

مراجعة منهجية للادبيات العلمية خلال الفترة 2000-2024 لدور
ممارسات الادارة الخضراء للموارد البشرية علي بعض المتغيرات التنظيمية
(في دول مجلس التعاون الخليجي)

د : محمد ناصر ال سفران
أستاذ مشارك في كلية الأعمال
جامعة الملك خالد

الباحث : روابي محمد الشهراني
محاضر في كلية الأعمال
جامعة الملك خالد

المستخلص:

تستعرض هذه الدراسة المقالات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي للمنظمات في دول مجلس التعاون الخليجي خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2024، وذلك من خلال مُراجعةٍ منهجيةٍ شاملةٍ للأدبيات العلمية المنشورة في هذا المجال. وتهدف الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها المحتمل على أداء المنظمات، إضافةً إلى تحديد الفجوات البحثية في السياق الخليجي، مما يُسهم في توجيه الدراسات المستقبلية. وقد أظهرت النتائج تأخر تبني هذه الممارسات في دول الخليج مقارنةً بالدول الأخرى، حيث بدأت الأبحاث الفعلية فقط في عام 2021، وتركزت بشكل كبير في المملكة العربية السعودية. كما بيّنت النتائج أن المنهج الكمي كان المُهيمن على الدراسات، مع ندرة واضحة في استخدام المنهج النوعي أو المختلط. وتوصلت الدراسة إلى أن التزام الموظفين والثقافة التنظيمية يُعدان من أبرز المتغيرات الوسيطة، بينما كان الأداء البيئي وتحقيق الاستدامة من أهم النتائج التابعة. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الأبحاث لتشمل كافة دول الخليج وقطاعات متنوعة، إضافةً إلى اعتماد مناهج بحثية أكثر تنوعاً لفهم أعمق وأكثر شمولاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء - الأداء - دول مجلس

التعاون الخليجي . المنهجية المنتظمة.

Abstract

This study presents a comprehensive systematic review of scholarly literature on Green Human Resource Management (GHRM) and its impact on organizational performance within the Gulf Cooperation Council (GCC) countries, covering the period from 2000 to 2024. The primary objective is to critically analyze the implementation of GHRM practices and their influence on organizational outcomes, while also identifying research gaps specific to the GCC context.

The findings indicate a delayed adoption of GHRM practices in the GCC compared to other global regions, with substantial research activity commencing only in 2021—predominantly in the Kingdom of Saudi Arabia. Quantitative research methods were found to be predominant, with limited application of qualitative or mixed-method approaches. The analysis further highlights employee commitment and organizational culture as prominent mediating variables, whereas environmental performance and sustainability emerged as key outcome variables.

The study underscores the necessity for broader empirical investigations encompassing all GCC countries and a wider range of economic sectors. It also advocates for methodological diversification to facilitate a more nuanced understanding of GHRM practices and their implications for sustainable organizational development.

Key words:

Green Human Resource Management, Performance, Gulf Cooperation Council (GCC) countries, Systematic Review.

المقدمة

رغم الإمكانيات الاقتصادية والطبيعية والبشرية والتقنية التي تحظى بها دول مجلس التعاون الخليجي، إلا أنها تأخرت نحو ١٥ عامًا في دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، حيث يشير (البشر، وآخرون، ٢٠٢٤) إلى أن أولى الأبحاث حول هذا الموضوع في المنظمات الربحية الخليجية ظهرت في عام ٢٠٢١، مما يعكس تبنياً متأخراً لهذه الممارسات مقارنةً بدول أخرى. كما تدعم دراسة أخرى (البشر، وآخرون، ٢٠٢٤) هذا التأخر؛ إذ توضح أن معظم الأبحاث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية بدول الخليج بدأت في الظهور بعد عام ٢٠٢٢.

وفي ظل الاعتراف الواسع بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) عالمياً، ودورها في تعزيز أداء المنظمات واستدامتها، ومع تصاعد التحديات البيئية والاقتصادية في دول مجلس التعاون الخليجي، إلا أن الأبحاث حول هذا

الموضوع في سياق دول مجلس التعاون الخليجي، ما تزال نادرة (Al-Ghazali, 2020).

وفي السياق ذاته، يُعد البحث في هذا المجال ضرورةً لضمان تحقيق التنمية المستدامة والتوافق مع المبادرات البيئية العالمية، لذا فإن دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في دول الخليج توفر فرصةً لسد فجوة بحثية مهمة، وفهم كيفية تكيف المنظمات الخليجية مع التحولات البيئية العالمية.

ومع تصاعد التحديات البيئية والاقتصادية في دول مجلس التعاون الخليجي، تزداد الحاجة إلى إدارة موارد بشرية أكثر استدامة، لذلك فإنّ هذا البحث يُعدُّ في هذا المجال ضرورةً لضمان تحقيق التنمية المستدامة والتوافق مع المبادرات البيئية العالمية.

وفقًا للبنك الدولي (٢٠١٠) فمن المتوقع أن يؤدي التغيّر المناخي إلى عكس المكاسب الاقتصادية السابقة التي لم يتم تحقيقها بالكامل؛ حيث ستتحمل الدول النامية العبء الأكبر من هذه التداعيات، إذ ستشكل ما بين 75% إلى 80% من إجمالي الأضرار الناتجة عن تغير المناخ (Hope, 2009). وبالنظر إلى

أن دول الخليج تعتمد بشكل كبير على الصناعات الاستخراجية والموارد الطبيعية، فإن الحاجة إلى تطبيق إستراتيجيات الاستدامة أصبحت أكثر إلحاحًا لضمان استمرارية النمو الاقتصادي مع الحفاظ على البيئة.

وفي ظل التحديات البيئية والاقتصادية، ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في منتصف التسعينيات؛ حيث تم ذكره لأول مرة من قبل (Wehrmeyer) 1996 في سياق تعزيز التنمية المستدامة داخل المنظمات. ومنذ ذلك الحين، تطور هذا المفهوم ليُصبح جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يُنظر إليه كأداة مهمةٍ لدمج الممارسات البيئية في إستراتيجيات الشركات (Mampra, 2013).

وفي العقود الأخيرة، شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء تطورًا كبيرًا، خاصةً مع تزايد الاهتمام العالمي بالاستدامة المؤسسية، كما بدأت الدراسات الحديثة في التركيز على كيفية تطبيق هذه الممارسات داخل المنظمات، ودمجها مع إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، لضمان تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة (Zoogah, 2011; Rajiani et al., 2018).

ومما جاء في الأدبيات أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تشمل

السياسات والممارسات التي تدمج المبادئ البيئية في إدارة الموارد البشرية؛ بهدف تعزيز الاستدامة في استخدام الموارد، وتقليل أثرها البيئي السلبي على المنظمات، بجانب تعزيز ثقافة مؤسسية تحفز الحفاظ على البيئة (Ahmad, 2015).

وفي المقابل، فإنّ مجلس التعاون لدول الخليج العربية (GCC) هو منظمة إقليمية تأسست في 25 مايو 1981، ويضم المجلس: المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، سلطنة عُمان، دولة الكويت، دولة قطر، ومملكة البحرين، كما يهدف المجلس إلى تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين الدول الأعضاء في جميع الميادين، وتعزيز التعاون في المجالات الاقتصادية البيئية والاجتماعية (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2024).

وفي هذا الإطار، بدأت دول مجلس التعاون الخليجي في السنوات الأخيرة في اتخاذ خطوات كبيرة نحو التحول إلى الاقتصاد الأخضر والاستدامة البيئية، خاصةً في ظل الاعتماد الكبير على الصناعات النفطية والتحديات البيئية الناتجة عنها، لذلك عززت هذه الدول جهودها البيئية تماشيًا مع رؤى وإستراتيجيات التنمية المستدامة، مثل: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وإستراتيجية الإمارات العربية المتحدة للطاقة ٢٠٥٠، ورؤية سلطنة عمان

٢٠٤٠، والتي تهدف جميعها إلى تحقيق توازن بين التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية.

وفي المملكة العربية السعودية، أدى إطلاق رؤية ٢٠٣٠ إلى تسريع وتيرة التغيير؛ حيث تم تبني العديد من المبادرات البيئية، مثل: مبادرة السعودية الخضراء، وإطلاق مشروعات الطاقة المتجددة وإعادة التدوير، وإنشاء القوات الخاصة للأمن البيئي، وإطلاق صندوق البيئة (Vision 2030, 2025;) (Saudigreeninitiative.org, n.d).

أما في الإمارات العربية المتحدة، فقد أطلقت الحكومة العديد من المبادرات، مثل: إستراتيجية الإمارات للطاقة ٢٠٥٠، التي تهدف إلى رفع مساهمة الطاقة النظيفة إلى ٥٠% بحلول عام ٢٠٥٠، إضافةً إلى مبادرات أخرى، مثل: حياذ الكربون، ومشاريع المدن المستدامة (UAE Green Agenda, 2030).

وفي قطر، تعكس استضافة كأس العالم ٢٠٢٢ مدى التزام الدولة بالاستدامة البيئية؛ حيث تم تنفيذ مشروعات ملاعب صديقة للبيئة تعتمد على التكنولوجيا الخضراء، إلى جانب التوسع في مشروعات الطاقة المتجددة ضمن رؤية قطر

الوطنية ٢٠٣٠.

وعلى الرغم من هذه الجهود، ما تزال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الخليج محدودة؛ حيث يشير (Al-Ghazali, 2020) إلى أن البحث في إدارة الموارد البشرية الخضراء في سياق دول مجلس التعاون الخليجي ما يزال نادراً، مما يُشكل فجوةً بحثيةً واضحةً تستدعي مزيداً من التحليل والدراسة.

وعليه فهذه الدراسة تهدف إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة للأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك من خلال تحليل مدى تغطية الدراسات السابقة لمجالات متعددة، تشمل الفترة الزمنية، والمواقع الجغرافية، والأساليب البحثية المستخدمة، والفئات المستهدفة، وأبعاد كل دراسة، كما تهدف إلى تقييم الاتجاهات البحثية السائدة، وتحديد القضايا التي تمت معالجتها سابقاً، إضافةً إلى استكشاف الفرص المستقبلية لتعزيز البحث في هذا المجال داخل المنطقة.

وفي إطار منهجية المراجعة المنهجية - (Systematic Literature) Review

(SLR) تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

1- ما أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) التي

تناولتها الدراسات السابقة في منظمات دول مجلس التعاون الخليجي؟

2- ما أبرز المتغيرات الوسيطة والتابعة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

الخضراء (GHRM) في الدراسات التي تناولت منظمات دول مجلس

التعاون الخليجي؟

منهجية البحث:

أتبعت الدراسة الحالية منهجية المراجعة المنتظمة للأدبيات العملية؛ وذلك لتحليل وتلخيص الدراسات المتاحة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء في منظمات دول مجاس التعاون الخليجي، لذلك فإنَّ الهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغيرات الوسيطة وأبعاد الأداء كتغير تابع للدراسات السابقة في دول مجلس التعاون الخليجي، وعلى هذا فإنَّ المنهجية المُتبعة في هذه الدراسة تعتمد على أربع مراحل رئيسية، وفقاً لدراسة الأربعة تشمل: الإطار الزمني، واختيار قاعدة البيانات، واختيار المقالات، واختيار تصنيفها.

1- الإطار الزمني

تم تحديد الفترة من عام 2000 إلى عام 2024 كإطار زمني لإجراء عملية المراجعة والتقييم، حيث تم اختيار عام 2000 كنقطة انطلاق لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، في حين تم اختيار نهاية عام 2024 كنقطة نهاية لتضمين أحدث المقالات البحثية الأكاديمية. ويعود اختيار هذه الفترة إلى الزيادة الملحوظة في عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع المهم خلال هذه الفترة، وحرصاً لشمول أكبر عدد ممكن من الدراسات العلمية.

2- اختيار قاعدة البيانات

استخدمت هذه الدراسة العديد من قواعد البيانات الإلكترونية لتحديد الأدبيات الحالية والملائمة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء. (Green HRM) كما تم إجراء البحث باللغة الإنجليزية واللغة العربية، وشملت قواعد البيانات الإلكترونية التي تمت الاستفادة منها، مثل: الباحث العلمي (Google Scholar). وعلى الرغم من أنه تم بذل جهد شامل لتضمين أكبر عدد ممكن من المقالات، إلا أن الدراسة الحالية لا تدعي أن قاعدة البيانات شاملة أو كاملة بطبيعتها.

3- اختيار المقالات

أتبعت الدراسة الحالية إجراء مراجعة منهجية كما هو موضح في (الشكل 1) والمفصل في السرد التالي، لذلك في البداية، تمّ تحديد الكلمات المفتاحية كمعايير بحث في قواعد البيانات الإلكترونية، حيث شملت الكلمات المفتاحية "إدارة الموارد البشرية الخضراء"، "الموارد البشرية الخضراء"، "Green HRM"، "Green human resource"، و"الأداء التنظيمي"، وتم تضمين هذه الكلمات في العناوين في قواعد البيانات الإلكترونية المُشار إليها، وكذلك في النصوص الكاملة للمقالات، ثم تم النظر في كل مقال منشور في المجلات الأكاديمية الرائدة بين عامي 2000 و2024، حيث أسفرت النتائج الأولية عن الحصول على ٢٩٠ مقالاً.

وبعد ذلك، تمت قراءة الملخصات لتقييم مدى صلة المقالات في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء بالدراسة الحالية، كما تم استبعاد المقالات التي بدت غير متصلة بهذا الموضوع لضمان الحفاظ على التركيز وتقليل التحيز، إضافةً إلى ذلك، تمّ استبعاد المقالات المُكررة لتجنب احتساب نفس الورقة البحثية مرتين في التحليل (Rashman et al., 2009) حيث أسفرت هذه العملية عن اختيار 9 مقالات للمراجعة، تم اختيارها بناءً على أصالتها، والأهداف الواضحة التي تطرحها، ومدى صلتها بالموضوع.

4- تصنيف المقالات

لتنظيم قاعدة البيانات المختارة التي تضم 9 منشورات من المجالات الأكاديمية، تم إعداد قائمة لجميع المنشورات، بعد ذلك، تم تحليل النتائج لاستخلاص الاستنتاجات.

شكل (1): إجراء المراجعة المنتظمة للأدبيات العلمية

<p>تم تحديد الإطار الزمني للمراجعة من عام 2000 إلى عام 2024.</p> <p>استخدمت الدراسة كقاعدة بيانات الباحث العلمي (Google Scholar).</p> <p>تم البحث باستخدام كلمات مفتاحية، مثل: "إدارة الموارد البشرية الخضراء" "الموارد البشرية الخضراء" "Green HRM"</p>	التحديد	التصفية 1
---	---------	--------------

<p>تمت قراءة الملخصات لتقييم مدى الصلة بموضوع الدراسة.</p> <p>تم استبعاد المقالات غير المتصلة بالموضوع</p>	الفرز	التصفية 2
--	-------	--------------

<p>تم تحليل المقالات المختارة.</p> <p>تم تحليل المقالات المختارة من حيث الأصالة، والهدف، والملاءمة لموضوع الدراسة.</p>	الصلاحية	التصفية 3
--	----------	--------------

<p>تم تصنيف المقالات التسعة المختارة.</p> <p>تم تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات النهائية.</p>	الدمج (التكامل)	التصفية 4
--	--------------------	--------------

نتائج البحث

اسم الباحث	المنهجية	ممارسات الموارد البشرية	النتائج الرئيسية
Mohammed A. Al Doghnan وآخرون.	منهج كمي باستخدام استبيان لعينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية ((N=236)) تحليل SEM.	الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر كوسيط بين الثقافة التنظيمية البيئية والاستدامة.	أظهرت النتائج أن الثقافة البيئية التنظيمية تؤثر إيجاباً بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء البيئي والاستدامة من خلال الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، حيث أوصت الدراسة بتطوير السياسات الخضراء داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية لتحقيق أهداف رؤية 2030، وأكدت أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول البيئي.
سعود غسان البشر وآخرون (2024).	مراجعة منهجية لـ 16 دراسة منشورة عن الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية الخليجية.	التوظيف والتدريب والتقييم الأخضر.	أشارت النتائج إلى أن غالبية الدراسات الخليجية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات غير الربحية تركزت في السعودية بعد جائحة كورونا، وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء - ساهمت بشكل كبير في تعزيز الاستدامة والتميز المؤسسي والابتكار داخل مؤسسات التعليم والصحة

اسم الباحث	المنهجية	ممارسات الموارد البشرية	النتائج الرئيسية
			والحكومات، كما أوصت الدراسة بزيادة تبني هذه الممارسات لتشمل جميع قطاعات العمل غير الربحي.
Megren Abdullah Altassan.	منهج كمي باستخدام نموذج شامل لتقييم أثر الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكار.	الموارد البشرية الخضراء، الثقافة التنظيمية الخضراء، الابتكار الأخضر.	كشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الخضراء تؤدي دوراً وسيطاً هاماً بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وتحسين الأداء البيئي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تدعم النتائج نظرية الموارد RBV وتشير إلى أهمية القيم التنظيمية في تعزيز الالتزام والاستدامة، كما اقترحت بناء نموذج شامل يدمج الابتكار بالموارد البشرية.
Eman Juma AISHayeb وآخرون.	استبيان وتحليل SEM لعينة من العاملين في جامعات الإمارات ((N=243).	الالتزام الأخضر، القيادة الخادمة البيئية، سلوك العمل الابتكاري البيئي.	أكدت النتائج وجود تأثير قوي للموارد البشرية الخضراء على الالتزام الأخضر، والذي بدوره عزز سلوك الابتكار البيئي لدى العاملين في الجامعات الإماراتية، كما تبين أن القيادة الخادمة البيئية عززت هذا التأثير بشكل كبير، لذا

اسم الباحث	المنهجية	ممارسات الموارد البشرية	النتائج الرئيسية
			أوصت الدراسة باعتماد هذه القيادة لتعزيز سلوكيات مستدامة على مستوى الأفراد والمؤسسات.
Abdullah Kaid Al-Swidi وآخرون.	دراسة كمية على 614 موظفاً في القطاعين العام والخاص باستخدام SEM	التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت الخضراء	توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخضراء، وثقافة المنظمة، وممارسات الموارد البشرية كلها تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تعزيز السلوك البيئي للموظفين وتحقيق الأداء البيئي المؤسسي، كما تبين أن الثقافة التنظيمية الخضراء وسيط جوهري يشرح هذه العلاقات، مع وجود فروقات بين القطاعين العام والخاص.
Nuha Abdullatif Alhashash.	دراسة تحليلية لمجموعة من الأبحاث في السعودية عن GHRM.	محدودة، مع تركيز على القطاع الخاص وقلّة في القطاع الحكومي.	أوضحت الدراسة أن البحث في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء في السعودية ما يزال في بدايته، ويتركز بشكل كبير في القطاع الخاص. كما بينت أن هناك فجوة كبيرة في الأبحاث الموجهة نحو القطاع الحكومي، لذا أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات

اسم الباحث	المنهجية	ممارسات الموارد البشرية	النتائج الرئيسية
			التجريبية واعتماد نماذج نظرية جديدة تدعم تطوير السياسات الخضراء في القطاع العام.
Aida Ahmed Zahrani.	استبيان على 273 موظفاً بجامعة المجمع، وتحليل العلاقة بين الأداء البيئي والالتزام.	التوظيف الأخضر، التدريب، التقييم والمكافأة الخضراء.	أظهرت النتائج أن الأداء البيئي والتزام الموظفين يعتبران وسطاء أساسيين يربطان بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الجامعة، كما تبين أن تأثير الموارد البشرية الخضراء يكون أكبر عندما يكون التقييم البيئي مرتفعاً. وتوصي الدراسة بتعزيز تدريب الموظفين وتقدير الأداء البيئي لرفع كفاءة الاستدامة الجامعية.
Sami Alghamdi.	مراجعة منهجية للدراسات السابقة حول GHRM.	إدارة الأداء، التوظيف، التدريب، التحفيز، سياسات بيئية.	خلصت المراجعة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التدريب والتوظيف والتحفيز تترك أثراً إيجابياً على أداء وسلوك الموظف. كما نهت إلى قلة الدراسات التي تربط هذه

اسم الباحث	المنهجية	ممارسات الموارد البشرية	النتائج الرئيسية
			الممارسات بسياقات خارجية مثل الثقافة المحلية أو التشريعات البيئية، وأوصت بالتركيز على الدراسات التطبيقية في البيئات العربية.
سعود غسان البشر وآخرون (2024).	منهج وصفي تحليلي بمراجعة الأدبيات المنشورة حول GHRM في منظمات الخليج الربحية خلال 2021-2024.	التوظيف، التدريب، التقييم، كلها ضمن إطار GHRM	أبرزت النتائج قلة الدراسات المنشورة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الربحية الخليجية، وأن جميع الدراسات اتبعت منهجاً كمياً مع استخدام الاستبيانات فقط. كما أوصت الدراسة بتوسيع البحوث لتشمل مناهج نوعية وتحليلية لفهم أعمق لتأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الربحية والاستدامة.

جدول (1) النتائج الرئيسية للبحث

القيم	التكرار
سنة النشر:	
2021	٣

التكرار	القيم
١	2022
١	2023
٤	2024
مكان الدراسة:	
٤	المملكة العربية السعودية
١	الإمارات العربية المتحدة
١	قطر
٢	دول مجلس التعاون الخليجي
المنهجية:	
٤	مراجعة منهجية
٥	منهج كمي
أفراد العينة:	

التكرار	القيم
٤	تحليل دراسات منشورة
٢	جامعات
١	موظفو قطاع (حكومي، خاص)
٢	منشآت صغيرة ومتوسطة
المتغيرات المستقلة:	
٥	إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)
٢	الثقافة التنظيمية البيئية
١	القيادة الخضراء
المتغيرات الوسيطة:	
٣	الالتزام البيئي
٢	الابتكار الأخضر
١	القيم البيئية الفردية

القيم	التكرار
دعم المنظمة المدرك	١
المناخ الأخضر النفسي	١
المتغيرات التابعة:	
الأداء البيئي	٤
الاستدامة البيئية	٣
السلوك البيئي للموظفين	٢
الإبداع الأخضر للموظفين	١
الاستدامة التنظيمية	١
السلوك الإبداعي البيئي في العمل	١

جدول (2) جدول التكرارات

مناقشة النتائج:

• سنوات نشر الأبحاث

بدأت الأبحاث حول إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على المستوى

العالمي منذ عام ٢٠٠٦، بينما تأخر ظهورها في منطقة الخليج العربي حتى عام ٢٠٢١، أي بعد خمسة عشر عامًا من انتشارها عالميًا. وحسب رأي الباحثين، يعود هذا التأخر إلى عدة أسباب رئيسية، أبرزها: حداثة مفهوم الاستدامة البيئية في بيئات العمل الخليجية؛ حيث لم يكن هناك اهتمام واسع بالممارسات البيئية في إدارة الموارد البشرية مقارنةً بالدول المتقدمة، كما يرى الباحثان أن عدم وجود تشريعات ملزمة للشركات الخليجية بتطبيق سياسات الموارد البشرية الخضراء قد أدى إلى ضعف تبنيها في مراحلها الأولى. إضافة إلى ذلك، يشير الباحثان إلى أن التركيز التاريخي لدول الخليج كان منصبًا على النمو الاقتصادي السريع، والتنمية العمرانية، والاستثمار في قطاع الطاقة التقليدية، مما جعل قضايا الاستدامة البيئية تأتي في مرحلة لاحقة ضمن أولويات التطوير المؤسسي.

وفي عامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٣، يلاحظ الباحثان أن البحث في الموارد البشرية الخضراء شهد تراجعًا ملحوظًا؛ حيث انخفض عدد الدراسات المنشورة إلى بحث واحد فقط سنويًا، ويرجع الباحثان هذا الانخفاض إلى التغيرات التي شهدتها المنطقة بعد جائحة كوفيد-١٩، حيث ركزت المؤسسات الخليجية خلال هذه الفترة على التعافي الاقتصادي وتحسين الإنتاجية وإعادة هيكلة أعمالها بدلًا من الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الخضراء، كما يوضح الباحثان أن

انخفاض التمويل المخصص للأبحاث البيئية خلال تلك الفترة ساهم في تقليل عدد الدراسات، إذ توجهت الجامعات والمراكز البحثية نحو دراسات أكثر ارتباطًا بمتطلبات السوق، مثل: التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، وإدارة الأزمات، كما أضافَ الباحثان أن عدم انتشار ممارسات الموارد البشرية الخضراء بشكل واسع في الشركات الخليجية جعل من الصعب على الباحثين إجراء دراسات تطبيقية بسبب نقص البيانات المتاحة.

وفي المقابل، أشار الباحثان إلى أن عام ٢٠٢٤ شهد انتعاشًا واضحًا في الأبحاث حول إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ حيث ارتفع عدد الدراسات إلى أربعة أبحاث سنويًا، وهو أعلى معدل منذ بداية البحث في هذا المجال في المنطقة، ويفسر الباحثان هذا الارتفاع بتزايد الاهتمام بالاستدامة البيئية ضمن خطط التنمية الوطنية لدول الخليج، حيث بدأت المؤسسات تُدرك أهمية الموارد البشرية الخضراء كجزءٍ من إستراتيجياتها المستدامة، مدعومةً بتشريعات جديدة تلزم الشركات بتقليل انبعاثات الكربون، وتعزيز سياسات العمل البيئي المستدام، كما يذكر الباحثان أن الجامعات الخليجية شهدت توسعًا في دعم الأبحاث البيئية؛ حيث خصصت ميزانيات وبرامج بحثية لدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة المؤسسية، إلى جانب تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع

الخاص. ويؤكد الباحثان أن العديد من الشركات خاصةً في القطاعات الصناعية والتعليمية والمالية، بدأت فعليًا في تبني سياسات الموارد البشرية الخضراء، مما وفر بيئة مناسبة لإجراء دراسات تطبيقية وإتاحة بيانات بحثية أكثر دقة، وهو ما أسهم في زيادة عدد الأبحاث، وعلى هذا خلص الباحثان إلى أنه رغم التأخر في تبني الأبحاث حول الموارد البشرية الخضراء في دول الخليج، فإنَّ الاهتمام المتزايد بها خلال السنوات الأخيرة يشير إلى إدراك المؤسسات لأهميتها في تحقيق الاستدامة المؤسسية، ويتوقع الباحثان أن يشهد هذا المجال مزيدًا من النمو والبحث خلال السنوات القادمة.

• منهجيات الأبحاث

تكشف مراجعة الأبحاث حول إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في دول الخليج، حسب رأي الباحثين، عن اعتماد الباحثين على منهجين أساسيين: المنهجية الكمية، ومنهج مراجعة الدراسات المنهجية، مع ملاحظة هيمنة المنهج الكمي. ويرى الباحثان أن هذا التوجه يُثير تساؤلًا مهمًا حول غياب المنهج النوعي والمنهج المختلط، مما قد يحدّ من الفهم العميق للعوامل الاجتماعية والسياقية التي تؤثر على تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الخليجية.

ويشير الباحثان إلى أن الاقتصار على هذه المنهجيات قد لا يكون كافيًا لفهم الجوانب النوعية والتفسيرية المرتبطة بتبني هذه الممارسات، مثل: تأثير الثقافة التنظيمية، والقيم البيئية للعاملين، ودور القيادة في تعزيز الاستدامة داخل المؤسسات، كما يؤكد الباحثان أن غياب المنهج النوعي والمنهج المختلط في الدراسات الخليجية يشير إلى فجوة بحثية تحتاج إلى معالجة.

ويقترح الباحثان أن المنهج النوعي، من خلال المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة، يمكن أن يساهم في كشف التحديات التنظيمية والقيادية التي قد تعيق تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء، كما يرى الباحثان أن المنهج المختلط، الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، يمكن أن يقدم رؤية أكثر شمولية من خلال دمج البيانات الإحصائية مع التفسيرات العميقة لسلوكيات وتوجهات الأفراد والمؤسسات.

• النطاق المكاني للأبحاث

يظهر تحليل الدراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في الخليج، حسب رأي الباحثين، تركيزًا واضحًا في المملكة العربية السعودية؛ حيث نُشرَت معظم الأبحاث في هذا المجال، بينما هناك دراسة واحدة فقط لكل من قطر والإمارات، مع غياب الأبحاث التي تركز على الكويت، والبحرين، وعمان

بشكل مستقل، لذلك يرى الباحثان أن هذا التوزيع يُثير تساؤلات حول مدى شمولية الدراسات الحالية في تمثيل واقع تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنطقة، خاصةً مع وجود اختلافات في التشريعات والاستراتيجيات البيئية بين الدول الخليجية.

وعليه يشير الباحثان إلى أن التركيز الكبير على السعودية يعكس حجم سوق العمل فيها، وتزايد الاهتمام بسياسات الاستدامة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، إضافةً إلى توفر التمويل البحثي والدعم المؤسسي لهذا النوع من الدراسات، كما أكد الباحثان أن ندرة الدراسات في بقية دول الخليج قد تؤدي إلى صورة غير مكتملة لكيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنطقة.

لذلك يقترح الباحثان أن تتوسع الأبحاث المستقبلية لتشمل تحليلات مقارنة بين الدول الخليجية، أو أن تُجرى دراسات متعمقة في كل دولة على حدة، مما سيسهم في فهم أكثر دقة للعوامل التنظيمية والسياسات التي تؤثر على تبني الموارد البشرية الخضراء في مختلف بيئات العمل الخليجية.

• أفراد العينة في الأبحاث

تكشف مراجعة الأبحاث حول إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في

الخليج، حسب رأي الباحثين، عن تنوع في عينات البحث، حيث شملت دراستان في الجامعات، ودراستان أخرى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بينما تناولت دراسة واحدة الموظفين في القطاعين العام والخاص. ويرى الباحثان أن هذا التوزيع يعكس اهتمام الباحثين ببيئات عمل مختلفة، لكنه يطرح تساؤلات حول مدى تمثيل هذه العينات لواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في الخليج. ويشير الباحثان إلى أن هناك تركيزًا على المؤسسات الأكاديمية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، في حين أن القطاعات الكبرى، مثل: الشركات الكبيرة، القطاع الصناعي، والمؤسسات الحكومية، لم تحظ بنفس القدر من الدراسة. ويفسر الباحثان ذلك بأنه قد يرجع إلى سهولة الوصول إلى البيانات في بعض القطاعات مقارنةً بغيرها، أو إلى طبيعة البحث في المنطقة التي تركز على بيئات معينة أكثر من غيرها.

وعليه يؤكد الباحثان أن رغم أهمية الأبحاث الحالية، فإن التنوع المحدود في عينات البحث قد يؤدي إلى نظرة غير شاملة لكيفية تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء في مختلف بيئات العمل الخليجية، لذلك يقترح الباحثان أن تتجه الدراسات المستقبلية نحو عينات أكثر تنوعًا، تشمل مؤسسات كبرى وقطاعات اقتصادية مختلفة، لضمان فهم أوسع وأدق لتطبيقات إدارة الموارد

البشرية الخضراء في دول مجلس التعاون الخليجي.

• الأبعاد في الأبحاث

تعكس مراجعة الدراسات السابقة في دول مجلس التعاون الخليجي توجهاً متزايداً نحو استكشاف دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأهداف البيئية والتنمية، حيث إنَّ هذا التوجه يعكس مدى اهتمام الباحثين بتحديد مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الأداء بشكل عام على المنظمات والأداء البيئي والتموي بشكل خاص، وذلك لتعزيز الأداء البيئي وتقليل الأثر السلبي للنشاطات المؤسسية على البيئة، ويُعزى التركيز على إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ارتباطها القوي بتحسين ثقافة المنظمات بشكل مستدام من خلال ممارسات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت والحوافز وغيرها من الوظائف التي تشجع على الممارسات البيئية الإيجابية. (Al-Sabi et al., 2024)

علاوةً على ذلك، دول الخليج تعتمد وبشكل كبير على الصناعات النفطية، وذلك يجعل المنظمات في هذه الدول تواجه تحديات بيئية تستوجب إدراج الاستدامة كأولوية في إستراتيجياتها. تراتيبيات المنظمات.

من خلال استعراض المتغيرات الوسيطة والتابعة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء في دول منظمات دول مجلس التعاون الخليجي، وُجد أن متغير الالتزام البيئي الأكثر تكراراً، إذ يُشير هذا إلى دور الثقافة التنظيمية والالتزام الموظفين والمنظمات في تعزيز الممارسات البيئية داخل المنظمات، كما أن الالتزام البيئي يساهم في ترجمة سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ممارسات ملموسة، مما يُعزز تحقيق الأداء البيئي المستدام (Aldulaimi & Talal, 2021).

وبالنسبة للمتغيرات التابعة، فقد كانت الاستدامة البيئة والأداء البيئي هما الأبعاد الأكثر دراسةً، مما يعكس أهمية قياس أثر السياسات البيئية على كفاءة المنظمات واستدامتها.

ووفقاً لدراسات سابقة، فإن المنظمات التي تتبنى ممارسات الموارد البشرية الخضراء مع تعزيز الالتزام البيئي تحقق تحسناً ملحوظاً في الأداء البيئي، مثل: تقليل استهلاك الموارد، وخفض الانبعاثات، وتعزيز كفاءة الطاقة (سارة، 2022).

ومما سبق يمكن تفسير تركيز الدراسات السابقة على المتغيرات التي تمت مناقشتها أعلاه إلى عدة عوامل. أولاً: التوجهات العالمية نحو الاستدامة، بسبب

زيادة التغيرات المناخية والضغط البيئية، وهذا يُحفز الباحثين على دراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة. ثانياً: الالتزام الحكومي في دول الخليج، فالتوجه في المملكة العربية السعودية نحو رؤية 2030، ورؤية الإمارات 2050، وتطلعات دول الخليج الأخرى دفع المنظمات إلى تبني ممارسات بيئة مستدامة، مما زاد اهتمام الباحثين في هذا المجال. ثالثاً: تطور مفهوم الموارد البشرية الخضراء ساهمت التحولات في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز البحث حول دورها في دعم التنمية البيئية بدلاً من التركيز فقط على الإنتاجية والربحية.

وبناءً على مناقشة المتغيرات في الدراسات التي ربطت بين الموارد البشرية الخضراء والأداء، يُمكن استنتاج أن الأبحاث في دول مجلس التعاون الخليجي ركزت بشكل أساسي على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والالتزام البيئي، والأداء البيئي، والاستدامة، مما يعكس الاتجاه نحو زيادة الوعي بدور الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة لتوسيع الدراسات لتشمل أبعاد أخرى وقطاعات مختلفة.

المراجع:

أولاً: قائمة المراجع العربية

إستراتيجية الإمارات للطاقة 2050 والإستراتيجية الوطنية للهيدروجين. (د.ت).

تم الاسترجاع في 21 مارس 2025، من

<https://www.moei.gov.ae/ar/about-ministry/energy->

[strategies-to-achieve-net-zero](https://www.moei.gov.ae/ar/about-ministry/energy-strategies-to-achieve-net-zero)

1. البشر، سعود غسان، العبي، أيمن عبدالله، القحطاني، سفر عبدالله، والدريهم، علي سليمان. (2024أ). إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على المنظمات الربحية في دول مجلس التعاون الخليجي (دراسة للفترة 2021-2022). مجلة التعليم والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 39، 38-34.

<https://doi.org/10.33193/JEAHS.39.2024.543>

2. البشر، سعود غسان، اللحيان، عبد الله سليمان، الضيفان، سعود محمد، والعتيبي، سبرة حمد. (2024ب). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 61، 29-25.

<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.61.2024.748>

3. رؤية قطر الوطنية 2030. (د.ت). الديوان الأميري. تم الاسترجاع في

21 مارس 2025، من <https://www.diwan.gov.qa/about->

qatar/qatar-national-vision-2030?sc_lang=ar-QA

4. سارة، الموجي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة، مجلة

اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة،

https://jaauth.journals.ekb.eg/article_214966_d557bb

[b24b3836864f59f19441f6ea34.pdf](https://jaauth.journals.ekb.eg/article_214966_d557bb_b24b3836864f59f19441f6ea34.pdf)

5. سعودي غرين إنشيتيف. (د.ت). المبادرة السعودية الخضراء. تم

الاسترجاع في 21 مارس 2025، من

<https://www.saudigreeninitiative.org>

6. مجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2024). عن مجلس التعاون. تم

الاسترجاع في 21 مارس 2025، من <https://gcc->

[sg.org/ar/AboutUs/Pages/default.aspx](https://gcc-)

7. وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040. (د.ت). تم الاسترجاع في 21

مارس 2025، من <https://www.oman2040.om>

8. (2025). Vision 2030. رؤية السعودية 2030. تم الاسترجاع في

21 مارس 2025، من <https://www.vision2030.gov.sa>

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

1. Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
2. Al Dohan, M. A., Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Alayis, M. M. H. (2022). Organizational Environmental Culture, Environmental Sustainability and Performance: The Mediating Role of Green HRM and Green Innovation. *Sustainability*, 14(7510). <https://doi.org/10.3390/su14127510>
3. Aldulaimi, S. H., & Talal, A. A. (2021). Green Technologies of Human Resources for Green Economy: Application on GCC Countries. *International Journal of Green Management and Business Studies*, 1(1), 26-41.
4. Alghamdi, S. (2021). Effect of green human resource practices on the employee performance and behavior: A systematic review. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(3), 450–457.
5. Al-Ghazali, B. M. (2020). *Green Human Resource Management and Employees Green Creativity: The Roles of Green Behavioral Intention and Individual*

- Green Values*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 1–18.
<https://doi.org/10.1002/csr.1987>
6. Alhashash, N. A. (n.d.). *Green Human Resource Management: The Reality of the Saudi Context and Future Direction*. King Saud University.
 7. Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Al Qssem, A. H., Afaneh, J. A. A., & Elshaer, I. A. (2024). Green human resource management practices and environmental performance: the mediating role of job satisfaction and pro-environmental behavior. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2328316.
 8. AlShayeb AlNaqbi, E. J. A., Mohd-Shamsudin, F., & Alshurideh, M. T. (2024). Green HRM practices, green commitment, and green innovative work behavior in UAE higher education institutes. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 723–736.
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.1.013>
 9. Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner*

- Production*, 316, 128112.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
10. Altassan, M. A. (2023). Understanding the Role of Green Organization Culture and Innovation between Green HRM Practices and Environmental Performance of SMEs in Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 21(2), 698–715.
<https://doi.org/10.57239/PJLSS-2023-21.2.0013>
11. Hohenstein, N.O., Feisel, E. and Hartmann, E. (2014). “Human resource management issues in supply chain management research: a systematic literature review from 1998 to 2014”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 44 No. 6, pp. 434-463, available at:
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2013-0175>
12. Hope, C. (2009). How Deep Should the Deep Cuts Be? Optimal CO2 Emissions Over Time Under Uncertainty. *Climate Policy*, 9(1), 3–8.
<https://doi.org/10.3763/cpol.2008.0544>
13. Mampra, M. (2013). *Green HRM: Does It Help to Build a Competitive Service Sector? A Study*. Proceedings of Tenth AIMS International Conference on Management.

14. Rajiani, I., Musa, H & Hardjono, B. (2018). Ability, Motivation, and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Research Journal of Business Management*, 10, 51–57. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2016.51.57>
15. Rashman, L., Withers, E. and Hartley, J. (2009). “Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11 No. 4, pp. 463-494, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>
16. Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*. 1st ed. Sheffield: Greenleaf Publishing.
17. World Bank. (2010). *World Development Report 2010: Development and Climate Change*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4387>
18. Zahrani, A. A. (2024). *The influence of green human resource management on university sustainability in higher education: the role of mediating environmental performance and green commitment*. PeerJ, 12,

e17966. <https://doi.org/10.7717/peerj.17966>

19. Zoogah, D. B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117–139