلسلة التوريد الخضراء. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات للإجابة على أسئلة البحث. شارك في الدراسة 305 موظفين من الشركات الصناعية في منطقة ظفار. وأظهرت النتائج أن التوظيف الأخضر كان له تأثير كبير على سلسلة التوريد الخضراء. كما أثر التدريب الأخضر بشكل كبير على إدارة سلسلة التوريد الخضراء. أشارت النتائج أيضاً إلى أن تقييم الأداء الأخضر كان له تأثير كبير على إدارة سلسلة التوريد الخضراء. بالإضافة إلى ذلك، أثر التشجيع الأخضر بشكل كبير على إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

6. أجرت زيادة (2022) دراسة بعنوان (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء لمنظمات الأعمال الصناعية بمدينة أبها). هدفت الدراسة إلى توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة أبها في المملكة العربية السعودية، وكذلك التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والإنتاجية من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات، ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت 384 مشاركاً. تركزت محاور الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التي تشمل سبعة أبعاد وهي: التوظيف الأخضر، الاختيار والتعيين الأخضر، التوصيف الأخضر، تصميم الوظائف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر. كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة أبها.

7. أجرى المير والمعمري (2022) دراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة في البحرين). هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة في مملكة البحرين. واعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي: التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء. تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، وشارك في استكمال الاستبانة 416 موظفاً في قطاع التجزئة في مملكة البحرين. وأظهرت النتائج أن التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء لها علاقات ذات دلالة إحصائية إيجابية على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، لم تظهر الدراسة دعماً إحصائياً كافياً لإدارة الأداء الأخضر، مما يشير إلى أن إدارة الأداء الأخضر ليس لها أهمية تذكر في تحسين الأداء التنظيمي. كما وجدت الدراسة أن العوامل الديموغرافية (العمر، حجم المنظمة، مستوى التوظيف، نطاق الراتب، الجنس، وعدد سنوات الخبرة) تظهر جميعها تأثيراً مهماً على الأداء التنظيمي باستثناء مستوى التعليم، الذي لم يظهر أي أهمية في هذا البحث.

8. قام العبيدات وآخرون (2023) بنشر دراسة باللغة الإنجليزية بعنوان (دمج إدارة الموارد البشرية الخضراء والاقتصاد الدائري لتعزيز الأداء المستدام: دراسة تجريبية من قطاع الخدمات القطري). هدفت الدراسة إلى تقديم





اختبار تجريبي لنموذج يختبر تأثير النية الاستراتيجية الخضراء على تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتأثير المحتمل لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين الأخضر على الاقتصاد الدائري، وتأثير الاقتصاد الدائري على الأداء المستدام. كما درست الورقة العلمية التأثير الوسيط للاقتصاد الدائري على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام. بلغت عينة الدراسة 131 مديراً وعمالاً في قطاع الخدمات في دولة قطر. ومن أهم نتائج الدراسة، التأثير الإيجابي للنية الاستراتيجية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء. كما وجدت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين الأخضر على الاقتصاد الدائري، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الاقتصاد الدائري والأداء المستدام. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيراً غير مباشر للاقتصاد الدائري على الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام.

9. أجرى العنزي وآخرون (2023) دراسة نُشرت باللغة الإنجليزية بعنوان (التأثير الوسيط للاستدامة التنظيمية وسلوك الموظفين على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في قطر). وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام وكيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تساعد المنظمات في تحسين الأداء البيئي من خلال الاستدامة التنظيمية وسلوك الموظفين. اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 216 مشاركاً يمثلون موظفي شركات القطاع الخاص في قطر، وشمل المشاركون موظفين في الإدارة العليا، ومديري الموارد البشرية، ومديري الجودة. ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير على الأداء المستدام، مع كون سلوك الموظفين عاملاً وسيطاً. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ونتائج الأداء البيئي في الشركات الخاصة القطرية. واستنتجت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تشجع الموظفين على الانخراط في سلوكيات صديقة للبيئة لتحسين الأداء البيئي.

10. أجرى مدخلي (2023) دراسة بعنوان (سوابق الابتكار الأخضر في وكالات السفر السعودية: فحص الوساطة المزدوجة). وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على الابتكار الأخضر داخل وكالات السفر في المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على أدوار إدارة الموارد البشرية الخضراء، والثقافة التنظيمية الخضراء، والهوية التنظيمية الخضراء). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشارك فيها 296 منظمًا من وكالات السفر السعودية. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر والثقافة التنظيمية والهوية. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن الثقافة والهوية التنظيمية الخضراء أثرت بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر. كما كشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية الخضراء والهوية تتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر.

11. قام ميان (2023) بنشر دراسة باللغة الإنجليزية بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء لقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهدفت لاكتشاف الدور الوسيط لابتكار الخدمات الخضراء بين نية ريادة الأعمال الخضراء، ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء. بلغت عينة الدراسة 300 مشارك. كشفت نتائج الدراسة أن ابتكار الخدمات الخضراء يتوسط العلاقة بين نية ريادة الأعمال الخضراء ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء. هذه النتائج تدعم أيضاً الفرضية المباشرة المقترحة من قبل الباحث.

12. أجرى حسنين وآخرون (2024) دراسة نشرت باللغة الانجليزية بعنوان (إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين في صناعة الفنادق في الإمارات العربية المتحدة: التأثير الوسيط للابتكار الأخضر). كان الهدف من الدراسة تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيراتها على الاحتفاظ بالموظفين في



الفنادق في الإمارات العربية المتحدة. كما سعت الدراسة إلى اكتشاف أن التأثير غير المباشر للابتكار الأخضر يمكن أن يُحلل كمتغير وسيط محتمل يفسر بشكل أفضل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين. واعتمد الباحث على المنهج الكمي واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة 207 موظفين من خمسة فنادق فاخرة من فئة الخمس نجوم كمشاركين لتقديم معلومات حول العوامل قيد الفحص في هذا البحث. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الاحتفاظ بالموظفين. كما وجدت الدراسة أن الابتكار الأخضر يحمل تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين في سياق السياحة والفندقة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج

وجد المؤلفون 12 دراسة أدبية تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية وفقاً للمعايير التالية:

- ❖ أن تكون الدراسة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومتعلقة بدول مجلس التعاون الخليجي، ومختصة بالمنظمات الربحية.
- ❖ أن تكون الدراسة محكمة ومنشورة في مجلة علمية.
- ❖ أن تكون الدراسة منشورة في منصة جوجل الباحث العلمي أو دار المنظومة.
- ❖ أن تكون سنوات النشر بين عامي 2000 وشهر مايو من عام 2024.
- ❖ أن تكون الدراسة منشورة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- ❖ أن تكون الدراسة تطبيقية وليست مكتبية.

ومن الملاحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي نشرت باللغة الإنجليزية، وعدد منها أجري من قبل باحثين غير عرب. وقد تصدرت الدراسات المطبقة في السعودية هذا الموضوع وفقاً للمعايير المذكورة، حيث كانت هناك أربع دراسات، تلتها مملكة البحرين بثلاث دراسات. ثم دراستان طبقاً على المنظمات الربحية في سلطنة عمان ونفس العدد لدولة قطر، ودراسة واحدة للإمارات العربية المتحدة. ولم تجد الدراسة الحالية أي أدبيات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الهادفة للربح في دولة الكويت. ويلخص الجدول التالي النقاط المذكورة:

الباحث وعام النشر	الدولة	مجال عمل المنظمة	أدوات جمع البيانات	المنهجية (كمية- نوعية- مختلطة)
الزغول وآخرون (2021)	مملكة البحرين	صناعة الاغذية	الاستبانة	دراسة كمية
الدليمي (2021)	مملكة البحرين	شركات الاتصالات	الاستبانة	دراسة كمية
عمران وآخرون (2021)	سلطنة عمان	قطاع الخدمات	الاستبانة	دراسة كمية
الغامدي وبادعش (2021)	المملكة العربية السعودية	قطاع الاستثمارات	الاستبانة	دراسة كمية
هوييس وآخرون (2022)	سلطنة عمان	قطاع الشركات الصناعية	الاستبانة	دراسة كمية
زيادة (2022)	المملكة العربية السعودية	المصانع	الاستبانة	دراسة كمية
المير والمعمرى (2022)	مملكة البحرين	قطاع التجزئة	الاستبانة	دراسة كمية



دراسة كمية	الاستبانة	قطاع الخدمات	دولة قطر	العبيدات وآخرون (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	قطاع الخدمات	دولة قطر	العنزي وآخرون (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	قطاع السفر والسياحة	المملكة العربية السعودية	مدخلي (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	الشركات الصغيرة والمتوسطة	المملكة العربية السعودية	ميان (2023)
دراسة كمية	الاستبانة	قطاع الضيافة والفنادق	الإمارات العربية المتحدة	حسنين وآخرون (2024)

ويلاحظ من الأدبيات المنشورة حول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في منطقة مجلس التعاون أيضًا اعتمادها على المنهج الكمي، وتحديدًا المنهج الوصفي التحليلي لمعظم الدراسات، فيما كانت جميع الدراسات تقتصر على استخدام الاستبانة. لذلك، من الهام في الأبحاث المستقبلية الحرص على إجراء أبحاث نوعية أو مزيجية كونها تكشف عن نتائج أكثر عمقًا.

كما وجدت نتائج تحليل الدراسات التطبيقية المنشورة في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية في مجلس التعاون الخليجي، وفقًا للمعايير المذكورة سابقًا، دلالات على النقاط التالية:

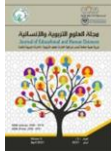
- هناك تباين في أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المعتمدة في أدوات جمع البيانات للدراسات موضوع الدراسة.
  - توجد ممارسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي.
  - تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات الربحية.
  - تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر والثقافة التنظيمية والهوية.
  - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير على الأداء المستدام.
  - وجود ارتباط إيجابي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين الأخضر في الاقتصاد الدائري.
  - تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي.
  - وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية.
  - أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابيًا وهامًا على الابتكار الأخضر.
- ويخلص الجدول التالي الخلاصات التي تم التوصل إليها:

الباحث و عام النشر	الهدف من الدراسة	أبرز النتائج
الزغول وآخرون (2021)	اكتشاف دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلسلة التوريد الخضراء وأداء الشركات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلسلة التوريد الخضراء، والإغلاق بسبب جائحة كورونا، وأداء الشركات. بالإضافة إلى ذلك، قامت الدراسة بفحص الدور الوسيط لسلسلة التوريد الخضراء والدور المعدل للإغلاق	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أهمية كبيرة لشركات توريد الأغذية، حيث لها دور إيجابي في تعزيز أداء شركات توريد الأغذية في البحرين.</li> <li>■ سلسلة التوريد الخضراء تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء شركات توريد الأغذية.</li> </ul>



	الناتج عن جائزة كوفيد-19	
الدليمي (2021)	اكتشاف ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء تُطبق في شركات الاتصالات في مملكة البحرين	■ شركات الاتصالات البحرينية لا تمتلك نظام إدارة بيئية.
عمران وآخرون (2021)	اكتشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء والبيانات الكبيرة على الابتكار الأخضر الذي يؤدي بدوره إلى الأداء المستدام.	■ أن إدارة الموارد البشرية الخضراء والبيانات الكبيرة لهما تأثير إيجابي وهام على الابتكار الأخضر ■ الابتكار الأخضر يؤثر على الأداء المستدام
الغامدي وبداغيش (2021)	معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجيات التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة.	■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، على استراتيجيات التمايز في شركة سدكو القابضة بجدة
هوبيس وآخرون (2022)	اكتشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة سلسلة التوريد الخضراء	■ التوظيف الأخضر كان له تأثير كبير على سلسلة التوريد الخضراء. كما أثر التدريب الأخضر بشكل كبير على إدارة سلسلة التوريد الخضراء.
زيادة (2022)	توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة أبها، وكذلك التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والإنتاجية من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات، ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.	■ هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية. ■ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإنتاجية الخضراء في الشركات الصناعية بمدينة أبها
المير والمعمري (2022)	دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة في مملكة البحرين	■ أن التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء لها علاقات ذات دلالة إحصائية إيجابية على الأداء التنظيمي
العبيدات وآخرون (2023)	تقديم اختبار تجريبي لنموذج يختبر تأثير النية الاستراتيجية الخضراء على تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتأثير المحتمل لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين الأخضر على الاقتصاد الدائري، وتأثير الاقتصاد الدائري على الأداء المستدام	■ التأثير الإيجابي للنية الاستراتيجية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء. ■ وجود ارتباط إيجابي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمكين الأخضر على الاقتصاد الدائري ■ وجود علاقة إيجابية بين الاقتصاد الدائري والأداء المستدام
العنزي وآخرون (2023)	معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام وكيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تساعد المنظمات في تحسين الأداء البيئي من خلال الاستدامة التنظيمية وسلوك الموظفين	■ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير على الأداء المستدام، مع كون سلوك الموظفين عاملاً وسيطاً. ■ هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ونتائج الأداء البيئي في الشركات الخاصة القطرية
مدخلي (2023)	استكشاف العوامل المؤثرة على الابتكار الأخضر داخل وكالات السفر في المملكة العربية السعودية،	■ تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر والثقافة التنظيمية





والهوية. ■ الثقافة والهوية التنظيمية الخضراء أثرت بشكل كبير وإيجابي على الابتكار الأخضر. ■ الثقافة التنظيمية الخضراء والهوية تتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر	مع التركيز بشكل خاص على أدوار إدارة الموارد البشرية الخضراء، والثقافة التنظيمية الخضراء، والهوية التنظيمية الخضراء.	
■ أن ابتكار الخدمات الخضراء يتوسط العلاقة بين نية ريادة الأعمال الخضراء ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء.	اكتشاف الدور الوسيط لابتكار الخدمات الخضراء بين نية ريادة الأعمال الخضراء، ومشاركة المعرفة الخضراء، وإدارة المعرفة الخضراء، والميزة التنافسية الخضراء	ميان (2023)
■ هناك تأثيراً مباشراً لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الاحتفاظ بالموظفين. كما وجدت الدراسة أن الابتكار الأخضر يحمل تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين في سياق السياحة والفندقة في دولة الإمارات العربية المتحدة	الهدف من الدراسة تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيراتها على الاحتفاظ بالموظفين في الفنادق في الإمارات العربية المتحدة. كما سعت الدراسة إلى اكتشاف أن التأثير غير المباشر للابتكار الأخضر يمكن أن يُحلل كمتغير وسيط محتمل يفسر بشكل أفضل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والاحتفاظ بالموظفين	حسين وآخرون (2024)

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بالنقاط التالية:

- توصي الدراسة بالاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات والمؤسسات الخليجية بشكل أكبر، نظراً لأن عدد الدراسات لا يزال قليلاً.
- ينبغي إجراء دراسات ذات منهجية نوعية ومزجية في مجال أبحاث إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات العاملة في مجلس التعاون الخليجي.
- يجب الاهتمام بنشر الدراسات في موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الربحية باللغة العربية، حيث أن معظم المقالات العلمية منشورة باللغة الإنجليزية. لذلك، من الهام الموازنة بين النشر باللغة العربية والإنجليزية كي تعم الفائدة البحثية للباحثين العرب الذين لا يجيدون الإنجليزية، ومن باب الاعتزاز باللغة العربية التي هي لغة القرآن الكريم.

#### المراجع

1. السيد، س. م.، إ.، & سندس محمد إمام. (2024). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي المصري وبنك مصر. مجلة البحوث الإدارية، 42(1).
2. الشمري، فيصل نويران، حسن، محمد وهبه محمد، راجب، محمد عبدالسلام، و أمارة، داليا. (2024). دور البعد البيئي على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي بالتطبيق على المنشآت الصحية المتناهية الصغر بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج 61، ع 3، 299 - 355. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1484297>
3. الطاهر، سناء جاد الله الشيخ، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2019). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 3، ع 7، 84 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038688>
4. الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (2022). مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع 8، 1 - 24. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1268442>
5. الملفي، مشعل نهار ثامر، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية



- الخضراء في الأداء البيئي: الدور الوسيط للسلوك الأخضر في جامعة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة).  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462281>
6. زياده، ر.، رانية. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الإنتاجية الخضراء لمنظمات الاعمال الصناعية بمدينة أبها. مجلة البحوث التجارية، 44(4)، 438-475.
7. مدخلي، حذيفة. (2023). سوابق الابتكار الأخضر في وكالات السفر السعودية: فحص الوساطة المزدوجة. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(1)، 353-366
8. ميان، طارق سعيد. (2023). The Effect of Green Hrm Practices on Green Competitive Advantage of the SME Sector of KSA. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج13، ع3، 274 - 284. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1394905>
9. Al Maki, D. I., & Baidi, N. ACHIEVING SUSTAINABLE PERFORMANCE THROUGH GREEN INITIATIVES IN OMAN'S MINISTRY OF EDUCATION: THE ROLE OF GREEN HIRING, GREEN TRAINING, AND GREEN INNOVATION.
10. Al Maki, D. I., & Baidi, N. (2024) ACHIEVING SUSTAINABLE PERFORMANCE THROUGH GREEN INITIATIVES IN OMAN'S MINISTRY OF EDUCATION: THE ROLE OF GREEN HIRING, GREEN TRAINING, AND GREEN INNOVATION.
11. Aldulaimi, S. H., Keir, M. Y. A., & Abdeldayem, M. M. (2022). Implementing Green human resources management to promote sustainability development: Application from telecommunication companies in Kingdom of Bahrain. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 11(1), 321-330.
12. Almeer, M. S., & Almaamari, Q. A. (2022). The influence of green human resource management on organizational performance in retail sector in Bahrain. *Baltic Journal of Law & Politics*, 15(1), 362-376.
13. Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & Dávid, L. D. (2022). Green human resources management in the hotel industry: A systematic review. *Sustainability*, 15(1), 99.
14. Al-Sulaiti, K. (2024). Sustainability and Sustainable HRM Case Study: Sustainable HRM in Light of Ministry of Culture, Qatar. *WSB Journal of Business and Finance*, 58(1), 19-28.
15. Alzgoool, M., Ahmed, U., Shah, S., Alkadash, T., & AlMaamary, Q. (2021). Going green during COVID-19: Examining the links between green HRM, green supply chain and firm performance in food Industry of Bahrain: The moderating role of lockdown due to COVID-19. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 79-88.
16. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974.
17. Hassanein, F., Daouk, A., Yassine, D., Bou Zakhem, N., Elsayed, R., & Saleh, A. (2024). Green Human Resource Management and Employee Retention in the Hotel Industry of UAE: The Mediating Effect of Green Innovation. *Sustainability*, 16(11), 4668.
18. Hubais, A., Awain, A. B., Jais, J., & Atiya, T. (2022, August). To explore the relation between green human resource management (GHRM) and the green supply



- chain (GSCM): Empirical evidence from industrial companies in Dhofar reign, Oman. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2472, No. 1). AIP Publishing.
19. Molina-Azorin, J. F., López-Gamero, M. D., Tari, J. J., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Environmental management, human resource management and green human resource management: A literature review. *Administrative Sciences*, 11(2), 48
20. Obeidat, S. M., Abdalla, S., & Al Bakri, A. A. K. (2023). Integrating green human resource management and circular economy to enhance sustainable performance: an empirical study from the Qatari service sector. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 535-563.
21. Tomer, S., & Rana, G. (2020). Green Human Resource Management: A Conceptual Study. In *ICRMAT* (pp. 147-150).
22. University of Surrey. (2024). About. Retrved from <https://www.surrey.ac.uk/people/walter-wehrmeyer#about>
23. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027.