

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية
المستدامة: الدور المعدل للقيادة الخادمة في
شركة نفط الشمال / العراق

إعداد

مصطفى قيس جمعة

إشراف

الدكتور الحارث محمد أبو حسين

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول، 2025

**The Impact of Green Human Resource Management
Strategies on Sustainable Development: The Moderating
Role of Servant Leadership at North
Oil Company / Iraq**

Prepared by
Mustafa Qays Jumaah

Supervised by
Dr. Alhareth Mohammed Abu Hussein

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master's Degree in Business Administration**

**Department of Business
Faculty of Business
Middle East University
December, 2025**

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية

المستدامة: الدور المعدل للقيادة الخادمة في شركة نفط الشمال / العراق.

للباحث: مصطفى قيس جمعة.

وأجيزت بتاريخ: 2026/12/31.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرقاً	د. الحارث محمد أبو حسين
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. عزام عزمي ابو مغلي
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. نجوى محمد اشعل
	جامعة جدارا	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. بلال يوسف برهم

التفويض

أنا **مصطفى قيس جمعة**، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً

للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مصطفى قيس جمعة.

التاريخ: 2026/12/31.

التوقيع: 

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر لمشرفي وأساتذتي في كلية إدارة الأعمال - جامعة الشرق الأوسط، على توجيههم ودعمهم المستمر.

كما أشكر زملائي وأصدقائي وكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا البحث

الباحث

مصطفى قيس جمعة

الإهداء

إلى والدي العزيز،

تقديرًا لعلمه وحكمته، ولدعمه الراسخ الذي كان حجر الأساس في تحقيق هذا الإنجاز.

وإلى والدتي الكريمة،

عرفانًا بدعائها الصادق وحنانها الدائم، ومساندتها التي رافقتني في كل خطوة من مسيرتي العلمية.

وإلى شريكة حياتي،

امتنانًا لوقوفها إلى جانبي وتشجيعها المستمر الذي منحني القوة والإصرار على المضي قدمًا.

وإلى إخوتي وأصدقائي،

شكرًا لدعمهم الصادق وصدافتهم النبيلة التي كانت مصدر إلهام دائم.

وإلى عمادة كلية إدارة الأعمال - جامعة الشرق الأوسط،

تقديرًا لجهودهم الأكاديمية ودورهم الفاعل في دعم وتطوير هذا البحث.

أهدي هذا العمل إلى كل من أسهم في إنجازه، وإلى كل من كان له أثر طيب في رحلتي العلمية.

الباحث

مصطفى قيس جمعة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
التفويض.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الاشكال.....	ي.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
المُلخّص باللغة العربية.....	ل.....
المُلخّص باللغة الإنجليزية.....	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة.....	1.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	3.....
3-1 اهداف الدراسة.....	4.....
4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	5.....
5-1 أهمية الدراسة.....	7.....
6-1 انموذج الدراسة.....	9.....
7-1 مصطلحات المفاهيمية والاجرائية.....	10.....
8-1 حدود الدراسة.....	12.....
9-1 محددات الدراسة.....	12.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الأدب النظري.....	13.....
2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة.....	41.....
3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	51.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

1-3	منهجية الدراسة.....	53
2-3	مجتمع الدراسة.....	53
3-3	عينة الدراسة.....	54
4-3	أداة الدراسة.....	55
5-3	متغيرات الدراسة.....	61
6-3	الأساليب الإحصائية.....	61
7-3	إجراءات تنفيذ الدراسة.....	62

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1-4	النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	63
2-4	النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: التنمية المستدامة.....	68
3-4	النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط: القيادة الخادمة.....	72
4-4	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....	73

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1-5	مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء).....	84
2-5	مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التنمية المستدامة).....	86
3-5	مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (القيادة الخادمة).....	87
4-5	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....	88
5-5	التوصيات.....	92
6-5	مقترحات الدراسات المستقبلية.....	92
	قائمة المراجع.....	93
	الملحقات.....	103

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1 - 3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.	54
2 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا.	57
3 - 3	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التقلطح.	58
4 - 3	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة.	59
5 - 3	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.	60
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	63
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوظيف الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	64
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتدريب والتطوير الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	65
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	66
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحوافز والتعويضات الخضراء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	67
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتنمية المستدامة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	68
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الاقتصادي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	69
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الاجتماعي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	70
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد البيئي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	71
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة الخادمة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	72

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الجدول
73	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق.	11 - 4
76	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق.	12 - 4
79	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق.	13 - 4
80	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق.	14 - 4
80	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر حوافز والتعويضات الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق.	15 - 4
82	نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثانية.	16 - 4

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الشكل
10	أنموذج الدراسة	1 - 1
82	أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بوجود القيادة الخادمة كمتغير معدل.	1 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	الرقم
104	أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية	1
110	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
111	كتاب تسهيل مهمة الباحث	3

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة: الدور المعدل للقيادة

الخدمة في شركة نفط الشمال / العراق

إعداد

مصطفى قيس جمعة

إشراف

الدكتور الحارث محمد أبو حسين

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة، مع دراسة الدور المعدل للقيادة للخدمة في شركة نفط الشمال في العراق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وهدفه في تحليل العلاقات بين المتغيرات، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، ووزعت على عينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة مكونة من 386 موظفًا من العاملين في الشركة في الاقسام التشغيلية والادارية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دالّ إحصائيًا لمجمل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، وأن أبعاد التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والحوافز والتعويضات الخضراء قدّمت إسهامًا واضحًا في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما بينت النتائج أن القيادة الخدمة تمارس دورًا معدل على التنمية المستدامة، داخل بيئة العمل النفطية.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات الخضراء في الموارد البشرية، وتطوير برامج تدريب بيئية متخصصة، وتضمن المعايير البيئية ضمن نظم تقييم الأداء، إضافة إلى تفعيل الحوافز الخضراء وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاستدامة، إلى جانب الاستثمار في تنمية أساليب القيادة الخدمة لرفع فاعلية تطبيق الاستراتيجيات الخضراء داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء، التنمية المستدامة، القيادة الخدمة، شركة نفط الشمال.

The Impact of Green Human Resource Management Strategies on Sustainable Development: The Moderating Role of Servant Leadership in North Oil Company / Iraq

**Prepared by
Mustafa Qays Jumaah**

**Supervised by
Dr. Alhareth Mohammed Abu Hussein**

Abstract

This study aimed to examine the impact of green human resource management strategies on sustainable development, while investigating the moderating role of servant leadership at North Oil Company in Iraq. The study adopted the descriptive–analytical approach, as it is appropriate for the nature and objectives of the research in analyzing the relationships among the study variables. Data were collected through a questionnaire developed based on relevant literature and previous studies and distributed to a sample selected using simple random sampling, consisting of 386 employees working in the company’s operational and administrative departments.

The results revealed a statistically significant effect of overall green human resource management strategies on achieving sustainable development. In particular, the dimensions of green training and development, green performance appraisal, and green incentives and compensation made a clear contribution to enhancing the economic, social, and environmental dimensions of sustainable development. The findings also indicated that servant leadership plays a moderating role in the relationship between green human resource management strategies and sustainable development within the oil work environment.

The study recommends strengthening green human resource practices, developing specialized environmental training programs, integrating environmental criteria into performance appraisal systems, activating green incentives, and building an organizational culture based on sustainability. It also emphasizes the importance of investing in the development of servant leadership styles to enhance the effectiveness of implementing green strategies within the organization.

Keywords: Green human resource management strategies; Sustainable development; Servant leadership; North Oil Company.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

شهد الوعي البيئي والجهود المبذولة نحو الاستدامة تطوراً كبيراً، حيث نُطرح في كل مؤتمر عالمي خاص بالبيئة نقاشات موسعة بين الدول حول مؤشرات الكربون، والاحتباس الحراري، والتغيرات المناخية وما تسببه من كوارث كالزلازل المتكررة، وذوبان الجليد، وارتفاع منسوب الفيضانات، واختفاء بعض الكائنات (ياسين، 2024)، مما يدفع نحو ضرورة أن تلتزم المؤسسات بأساليب عمل خضراء تراعي البيئة، إذ إن مساهمة الشركات والمنظمات باتت عامل أساسي في إيجاد توازن بين التنمية الصناعية المستمرة وعدم الإضرار بالبيئة، لضمان بقائها للأجيال القادمة (Akinsemolu & Onyeaka, 2025).

أصبحت المنظمات حول العالم تتجه نحو تبني مفاهيم الإدارة الخضراء بهدف أساسي هو الحفاظ على البيئة، بحيث ظهرت إدارة الموارد البشرية الخضراء كوسيلة لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركات، مع التركيز على أهمية حماية البيئة، مما ينعكس إيجاباً على رضا ومعنويات العاملين (مرسي، 2024). وتسعى هذه الإدارة إلى تطبيق سياسات وممارسات تعزز استدامة الموارد، وتمنع الأضرار البيئية أو الآثار غير المرغوب فيها، انطلاقاً من التزامات بيئية تتبناها المؤسسات في إطار مسؤوليتها (الزفتاوي وآخرون، 2023).

نظراً لأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد من المفاهيم الحديثة وغير المألوفة سابقاً، فقد أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمات في عملها على مفهوم الأداء الإبداعي، الذي يتطلب امتلاك المعرفة والقدرة على حل التحديات، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تفاقم التلوث البيئي والاحتباس الحراري (حسن، 2022) ما دفع المؤسسات والمجتمعات الدولية للاعتراف بأهمية هذا المجال وتأثيره

المباشر على العنصر البشري. ولهذا اتجهت المنظمات إلى اعتماد وسائل وأساليب متنوعة لمواجهة الأزمة البيئية، مما جعل إدارة الموارد البشرية الخضراء أكثر توافقاً مع متطلبات الحاضر وتطوراتها (ايمن، 2022).

تعد التنمية المستدامة هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الحديثة لضمان توازن النمو الاقتصادي مع الحفاظ على البيئة وتعزيز رفاهية المجتمع. في قطاع النفط، تزداد أهمية هذا المفهوم نظراً للتحديات البيئية والاقتصادية التي تواجه الصناعة، حيث يمثل تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد المحركات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال ترسيخ ممارسات صديقة للبيئة وتعزيز الوعي البيئي لدى العاملين (Aftab, 2023)، وتركّز التنمية المستدامة على ثلاثة جوانب مترابطة؛ تنمية اقتصادية عادلة، حماية بيئية تقلل التلوث وتُحافظ على الموارد، وعدالة اجتماعية تضمن التعليم والصحة والفرص للجميع، وعندما تدير الماء والطاقة والنفايات بطريقة ذكية، وتدعم الابتكار، وتخطط لمدن أكثر كفاءة (الشاذلي، 2025).

تُعد القيادة الخادمة أحد أنماط القيادة التي يركّز فيها القائد على خدمة الآخرين، حيث يُعطي الأولوية لمصلحة العاملين في بيئة العمل على حساب المصلحة الشخصية، ويعمل على تذليل التحديات التنظيمية من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي وتوفير بيئة داعمة (عبد الجليل، 2022)، يسعى القائد الخادم إلى تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة من خلال دعم وتطوير المهارات لدى الكوادر الإدارية، والمشاركة الفاعلة في عمليات صنع القرار والتنسيق بين المعنيين بالعملية التنظيمية (Adams et al., 2025).

تشير القيادة الخادمة إلى نظرية قيادية برزت عام 1976، وترتكز على مبادئ أخلاقية وإنسانية تقوم على خدمة الآخرين وتقديم احتياجاتهم على المصلحة الذاتية. تركز هذه القيادة على تمكين

الأفراد، وتعزيز روح التعاون، وبناء علاقات قائمة على الثقة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال خدمة العاملين أولاً. كما تهتم برفع مستوى المسؤولية لدى الموظفين، وتنمية قدراتهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تسودها علاقات قوية ومنتينة داخل المؤسسة (Jabbour et al., 2021)، وتدعم القيادة الخادمة مسار التنمية المستدامة داخل المنظمات، إذ تركز على تمكين الأفراد وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في صنع القرار وتحمل المسؤولية. هذا النمط القيادي يُشجع على تبني ممارسات أخلاقية وإنسانية، مما ينعكس على خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون (Watts et al., 2025).

لذا جاءت هذه الدراسة لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة: الدور المعدّل للقيادة الخادمة.

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بهذا التوجه في الأدبيات الإدارية، إلا أن المؤسسات النفطية ما زالت تواجه تحديات كبيرة في دمج الممارسات الخضراء ضمن أنظمتها الإدارية، هذه التحديات تتعلق بضعف الثقافة البيئية المؤسسية، وغياب الرؤية الاستراتيجية المرتبطة بالاستدامة، ونقص القيادات المؤهلة القادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف البيئية، كما أن بعض هذه المؤسسات ما زالت تعمل وفق أساليب إدارية تقليدية لا تعطي الأولوية للجوانب الأخلاقية والتنموية، مما يضعف فاعلية مبادرات التحول نحو الاستدامة (ايمن، 2022).

إلا أن التنمية المستدامة ما تزال هدفاً غير محقق داخل المؤسسات النفطية، رغم أنها تمثل المؤشر الرئيس لمدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين الأداء الاقتصادي وتقليل الأثر البيئي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. فهذه المؤسسات لا تزال تواجه قصوراً في الوصول إلى هذه الأهداف المستدامة، سواء في خفض الانبعاثات، أو تحسين كفاءة استخدام الموارد، أو تحقيق منفعة مجتمعية

لملوسة. وظهرت نتائج تقرير (United Nations, 2024) أن غياب الممارسات الخضراء الفاعلة وضعف القيادة الداعمة يحدان من قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات حقيقية من الاستدامة.

وتناولت الدراسات الحديثة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، وأثبتت نتائجها وجود علاقة إيجابية ومؤثرة بين المفهومين، حيث أظهرت دراسة (Renwick et al., 2021) أن اعتماد ممارسات التوظيف والتدريب والتقييم البيئي يساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، كما أكدت دراسة (Pham et al., 2022) أن القيادة الخادمة بوصفها نمطاً إدارياً قائماً على دعم الموظفين وتمكينهم تعزز من تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الابتكار البيئي والمجمعي داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، أوصت العديد من الدراسات الحديثة بأهمية تطوير القيادات داخل المؤسسات الصناعية والنفطية لتكون أكثر انخراطاً في التنمية المستدامة. فقد أوصت دراسة (Jabbour et al., 2021) بأهمية دمج برامج القيادة الخادمة ضمن استراتيجيات التدريب القيادي في المؤسسات النامية، لضمان فاعلية تطبيق سياسات الموارد البشرية الخضراء. كما أوصت دراسة (Yong et al., 2022) بضرورة توسيع دور التدريب البيئي ليشمل المدراء التنفيذيين، وليس فقط الموظفين، لضمان أن تكون الاستدامة هدفاً مشتركاً عبر جميع مستويات المنظمة.

من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تركز على شركة نفط الشمال، باعتبارها إحدى أهم الشركات الوطنية في مجال الطاقة، لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة، وكيف تؤثر القيادة الخادمة كمتغير معدل.

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات

الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد

البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق بوجود القيادة الخادمة كمتغير معدل، وذلك من خلال:

1. التعرف على أثر التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد

الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

2. التعرف على أثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة

(البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

3. التعرف على أثر تقييم الاداء الاخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد

الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

4. التعرف على أثر الحوافز والتعويضات في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد

الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

5. اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في تحقيق التنمية

المستدامة بأبعادها الثلاثة في شركة نفط الشمال بوجود القيادة الخادمة كمتغير معدل.

4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

1-4-1 أسئلة الدراسة

1. ما اثر التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي،

البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق؟

2. ما أثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد

الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق؟

3. ما أثر تقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي،

البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق؟

4. ما أثر الحوافز والتعويضات الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد

الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق؟

5. ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر،

التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق

التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) بوجود

القيادة الخادمة كمتغير معدل في شركة نفط الشمال في العراق؟

1-4-2 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب

والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية

المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة

نفط الشمال في العراق.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية (HO1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) للتوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد

الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

- الفرضية الفرعية (HO1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.
- الفرضية الفرعية (HO1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.
- الفرضية الفرعية (HO1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للحوافز والتعويضات الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.
- الفرضية الرئيسية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) بوجود القيادة الخادمة كمتغير معدل في شركة نفط الشمال في العراق.

5-1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على موضوع يتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء واثرا على التنمية المستدامة وتناولها للقيادة الخادمة كمتغير معدل، وتقدم الدراسة

مساهمة علمية من خلال دمج ثلاثة أطر نظرية في نموذج واحد: إدارة الموارد البشرية الخضراء، التنمية المستدامة، والقيادة الخادمة، مما يعزز من الفهم المتكامل للعلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات.

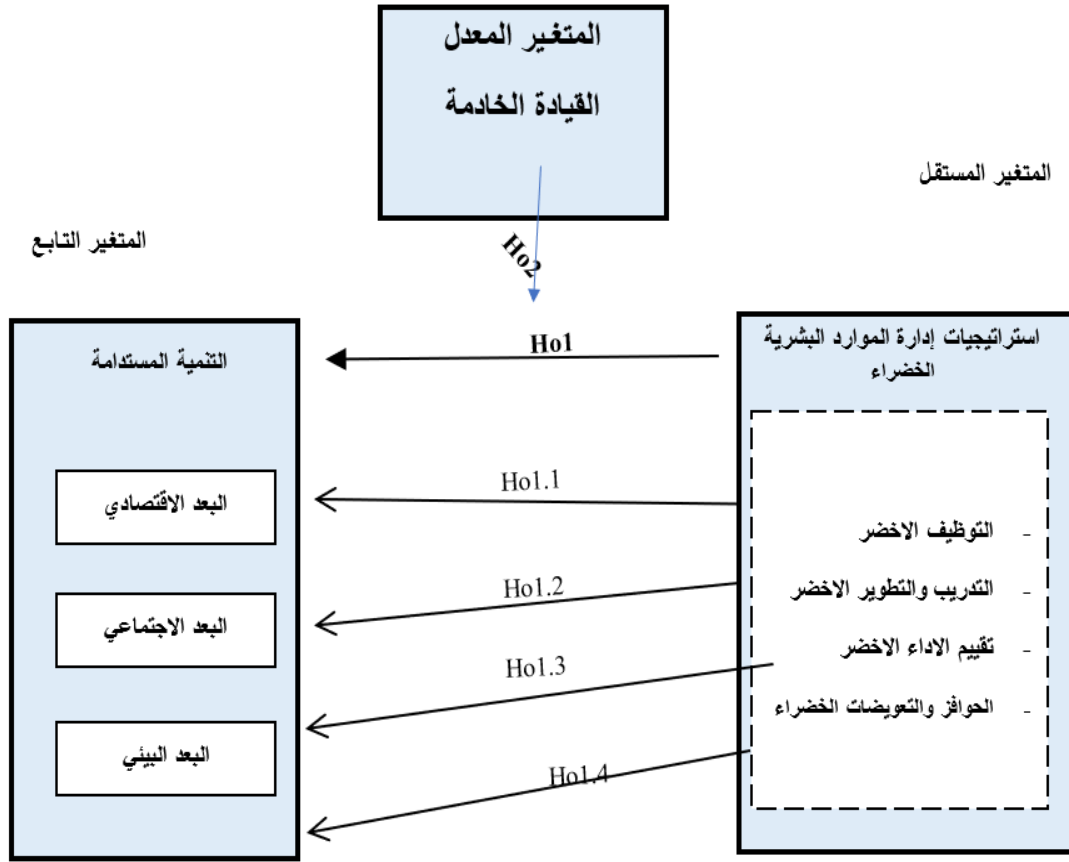
كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات، التي تتناول الدور المعدّل للقيادة الخادمة في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، لا سيما في السياق العراقي وقطاع النفط تحديداً. ومن خلال ذلك، تقدم الدراسة أساساً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية داخل نفس المجال أو في قطاعات أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تُجرى على واحدة من أهم الشركات الاستراتيجية في العراق وهي "شركة نفط الشمال"، والتي تلعب دوراً حيوياً في الاقتصاد الوطني، وتواجه في الوقت نفسه تحديات بيئية واجتماعية متصاعدة وفقاً لدراسات سابقة. ومن المتوقع أن توفر نتائج هذه الدراسة إطاراً عملياً لصنّاع القرار داخل الشركة لفهم كيف يمكن لتبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء أن يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكفاءة وفاعلية.

كما تقدم الدراسة توصيات تطبيقية تساعد في تطوير نماذج القيادة داخل المؤسسات الصناعية، من خلال إبراز أهمية القيادة الخادمة في دعم وتنفيذ الاستراتيجيات البيئية والتنموية. وتُعد النتائج المتوقعة ذات فائدة مباشرة للمخططين والسياسيين في قطاع النفط، ولمدراء الموارد البشرية في بيئات مشابهة، حيث يمكن توظيفها لوضع سياسات خضراء تتماشى مع توجهات الاستدامة العالمية ومتطلبات الحوكمة البيئية والاجتماعية.

6-1 نموذج الدراسة



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات التالية

ابعاد المتغير المستقل: (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء)؛ (الزفتاوي وآخرون، 2023)؛ (ضيف، 2024)؛ (موسى والدجوى، 2025)؛ (Correia et al., 2024)؛ (Hu et al., 2025)؛ (Fayyaz et al., 2025).

ابعاد المتغير التابع: (التنمية المستدامة)؛ (موسى والدجوى، 2025)؛ (الشاذلي، 2025)؛ (Richnák & Fidlerová, 2022)؛ (Correia et al., 2024)؛ (Hu et al., 2025)؛ (القيادة الخادمة)؛ (Sher & Nawaz, 2021)؛ (Kim & Khan, 2025)

7-1 مصطلحات المفاهيمية والإجرائية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تشير إلى مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية الموجهة نحو تعزيز الأداء البيئي للمنظمة من خلال الموارد البشرية، وتشمل استقطاب وتعيين الموظفين ذوي الوعي البيئي، وتقديم برامج تدريب خضراء، وتقييم الأداء البيئي، وتشجيع الابتكار البيئي. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى دمج البعد البيئي في كافة مراحل دورة حياة الموظف، بما يدعم توجه المنظمة نحو الاستدامة (Correia et al., 2024). ويُعرف إجرائيًا بأنه درجة ممارسة شركة نفط الشمال لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء كما يدركها العاملون فيها، وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

التوظيف الأخضر: يعني تضمين الاعتبارات البيئية في عملية التوظيف من خلال جذب وتعيين أفراد لديهم وعي بيئي والتزام بسلوكيات مستدامة (Fayyaz et al., 2025) ويُقاس إجرائيًا من خلال مدى تطبيق الشركة لمعايير التوظيف البيئي ضمن إجراءات اختيار وتعيين الموظفين وتم قياسه في فقرات الاستبانة (1-5).

التدريب والتطوير الأخضر: يشير إلى الأنشطة التدريبية الموجهة نحو تعزيز معارف الموظفين وسلوكياتهم البيئية، وتحفيزهم للمشاركة في المبادرات الخضراء داخل بيئة العمل (ضعيف، 2024) وتم قياسه في فقرات الاستبانة (6-10).

تقييم الأداء الأخضر: هو تضمين معايير الأداء البيئي ضمن نظم تقييم أداء العاملين، مثل تقليل النفايات، الاستخدام الأمثل للموارد، والمشاركة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة (ضعيف، 2024)، وتم قياسه في فقرات الاستبانة (11-15).

الحوافز والتعويضات الخضراء: هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المنظمة لتكافئ الموظفين على سلوكياتهم ومساهماتهم البيئية، من خلال ربط المكافآت المالية أو غير المالية بتحقيق أهداف الاستدامة البيئية. تهدف إلى تعزيز التزام العاملين بالممارسات الصديقة للبيئة مثل تقليل النفايات، ترشيد الطاقة، مما يسهم في تحسين الأداء البيئي العام للمنظمة (Singh et al., 2020). وتم قياسه في فقرات الاستبانة (15-20).

التنمية المستدامة: تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة تضمن تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (Hu et al., 2025) ويُعرف إجرائيًا بأنه مدى إدراك العاملين لمدى مساهمة شركة نפט الشمال في تحقيق التنمية المستدامة عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: **البعد الاقتصادي:** يشير إلى مساهمة المنظمة في دعم النمو الاقتصادي، وتحقيق الكفاءة المالية، وخلق فرص عمل دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع (Hu et al., 2025). وتم قياسه في فقرات الاستبانة (21-25).

البعد الاجتماعي: يعني التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه الموظفين والمجتمع المحلي، من خلال العدالة، وبيئة العمل الآمنة، ودعم المبادرات المجتمعية (الشاذلي، 2025). وتم قياسه في فقرات الاستبانة (26-30).

البعد البيئي: يرتبط بقدرة المنظمة على تقليل الأثر البيئي لعملياتها من خلال إدارة الموارد، والحد من التلوث، وتعزيز الكفاءة البيئية (الشاذلي، 2025). وتم قياسه في فقرات الاستبانة (31-35).

القيادة الخادمة: هي نمط قيادي يركز على خدمة الآخرين وتمكينهم قبل تحقيق المصالح الذاتية للقائد، يتسم القائد الخادم بالتواضع، والتشجيع، والاهتمام بالنمو الشخصي للموظفين، ويعمل على بناء الثقة وتعزيز القيم الأخلاقية (Kim & Khan, 2025). ويُقاس من خلال مجموعة

من الفقرات التي تعكس السلوك القيادي القائم على التمكين، والإنصات، والرؤية المشتركة، والدعم الأخلاقي. وتم قياسه في فقرات الاستبانة (36-42)

8-1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة نفط الشمال في العراق، والذين يشغلون مناصب في الأقسام التشغيلية والإدارية .

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة نفط الشمال في العراق.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2026/2025.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء، المتمثل في أربعة أبعاد رئيسية هي: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الاداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء، في تعزيز التنمية المستدامة نفط الشمال، والتي تشمل ثلاثة أبعاد هي: البعد الاقتصادي، البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، كما تسعى الدراسة إلى قياس الدور المعدل الذي تؤديه القيادة الخادمة.

9-1 محددات الدراسة

وتشمل الصعوبات التي واجهت الباحث اثناء عملية البحث، وجمع البيانات، وتحليل الاستبانات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يشمل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير مستقل)، التنمية المستدامة (متغير تابع)، والقيادة الخادمة (متغير معدل). كما يستعرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية بهدف الوقوف على أبرز الموضوعات التي عالجتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها والنتائج التي توصلت إليها للاستفادة منها. ويساعد ذلك في إبراز ما يميز هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

2-1 الأدب النظري

2-1-1 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء

شهد مجال إدارة الموارد البشرية تطورات ملحوظة دفعت المنظمات إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية وتبني طرق جديدة، كان من أبرزها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. فقد برزت هذه الممارسات كجزء من الأنشطة المرتبطة بالعمل في إطار إدارة الموارد البشرية، استجابة للتوجه نحو الاستدامة (Mehak & Batcha et al.,2024)

وتتضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء عدة مجالات مثل: التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والتعويضات الخضراء وغيرها من الممارسات التي تعزز إدارة الموارد البشرية المستدامة (الأسمرى، 2025)، تسعى المنظمات من خلال تبني هذه الممارسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها خفض تكاليف إدارة الموارد البشرية، والارتقاء بجودة خدماتها وممارساتها، إضافة إلى تمكين المنظمة من مواجهة التحديات والتكيف مع بيئتها الخارجية التنافسية، فضلاً عن تعزيز توجهها الريادي وتحسين قدراتها الاستراتيجية (Munawar et al.,2022)

تشكل المبادرات الخضراء في إدارة الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تقوم على عنصرين رئيسيين هما: ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة، والحفاظ على رأس المال البشري نصير واخرون (2022)، ومن هذا المنطلق، تسعى الاستراتيجيات التنفيذية للإدارة البيئية والتنمية المستدامة إلى تحقيق توافق وثيق مع ممارسات الموارد البشرية الخضراء، إذ تُعد هذه الممارسات ونظمها ركيزة أساسية في تعزيز الميزة التنافسية، خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات في الوقت الراهن (Sharma & Dhamija, 2025)

2-1-1-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

نشأت المشكلات البيئية نتيجة استهلاك الإنسان المفرط لموارد العالم دون توقف أو اعتبار للناتج السلبية على البيئة، ومنها ظاهرة الاحتباس الحراري، التصحر، زيادة التلوث، وتناقص الموارد الطبيعية من ثروات معدنية ونباتية وحيوانية. وأدى ذلك إلى الفقر والتراجع الحضاري في العديد من الدول النامية (الأسمرى، 2025)، ومع تزايد الوعي بخطورة هذه الأزمات، ظهرت دعوات عالمية ومحلية لتبني أنشطة بيئية خضراء تهدف إلى حماية البيئة ودعم استدامتها، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات (ابو سريع واخرون، 2024).

ارتبط الأداء الرشيد للموارد بظهور مصطلح الموارد البشرية الخضراء عام 1996 على يد الكاتب (Wehrmeyer) الذي أصدر كتابه حول "تخضير الموارد البشرية والإدارة البيئية". وأسهم هذا العمل في بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي ظهر لاحقاً. وقد أكد (Prasidi, 2025) أن بداية الاهتمام كانت منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، لدعم سياسات حماية البيئة من الممارسات الضارة التي تؤثر في استدامتها.

ازداد الاهتمام بالمجال من خلال البحوث التي ناقشت مختلف أبعاد الإدارة البيئية الخضراء وأثرها على المؤسسات. ففي عام 2008 برز اتجاه جديد يدمج إدارة الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمؤسسات، مثل التدريب والمكافآت الداعمة لحماية البيئة (Ren & Chowdhury,2025) كما أوضحت دراسة (Zaidi et al.,2025) الحاجة لتطبيق الممارسات الخضراء عبر التدريب والتوظيف وإصدار مواصفات بيئية، وتؤكد النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في توازن الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ويصف (ابو سريع واخرون، 2024). هذا النهج بأنه نقلة في التفكير الإداري يركز على جودة البيئة وتقليل الاستهلاك وإنتاج ثقافة تنظيمية واعية، وبذلك، تصبح ممارسات الموارد البشرية الخضراء إطاراً عملياً يشمل التوظيف، التدريب، التقييم والمكافآت لتطبيق مفهوم في المؤسسات.

2-1-1-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء

ظهر مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" لأول مرة على يد (Wehrmeyer 1996) عند نشره كتاباً يهدف إلى الربط بين الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، ليُشكل بذلك مفهوماً حديثاً في مجال الإدارة. وقد عرّف (Zihan et al.,2024) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها إسهام سياسات الموارد البشرية في حماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها.

كما أشار Wehrmeyer (1996) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمات أكثر وعياً بأهمية البيئة، وأكثر التزاماً بخدمة الأفراد والمجتمع والبيئة الطبيعية، ويرتبط هذا التعريف بتبني ممارسات الموارد البشرية المختلفة مثل: التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، التعويضات، والتدريب، بما يساهم في خلق قوة عاملة تتبنى السلوك الأخضر وتعززه داخل المنظمة (Alwali & Alwali,2025).

عرّف (Lin et al.,2024) الإدارة الخضراء بأنها ممارسة تقوم بها المنظمات من خلال تطوير استراتيجية استباقية لإدارة البيئة، تعتمد على مشاركة الموظفين. ويتطلب ذلك إدخال ممارسات صديقة للبيئة في الحياة اليومية، وبالأخص في عمل الموظفين، مما يسهم في إحداث تأثير إيجابي على شخصياتهم وسلوكهم وتصرفاتهم تجاه البيئة.

يرى (الأسمرى، 2025) أن الإدارة الخضراء تعني توافق ثقافة التنمية المستدامة والبيئة الخارجية مع أهداف المنظمة، بحيث تُدمج أهداف الموارد البشرية التقليدية مثل (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الترقيات والمكافآت) مع الأهداف البيئية، بما يحقق إدارة موارد بشرية ذات توجه استراتيجي بيئي.

اما (الغرابلي، 2021) يعرف الإدارة الخضراء للموارد البشرية بانها إدارة حديثة تُعنى بالموارد البشرية المرتبطة بالإدارة البيئية، حيث تركز على الاستدامة بكافة أبعادها، من خلال الالتزام بالقوانين البيئية وتقليل التلوث البيئي، مع تبني مبادئ الاستدامة البيئية.

يرى (Martínez-Falcó et al.,2024) أن الإدارة الخضراء مبادرة تهدف إلى تحسين الأداء البيئي داخل مختلف أنشطة الأعمال. فهي تسعى لتقليل الأثر السلبي للمنظمات على البيئة عبر سياسات الموارد البشرية الداعمة للاستدامة.

ويشير (Sahan et al.,2025) إلى أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية تسعى لتمكين الموظفين من الانخراط في قضايا بيئية، مثل إعادة التدوير، الترشيد في استهلاك الطاقة والمياه، والتقليل من المخلفات. كما أنها توفر فرص التدريب والدعم لزيادة وعي العاملين بالقضايا البيئية وربطها بالأداء الوظيفي.

2-1-1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تعتمد مبادرات موارد صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أوسع للموظفين، وهي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل العمل بالطرق التقليدية (عابد ومحمد، 2024)، كما تسهم في تعزيز مشاركة الموظفين بالبرامج التدريبية عن بعد والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتوظيف والتدريب وفقاً لأسس العدالة والالتزام، بما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات ويقلل من الهدر في موارد المنظمة (Shah et al., 2024).

لإدارة الموارد البشرية الخضراء دور بارز في القطاع الصناعي من خلال تعزيز الاهتمام بالقضايا البيئية، فمن الضروري أن تعمل المنظمات على صياغة سياسات وممارسات موارد بشرية تدعم حماية البيئة، إلى جانب تدريب الأفراد على رفع مستوى الوعي البيئي، وتطبيق القوانين المرتبطة بالاستدامة (Mehak & Batcha et al., 2024) كما تسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تمكين أصحاب العمل والعاملين من بناء صورة إيجابية وسمعة طيبة لمؤسساتهم من خلال الترويج للمنتجات والخدمات الصديقة للبيئة (Alwali & Alwali, 2025).

برزت أهمية تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء استجابةً لمبادرات المنظمات الدولية المختصة بالقضايا البيئية، وتوافقاً مع تطلعات سوق العمل، حيث ركزت على أهمية التنمية المستدامة، وشددت على ضرورة حماية البيئة وتحسين جودة الحياة، وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة (ضيف، 2024).

أصبحت الممارسات الخضراء نهجاً رئيسياً للمنظمات الطامحة إلى التميز، حيث تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف، مما يمنحها ميزة تنافسية ويعزز من كفاءة عملياتها، ولا يمكن تجاهل دور إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تشمل عدة جوانب مثل التوظيف الأخضر،

التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الاداء الاخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء والتي تُعد من الأسس الاستراتيجية لتميز المنظمات (موسى والدجوى، 2025).

تشمل الممارسات الخضراء في العمليات الداخلية للمنظمة خطوات عملية تقلل من الأضرار البيئية. ويكمن الهدف النهائي من إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية، هذه الممارسات تدفع المؤسسات لتكون أكثر وعياً من خلال إشراك الموظفين في ممارسات صديقة للبيئة، وتبني سياسات تقلل من الهدر وتحقق الكفاءة (Correia et al., 2024).

2-1-1-4 الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

تقوم الموارد البشرية في دمج المسؤولية البيئية ضمن استراتيجيات الشركات، حيث تقع على عاتق مديري الموارد البشرية مسؤولية رفع الوعي بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتشجيع الممارسات المستدامة، مثل ترشيد استخدام الموارد الطبيعية، والحفاظ على البيئة، وصون الموارد للأجيال القادمة، إضافة إلى دعم بيئة عمل صحية وملائمة للموظفي (اسماعيل واخرون، 2025).

يرتبط التوظيف الأخضر بشكل مباشر بالاستراتيجيات والمعلومات والمواد والتقنيات التي تهدف إلى تقليل الأثر البيئي، كما يتطلب خبرات ومعارف ومهارات متخصصة سواء كانت مكتسبة من خلال التدريب أو الممارسة أو الاستعانة بالخبراء في هذا المجال (العامري واخرون، 2024).

وفقاً لـ (AlKetbi & Rice, 2024) هناك خمس استراتيجيات رئيسية يمكن من خلالها تطبيق

مبادئ الاستراتيجية في تحويل المنظمة إلى مؤسسة خضراء بالكامل، وهي على النحو التالي:

1. **مجموعة المنتجات / الخدمات الخضراء**: وتشمل إدارة النفايات والتلوث، واستبدال الموارد،

والتصميم المستدام، وإعادة الاستخدام التقني.

2. القوى العاملة الخضراء: من خلال دمج استراتيجيات الموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف،

والاحتفاظ بالموظفين، والتدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتنوع.

3. مكان العمل الأخضر: ويشمل المواقع العالمية، والمواد الخام، وبيئة العمل، والممارسات

الاقتصادية، والمباني الخضراء، والتقليل من التلوث والنفايات، وترشيد الطاقة، والاستخدام

الأمثل لمصادرها.

4. نماذج الوظائف الخضراء: من خلال استدامة الوظائف التقليدية، ودمج العمليات التشغيلية

مع استراتيجيات تدعم الممارسات الخضراء والإدارة المستدامة.

5. مبادئ الإدارة والحوكمة الخضراء: وتشمل دعم ومساندة مجلس الإدارة والإدارة العامة، مع

التركيز على اختيار ممارسات الاستدامة، والالتزام، والامتثال، وتقديم الحوافز، بالإضافة إلى

مراعاة الجوانب الأخلاقية بهدف تحويل الاستراتيجيات داخل المنظمة الى خضراء.

يرى الباحث أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى إلى تطوير القدرات الفردية

والجماعية بما يسهم في تبني السلوك الأخضر، وتهدف هذه السياسات إلى بناء ثقافة بيئية مؤسسية

تعزز ممارسات الاستدامة لدى الموظفين داخل بيئة العمل، وهو ما ينعكس بدوره على سلوكهم البيئي

في حياتهم اليومية خارج إطار العمل أيضًا.

2-1-1-5 أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تمثل عملية استراتيجيات الموارد البشرية (GHRM) من خلال دمجها مع الإدارة البيئية، وذلك

بهدف تحويل الموظفين التقليديين إلى موظفين صديقين للبيئة، بما يعزز مساهمتهم في تحقيق

الاستدامة. وتشمل هذه الممارسات الأبعاد التالية: (Sharma & Dhamija, 2025)

- التوظيف الأخضر

يُعد "التوظيف الأخضر" من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال إدارة الموارد البشرية، وبدأت العديد من المنظمات في تبنيها بهدف تعزيز الاستدامة البيئية وتقليل الأثر البيئي الناتج عن عمليات التوظيف التقليدية. يعتمد هذا النهج على اختيار مرشحين يتوافقون مع القيم البيئية للمنظمة، والابتعاد عن الأساليب التي تستهلك الموارد بشكل مفرط أو تُسهم في التلوث، مثل استخدام الورق أو التنقلات المكثفة، والاستعاضة عنها بأساليب إلكترونية مثل إرسال السير الذاتية عبر البريد الإلكتروني، مما يقلل من الأثر البيئي المباشر وغير المباشر لعمليات التوظيف (Hu et al.,2025)، وعرفَ (Fayyaz et al.,2025) التوظيف الأخضر بأنه اختيار أفراد يمتلكون معرفة ومهارات بيئية تساعد في تنفيذ العمليات بطريقة تحافظ على البيئة. وانه يُركز على دمج المبادئ البيئية كجزء من ثقافة العمل داخل المؤسسة، ويُعد أحد الركائز الأساسية لبناء بيئة عمل مستدامة.

التوظيف الأخضر لا يقتصر فقط على المهارات، بل يشمل أيضًا وعي المتقدمين بالاستدامة والتزامهم بها، مما يُسهّل على المنظمة تحقيق أهدافها البيئية والمجتمعية من خلال موظفين يتبنون هذه القيم. كما يساهم الإعلام بدور كبير في نشر هذا التوجه، وتعزيز ثقافة التوظيف المستدام داخل المجتمع (Fayyaz et al.,2025).

يشير التوظيف والاختيار الأخضر إلى استقطاب الأفراد للعمل في منظمات تدرك مسؤوليتها تجاه الاستدامة البيئية، بحيث يكون المرشحون متحمسين للعمل في بيئة صديقة للبيئة، ولتحقيق ذلك، ينبغي أن يتضمن الوصف الوظيفي للشركة أهدافها المتعلقة بالاستدامة، مع نشر هذه التوجهات عبر موقعها الإلكتروني وأدوات البحث المختلفة، بما يتيح للمتقدمين الاطلاع على التزامات الشركة البيئية ودورها في دعم ممارسات التحضير الأخضر (Fayyaz et al.,2025).

حدد (Aftab et al.,2023) جزأين رئيسيين للتوظيف والاختيار الأخضر، وهما:

1. استخدام أساليب توظيف صديقة للبيئة: مثل الاعتماد على الأدوات الإلكترونية والإنترنت،

وتقليل استخدام الورق أثناء عمليات التوظيف والاختيار.

2. تقييم المواقف البيئية للمرشحين أثناء الاختيار: مع مراعاة اختيار الأفراد الذين يقدرّون

الممارسات الخضراء ويلتزمون بالأنشطة الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، تقليل الطباعة،

وترشيد استهلاك الطاقة.

- التدريب والتطوير الأخضر

يهدف التدريب والتطوير الأخضر إلى رفع وعي الموظفين ومعرفةهم بالقضايا البيئية، وبناء اتجاه

إيجابي، واعتماد نهج استباقي نحو الاهتمامات البيئية، وتطوير الكفاءات للحفاظ على الطاقة وتقليل

النفقات (Ren & Chowdhury,2025)، يمثل التدريب الأخضر أحد العوامل الرئيسية في تطوير إدارة

الموارد البشرية، مما يساهم في الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة، وينبغي أن تشمل برامج التدريب

أنشطة لتعزيز وعي الموظفين بالقضايا البيئية والاجتماعية على جميع المستويات، بما في ذلك

الصحة والسلامة. كما يجب أن ترتبط قضايا الاستدامة بالاستراتيجيات التقنية والتنظيمية، مع ضرورة

تضمينها على مستوى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، وأن برامج التوجيه الأخضر يجب أن تُعد

جزءًا أساسيًا من عملية التدريب والتطوير، خصوصًا للموظفين الجدد، يركز التدريب والتطوير

الأخضر على تنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم، بهدف رفع وعيهم بالممارسات البيئية وتحفيزهم

على تبني الأداء الأخضر، ويؤدي ذلك إلى تحسين التزامهم بتنفيذ المبادرات البيئية داخل المنظمة.

كما يساهم هذا النوع من التدريب في تحديد احتياجات الموظفين التدريبية بدقة، بما يتماشى مع

متطلبات العمل البيئي ويعزز كفاءتهم في هذا المجال (Agyabeng-Mensah,2024).

تُعد برامج التدريب والتطوير البيئي أداة أساسية في دعم مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تطبيق ممارسات تتماشى مع مبادئ الإدارة البيئية. وأشار (Khan & Muktar,2024) إلى أن التدريب الأخضر يُسهم في رفع مستوى معرفة الموظفين بالسياسات والمفاهيم البيئية، مما يعزز من فهمهم واستجاباتهم لمتطلبات العمل المستدام.

التدريب الأخضر له أثر مباشر في رفع مستوى الوعي البيئي بين العاملين، حيث يُمكن أن يُسهم في تحسين سلوكياتهم تجاه البيئة، ويعزز من مشاركتهم في تقليل الأثر البيئي الناتج عن العمليات التشغيلية، من جهة أخرى، يساهم التدريب في تعريف الموظفين بأساليب جديدة تُساعد على ترشيد الموارد وتقليل الاستهلاك (Rathinavelu et al.,2024).

- تقييم الاداء الاخضر

تُعنى إدارة الأداء بمتابعة وتقييم أداء الموظفين والإدارات، وهدفها الأساسي هو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويتم ذلك من خلال وضع معايير دقيقة تساعد على قياس الأداء بشكل عملي، والعمل على تحسينه وتطويره. وفي سياق الموارد البشرية الخضراء، يُعد تقييم الأداء الأخضر أحد المحاور الأساسية في تطبيق ممارسات الاستدامة (Cheng et al.,2024).

تقييم الاداء الأخضر، كما عرفه (Nagaraj et al.,2024) يتمثل في وضع مؤشرات لقياس الأداء البيئي داخل المنظمات، مما يوفر بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء المديرين والعاملين في مجالات البيئة والاستدامة.

تُعد إدارة الأداء من الممارسات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تسهم في تعزيز السلوك البيئي والتنمية المستدامة. ويشمل ذلك تقييم أداء الموظفين وفقاً لمعايير بيئية واضحة، مثل الالتزام بالتحضير والتقليل من استهلاك الموارد (Molina-Azorin et al.,2021)، وقد يكون تقييم

الأداء الأخضر أكثر تحديًا لكونه يقيس سلوكًا يصعب الحكم عليه فرديًا، إلا أنه يوضح مدى جدية الجهود المبذولة نحو التحضير، إذ كلما زادت هذه الجهود انعكس ذلك على تعزيز الممارسات الخضراء داخل المنظمة (Zaidi et al.,2025).

وأشار (Bahuguna et al.,2023) إلى أن دمج السلوكيات الخضراء في تقييم الأداء يساعد في نشر ثقافة الاستدامة بين الموظفين، كما يساهم في خفض الحوادث البيئية من خلال تحميل الأفراد مسؤولية الإبلاغ عن السياسات والأنشطة ذات العلاقة، كما أوضح (Adowah et al.,2025) أن تطوير أنظمة المعلومات الخضراء وعمليات التدقيق يوفر بيانات مهمة حول الأداء البيئي الإداري، وأن تقييم الأداء الأخضر ما زال يواجه صعوبات، أبرزها تحديد المعايير والمؤشرات المناسبة، خصوصًا بالنسبة للمديرين الذين يحتاجون إلى مقاييس تتناسب مع مراكز تقييم الأداء.

ووفقًا (Faisal,2023) ينبغي أن ترتبط مقاييس الأداء بالوصف الوظيفي للموظفين، مع ضرورة تحديدها بوضوح لكل موظف. ويمكن الاستعانة بأدوات مثل بطاقات الأداء المتوازن لقياس الأداء الأخضر، أو أي معايير أخرى تتبناها المنظمة في هذا السياق.

يعتبر من أبرز أدوار المديرين في هذا الجانب هو تنفيذ تقييمات أداء مبنية على متطلبات المنهج الأخضر، إذ لا يمكن تحقيق أهداف بيئية دون دمج تلك المتطلبات في تقييم الأفراد. وهذا يفرض على المديرين مسؤولية تحفيز الموظفين وربط أدائهم بمؤشرات ترتبط بالحفاظ على البيئة (Cheng et al.,2024).

كما يمكن للمنظمات تبني أنظمة رقابة بيئية مثل (EMIS)، التي تهدف إلى مراقبة الأنشطة البيئية للموظفين بشكل دوري. وتساعد هذه الأنظمة على جمع بيانات عن أداء الموظفين في الجوانب البيئية، مما يعزز من شفافية التقييم ويسهل تقديم تغذية راجعة فعالة، وعرض القيم البيئية كجزء من

ثقافة الأداء يعزز من سلوك الموظف الإيجابي تجاه البيئة، ويساعد على بناء صورة قوية للمنظمة كمؤسسة تهتم بالاستدامة وتحمل مسؤولياتها البيئية والاجتماعية (Khan & Muktar,2024).

- الحوافز والتعويضات الخضراء

في إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء، تُعد الحوافز والتعويضات وسيلة مهمة لدعم الأنشطة البيئية داخل المنظمات، بما يتماشى مع النهج الاستراتيجي للمكافأة والإدارة. فالكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر تعمل على تطوير أنظمة مكافآت تستهدف تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة بين موظفيها (Aggarwal & Agarwala,2023)، وتُعد هذه الممارسات أداة فعالة لتحفيز الموظفين على تبني مبادرات بيئية مستدامة، كما أشار (Munawar et al.,2022) إلى أن تحقيق مبادرات خضراء محددة يتطلب إدماج التعويضات في نظام الحوافز من خلال تقديم حزم مزايا تشجع الموظفين على الالتزام بالسلوكيات البيئية. ويسهم هذا التوجه في جعل التعويضات عنصرًا محفّزًا ضمن نظام الإدارة البيئية عبر ربطها المباشر بمؤشرات الأداء البيئي.

تُعد الحوافز والتعويضات الخضراء أداة استراتيجية تستخدمها المؤسسات لتعزيز سلوكيات الموظفين الصديقة للبيئة، من خلال ربط المكافآت بالأداء البيئي. تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية، مثل العلاوات أو الترقيات المرتبطة بتحقيق أهداف الاستدامة، أو مكافآت غير مالية كالقدير العلني، ساعات العمل المرنة، أو فرص التدريب البيئي. تهدف هذه السياسات إلى تحفيز العاملين على تبني ممارسات تساهم في تقليل الانبعاثات، ترشيد استهلاك الموارد، وتعزيز ثقافة بيئية داخل بيئة العمل.

(Aggarwal & Agarwala,2023)،

عند تصميم نظام حوافز وتعويضات خضراء فعال، تركز المؤسسات على دمج الأهداف البيئية ضمن تقييم الأداء، بحيث لا تقتصر المكافآت على النتائج التقليدية، بل تمتد لتشمل مدى مساهمة

الموظف في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة. هذا التوجه يعكس التزام المؤسسة بالاستدامة، ويعزز من قدرتها التنافسية على المدى الطويل من خلال بناء بيئة عمل مستدامة ومسؤولة بيئيًا. وقد أظهرت الدراسات أن دمج هذه الحوافز ضمن إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء البيئي العام للمؤسسة (حسن، 2022).

2-1-2 التنمية المستدامة

تهدف التنمية المستدامة الى تحسين جودة الحياة، ورفع مستوى الوعي والمعيشة لدى الأفراد، وتأمين أفضل الفرص للأجيال القادمة، مع تحقيق توازن عادل بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتوسيع التنمية المستدامة أيضًا إلى تحسين البيئة، خاصة من خلال حماية النظام البيئي والتقليل من حجم الملوثات والنفايات والاستهلاك المفرط للطاقة، وذلك عبر تطبيق أنظمة وحوافز تشجع على السلوكيات البيئية الإيجابية، بما يضمن استمرارية الموارد للأجيال المقبلة. (Correia et al.,2024)

1-2-1-2 مفهوم التنمية المستدامة

تعرف التنمية المستدامة بمفهومها الشامل والعام بأنها نشاط متكامل يشمل جميع القطاعات سواء في الدولة أو في المنظمات أو في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو حتى لدى الأفراد فهي تمثل عملية تطوير وتحسين أوضاع الواقع من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الحاضر وتغييره نحو الأفضل، مع التخطيط السليم للمستقبل ويتم ذلك عبر الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة البشرية والمادية بما في ذلك البيانات والمعارف التي يمتلكها القائمون على عملية التنمية (Aboramadan & Karatepe,2021)، ويقوم هذا المفهوم على الإيمان التام بضرورة التعلم المستمر واكتساب الخبرات وتطبيقها، فلا تنحصر التنمية على جانب واحد أو مجال محدد من المجالات الحياتية، بل تشمل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية والبيئية والنفسية والتقنية

وغيرها، حيث تسعى بشكل رئيسي إلى رفع وتحسين مستوى المعيشة للأفراد وضمان مستقبل أفضل للأجيال القادمة (Marrucci et al., 2021).

تهدف التنمية إلى مواجهة أخطار التدهور البيئي الذي يفرض تحدياً على تحقيق حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد ورد هذا المفهوم بشكل موسع في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987، حيث تم التأكيد على أهمية الموازنة بين تلبية حاجات الحاضر والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة (دسوقي، 2021).

ويشير (Pata, 2025) إلى أن التنمية المستدامة تعني صيانة الموارد المتجددة في البيئة لتلبية احتياجات البشر الاجتماعية والاقتصادية عبر إدارتها بكفاءة وبأحدث التكنولوجيا والعلوم، بما يضمن استمراريتهما للأجيال المستقبلية. ويرى (خضري، 2024) أن التنمية المستدامة تمثل حالة تغيير شاملة تشمل كل الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتهدف في جوهرها إلى رفع قدرات الإنسان نفسه ليكون وسيلة التنمية وغايتها. ويبرز مفهوم الاستدامة البيئية كركيزة أساسية، حيث ظهر الاهتمام بتحقيق التوازن بين استغلال الموارد والحفاظ عليها بما لا يضر بحقوق الأجيال المقبلة. كما يؤكد (قشطي، 2023) على ضرورة استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بأسلوب لا يؤدي إلى فنائها أو تدهورها، مع ضمان استمرارها للأجيال القادمة.

ويُعرّف (معمر والمجاهد، 2024) التنمية المستدامة بأنها تلبية حاجات الحاضر دون إعاقة قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، وذلك عبر الإدارة الحكيمة للموارد والإمكانات البيئية.

تعني التنمية المستدامة، في مفهومها الشامل، بأنها عملية متكاملة تشمل جميع القطاعات، سواء على مستوى الدولة، أو ضمن مؤسسات القطاعين العام والخاص، بل وتمتد حتى إلى سلوك الأفراد.

وهي تهدف إلى تحسين الواقع من خلال التعلم من التجارب السابقة وفهم الحاضر بعمق، من أجل التوجه نحو مستقبل أفضل، عبر الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والطبيعية والطاقة المتاحة (ضيف، 2024).

ويرى الباحث ان التنمية المستدامة تشير إلى عملية شمولية ومستمرة تهدف إلى تحسين جودة الحياة وتحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر وحقوق الأجيال القادمة، حيث تقوم على مبدأ الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية والبشرية، بحيث تُدار هذه الموارد بكفاءة عالية وبأساليب حديثة تعتمد على التكنولوجيا والمعرفة، دون أن يؤدي ذلك إلى استنزافها أو الإضرار بقدرتها على التجدد، وتغطي التنمية المستدامة جميع القطاعات والمجالات، بما في ذلك الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، وتمتد أيضًا إلى المؤسسات العامة والخاصة وسلوك الأفراد، مما يجعلها إطارًا تنمويًا شاملاً يستند إلى التعلم المستمر، وتطوير القدرات، وتطبيق المعرفة في تحسين الواقع ودعم الاستقرار المستقبلي.

2-2-1-2 اهداف التنمية المستدامة

اطلقت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة في عام 2015 ضمن خطة التنمية المستدامة 2030، وهي مجموعة من 17 هدفًا عالميًا تهدف إلى معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجه العالم، وترتكز SDGs على تحسين جودة الحياة، وإنهاء الفقر، وتعزيز الصحة والتعليم، وتحقيق المساواة، ودعم النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، وضمان السلام والعدالة، وذلك عبر تعاون دولي يشمل الحكومات، والقطاع الخاص، والمؤسسات، والمجتمعات، وتمثل هذه الأهداف التزاماً عالمياً للسنوات الخمس عشرة التالية، إذ تشكل إطاراً موجهاً لجهود الدول في مجالات متعددة. وترتكز الأهداف الجديدة على القضاء على الفقر بكافة أنواعه، ومكافحة التمييز، ومعالجة التغير المناخي، بما يضمن إشراك جميع الدول والأطراف في تحقيقها (طه احمد، 2025).

الهدف الأول: القضاء على الفقر

انخفضت معدلات الفقر إلى النصف منذ عام 1990، ورغم هذا التقدم ما زال هناك شخص من بين كل خمسة في الدول النامية يعيش بأقل من 1.25 دولار يوميًا، فيما يواجه ملايين آخرون خطر الانحدار مجددًا نحو الفقر. فالفقر لا يعني فقط قلة الدخل، بل يمتد ليشمل الحرمان من التعليم، الرعاية الصحية، السكن اللائق، الأمن، والمشاركة المجتمعية، ما يحرم الأفراد من حياة كريمة. (حسن، 2022).

الهدف الثاني: القضاء التام على الجوع

بات من الضروري إعادة النظر في إنتاج الغذاء واستهلاكه بشكل يضمن غذاءً صحيًا وآمنًا للجميع، مع توليد مصادر دخل تحافظ على البيئة. لكن التغير المناخي وفقدان التنوع البيولوجي يهددان الموارد الطبيعية، ما يزيد من أخطار الجفاف والفيضانات ويعمّق مشكلة انعدام الأمن الغذائي. ومع استمرار النمو السكاني المتوقع، يحتاج العالم لإحداث تحول في أنظمة الأغذية والزراعة بحلول 2050، لضمان القضاء على الجوع وسوء التغذية (ادم وآخرون، 2024).

الهدف الثالث: الصحة الجيدة والرفاهية

منذ عام 1990 انخفضت وفيات الأطفال بأكثر من 50% عالميًا، كما تراجعت وفيات الأمهات بنسبة 45%. وتم إنقاذ أكثر من 6.2 ملايين شخص من الملاريا بين عامي 2000 و2015. ورغم ذلك، ما يزال ملايين يموتون سنويًا بسبب أمراض يمكن الوقاية منها مثل الحصبة، إذ يموت نحو 16,000 طفل يوميًا لأسباب صحية بسيطة كان يمكن تجنبها.

الهدف الرابع: التعليم الجيد

التعليم أساس لتحسين حياة الناس وتحقيق التنمية المستدامة. ورغم التوسع في فرص التعليم، إلا أن ملايين الأطفال، خاصة الفتيات، ما يزالون خارج المدارس أو يعانون من ضعف مهارات القراءة

والكتابة. ويتطلب تحقيق الهدف العالمي للتعليم بذل جهود أكبر لتوفير فرص متكافئة للبنين والبنات في التعليم الابتدائي والثانوي.

الهدف الخامس: المساواة بين الجنسين

رغم التقدم الملحوظ، ما تزال النساء والفتيات يواجهن التمييز والعنف في مناطق كثيرة من العالم. فالمساواة بين الجنسين حق أساسي من حقوق الإنسان وشرط ضروري لإحلال السلام والرخاء والتنمية المستدامة. ويشمل هذا الهدف القضاء على التمييز، وضمان المساواة في التعليم والعمل والمشاركة السياسية.

الهدف السادس: المياه النظيفة والصرف الصحي

الحصول على مياه نظيفة وصرف صحي حق أساسي للإنسان، ومع ذلك يعاني ملايين حول العالم من نقص المياه وسوء خدمات الصرف الصحي، مما يهدد الصحة العامة ويزيد انتشار الأمراض. ويؤثر هذا بشكل مباشر على الأمن الغذائي والقدرة على النمو، خاصة في البلدان الفقيرة.

الهدف السابع: طاقة نظيفة وبأسعار معقولة

الطاقة النظيفة والمستدامة ضرورة لمواجهة التغير المناخي ودعم النمو الاقتصادي. رغم التحديات، فإن توفير الطاقة المتجددة يشكل فرصة لتعزيز التنمية، وتحقيق العدالة في الحصول على الخدمات الأساسية، وضمان مستقبل أكثر استدامة للأجيال القادمة.

الهدف الثامن: العمل اللائق ونمو الاقتصاد

ما يزال نصف سكان العالم يعيشون بدخل يومي يقل عن 2 دولار. ويعاني الكثيرون من ضعف القدرة على الحصول على وظائف تضمن لهم حياة كريمة. ويهدف هذا الهدف إلى تعزيز سياسات اقتصادية توفر فرص عمل منتجة وآمنة للجميع، وتسهم في خفض الفقر وتحقيق تنمية مستدامة.

الهدف التاسع: الصناعة والابتكار والهيكل الأساسية

يمثل الاستثمار في البنية التحتية والطاقة وتكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً في التنمية المستدامة. فالتكنولوجيا والابتكار يساعدان في إيجاد حلول بيئية وصناعات صديقة للبيئة، بما يضمن نمواً اقتصادياً مع تحسين نتائج الصحة والتعليم.

الهدف العاشر: الحد من أوجه عدم المساواة

رغم التقدم، لا تزال هناك فجوات كبيرة في مستويات الدخل والخدمات بين الدول الغنية والفقيرة، وحتى داخل الدولة الواحدة. ويهدف هذا الهدف إلى تقليص الفجوات وضمان توزيع عادل للموارد والخدمات، بما يشمل الرعاية الصحية والتعليم والسكن، لتقليل التفاوتات وتعزيز العدالة الاجتماعية.

الهدف الحادي عشر: مدن ومجتمعات محلية مستدامة

المدن مراكز للنمو والتجارة والإبداع، لكنها تواجه تحديات كبيرة مثل الاكتظاظ، تلوث الهواء، ونقص السكن المناسب. ويهدف هذا الهدف إلى بناء مدن توفر فرص العمل والخدمات الأساسية لجميع السكان، مع تقليل الأضرار البيئية وتحسين نوعية الحياة.

الهدف الثاني عشر: الاستهلاك والإنتاج المسؤولان

يشجع هذا الهدف على أنماط إنتاج واستهلاك تقلل من الهدر وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، بما يحسن مستوى المعيشة ويخفض الكلفة الاقتصادية والبيئية. ويستلزم ذلك تعاون الحكومات والقطاع الخاص والمستهلكين لإيجاد حلول توازن بين متطلبات النمو وحماية البيئة.

الهدف الثالث عشر: العمل المناخي

أصبح التغير المناخي قضية عالمية تمس جميع الدول في كل القارات، حيث يهدد الاقتصادات الوطنية، ويؤثر على حياة البشر، ويلقي أعباءً مالية ثقيلة على المجتمعات والدول. وتشمل آثاره تغير

أنماط الطقس، وارتفاع منسوب البحار، والكوارث الطبيعية المتزايدة. ويُتوقع أن يؤدي ارتفاع الحرارة بأكثر من درجتين إلى نتائج خطيرة على النمو الاقتصادي والموارد الطبيعية، ما يجعل من الضروري اتخاذ إجراءات عاجلة لمواجهة هذه التحديات.

الهدف الرابع عشر: الحياة تحت الماء

تلعب المحيطات دورًا أساسيًا في استقرار مناخ الأرض والحفاظ على التنوع البيولوجي. فهي مصدر غذاء ودواء وأكسجين، لكنها اليوم تواجه تهديدات خطيرة مثل التلوث والصيد الجائر وتغير المناخ. ويهدف هذا الهدف إلى إدارة مستدامة للمحيطات والبحار وحمايتها بما يضمن استمرار عطائها كركيزة للحياة والتنمية.

الهدف الخامس عشر: الحياة في البر

تغطي الغابات نحو 30% من سطح الأرض، وتشكل مصدرًا رئيسيًا للغذاء والمأوى، كما أنها أساسية في مواجهة تغير المناخ وحماية التنوع البيولوجي. إلا أن التصحر وفقدان التنوع الحيوي يشكلان تهديدًا كبيرًا للتنمية المستدامة. ويعمل هذا الهدف على تعزيز الإدارة المستدامة للغابات، ومكافحة التصحر، وحماية النظم البيئية، بما يضمن استدامة الحياة على اليابسة.

الهدف السادس عشر: السلام والعدل والمؤسسات القوية

لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة دون سلام واستقرار وحماية لحقوق الإنسان، وسيادة للقانون. فالعنف والصراعات وعدم الاستقرار يهددون حياة الملايين ويعيقون التقدم. ويهدف هذا الهدف إلى الحد من جميع أشكال العنف، وبناء مؤسسات قوية وشفافة، وضمان العدالة للجميع، بما يعزز التنمية المستدامة ويقي الفئات الأضعف من الأخطار.

الهدف السابع عشر: عقد الشراكات لتحقيق الأهداف

تحقيق التنمية المستدامة يتطلب شراكات عالمية قائمة على التعاون بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني. فالتحديات المعقدة تحتاج إلى جهود مشتركة قائمة على مبادئ العدالة والتكافؤ، وتنسيق عالمي يضع الإنسان في صميم الأولويات. ويهدف هذا الهدف إلى تعزيز الشراكات الدولية، وتوفير الموارد، وتبادل الخبرات لتحقيق الأجندة التنموية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

2-1-2-3 ابعاد التنمية المستدامة

ظهرت فكرة التنمية المستدامة نتيجة تنامي الآثار السلبية الناجمة عن الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية في ظل الزيادة الكبيرة في عدد السكان، الأمر الذي يهدد قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. للتنمية المستدامة أبعاد متعددة، وقد أبرز مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة الذي عُقد في جوهانسبرغ عام 2002 ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي. وبالتالي حيث يتطلب تحقيق التنمية المستدامة دمج ثلاثة أبعاد رئيسية، ولا يمكن النظر إليها كعناصر منفصلة، بل كمنظومة مترابطة تتكامل لتحقيق مفهوم التنمية المستدامة (حسن، 2022).

- البعد الاقتصادي

في الدول الصناعية، يُقصد بالتنمية المستدامة خفض معدلات الاستهلاك غير الضروري للطاقة والموارد الطبيعية، والسعي نحو تغييرات جذرية في أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالية. ويتمثل ذلك في تصدير نموذج صناعي يقوم على الكفاءة والاستدامة، أما في الدول النامية، فإن البعد الاقتصادي يركّز على تحسين مستوى معيشة السكان من خلال إدارة فعالة للموارد المتاحة، بما يساهم في تقليل الفقر وتحقيق التنمية الاقتصادي (حسن، 2022).

يركز البعد الاقتصادي على استخدام الأساليب والوسائل المثلى لتحقيق أقصى مستويات الرفاهية من النشاط الاقتصادي، بما يضمن استدامة الموارد وحماية البيئة وتحقيق العدالة بين الأجيال، ويساهم هذا البعد في تسريع عجلة التنمية الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن البيئي (ادم واخرون، 2024)

شهد مفهوم التنمية الاقتصادية المستدامة خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من جانب الشركات، ويُعد النمو الاقتصادي المتسارع، خاصة في قطاع الصناعة، من أبرز العوامل التي ترتبت عليها آثار بيئية سلبية، مثل التلوث الهوائي والمائي، إضافة إلى استنزاف الموارد الطبيعية (Gohr et al.,2025)،

كما يشمل هذا البُعد ما يلي: (Correia et al.,2024)

- توفير الاحتياجات الأساسية للإنسان، من سلع وخدمات ضرورية، مع السعي لتحقيق ذلك ضمن حدود الموارد المحدودة والمتاحة.
- رفع مستوى الرفاهية دون التسبب في استنزاف الموارد أو الإضرار بالأجيال القادمة.
- التركيز على التعليم، والمعرفة، وتنمية رأس المال البشري كعناصر رئيسية لرفع كفاءة الإنتاج.

- البعد الاجتماعي

تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق الاستقرار السكاني والحد من الهجرة نحو المدن، وذلك من خلال تحسين مستوى الخدمات الصحية والتعليمية في المناطق الريفية، بما يلبي احتياجات الإنسان ويعزز الرعاية الاجتماعية. كما تشجع على إشراك المجتمع المحلي في وضع الخطط التنموية، بهدف رفع وعي الأفراد بأهمية التعاون والمشاركة في بناء مجتمع متماسك، ويهدف هذا البُعد إلى ترسيخ مفهوم التضامن بين أفراد المجتمع، وحثهم على استثمار قدراتهم وطاقاتهم لصناعة مستقبل أفضل لهم ولأجيالهم القادمة، بما يُجسد مبدأ العدالة في توزيع الفرص والدخل والثروات (الشاذلي، 2025).

يهتم البعد الاجتماعي بتعزيز العدالة بين الأفراد والفئات والأجيال، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وزيادة عدد السكان، كما يتطلب تقليل الضغط على الموارد الطبيعية، وتحسين قدرة الحكومات على توفير الخدمات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويستلزم ذلك إعادة توزيع الموارد أو إعادة توجيهها لتحقيق العدالة الاجتماعية وتلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية (طه احمد، 2025)

يرتبط هذا البعد بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة الشركات وعملياتها على المجتمع، حيث يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التوزيع العادل للموارد الطبيعية والاقتصادية، وتعزيز الثقافات، واحترام حقوق الإنسان، وتشجيع التنوع والمشاركة. وتُعد العدالة الاجتماعية المؤشر الأبرز لهذا البعد، إذ تعكس بشكل كبير نوعية الحياة التي يمكن قياسها عبر معرفة ظروف السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر، ونسبة العاطلين عن العمل، ومستوى الصحة العامة، وإمكانية الوصول إلى التعليم، إضافة إلى الحماية من الجريم(صبح، 2022)، كما أن هناك ارتباطًا وثيقًا بين البعد الاجتماعي ومبادئ التنمية المستدامة، بما يشمل قضايا النمو السكاني والتوزيع العادل للموارد (Barua et al.,2025).

- البعد البيئي

يُعزز مفهوم التنمية المستدامة الاستخدام الفعّال والمسؤول للأراضي الزراعية والموارد المائية حول العالم، مما يسهم في توسيع الرقعة الخضراء على سطح الأرض، ويحافظ على سلامة النظم البيئية والتوازن مع الموارد الطبيعية. كما يهدف إلى تقليل التلوث، والحفاظ على الموارد غير المتجددة، من خلال تحسين

أساليب إدارة رأس المال الطبيعي لصالح الأجيال المقبلة (Richnák & Fidlerová,2022)

ويشمل هذا البُعد أيضًا الحد من التدهور البيئي عبر تقليص الانبعاثات الضارة، والاعتماد على التكنولوجيا النظيفة في المنشآت الصناعية، إلى جانب السعي لإيجاد حلول فعالة لمعالجة ظاهرة الاحتباس الحراري (حسن، 2022).

يرتبط البعد البيئي بالحفاظ على الموارد الطبيعية واستغلالها بالشكل الأمثل، بما يضمن مراعاة قدرة البيئة على التجدد وامتصاص النفايات، ويهدف إلى تحقيق استدامة بيئية شاملة من خلال الاستخدام المسؤول للموارد، بما يحافظ على كوكب الأرض في أفضل حالاته للأجيال المقبلة (Akinsemolu & Onyeaka, 2025)، ويرتبط أيضا بالبعد البيئي بالبيانات والمعلومات الخاصة بتأثير الشركات على البيئة وطرق قياسه والإفصاح عنه، حيث يهدف بالأساس إلى تحسين أداء الشركات في مجال الاستدامة البيئية، ويُعد هذا التوجه من أبرز التحديات البيئية التي تواجه المؤسسات، إذ يتطلب إعداد خطط استراتيجية دقيقة يشرف عليها متخصصون لضمان المحافظة على الموارد الطبيعية، وحماية المياه، ومكافحة التلوث، ومعالجة القضايا البيئية الكبرى (الطيب، 2022)، ولم تعد المسؤولية البيئية مقتصرة على قطاع أو مجال محدد، بل أصبحت مطلبًا عالميًا يفرض على جميع الشركات تحمّل مسؤولياتها. فالاهتمام بالجانب البيئي أصبح شرطًا أساسيًا في جميع القطاعات، مما يستوجب من الشركات العمل وفق معايير واضحة، والالتزام بالقوانين البيئية المحلية والدولية. كما يتطلب ذلك تطوير أدوات قياس دقيقة لتحديد مدى التزام الشركات بالمعايير البيئية، وضمان حماية النظم البيئية التي تعمل ضمنها، بما يشمل المياه والهواء والتربة والكائنات الحية (المجاهد واخرون، 2023).

3-1-2 القيادة الخادمة

تحتاج منظمات اليوم إلى قيادة قادرة على بناء علاقات إنسانية متوازنة بين القائد ومرؤوسيه، إذ أثبتت التجارب أن استجابة العاملين لأوامر تصدر بروح إنسانية تكون أقوى من الاستجابة للأوامر الرسمية الصارمة (Zhang et al.,2021)

تواجه المنظمات تحدياً يتمثل في تنوع طبيعتها وأهدافها، والتي تحتاج إلى قيادة واعية ومسؤولة قادرة على تحفيز العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. ومن دون هذه القيادة، يصبح من الصعب ممارسة الأنشطة بشكل منظم يحقق الأهداف. لذلك فإن القيادة الفاعلة تُعد ركيزة أساسية في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورفع أدائها باستمرار. (Su et al.,2020).

1-3-1-2 مفهوم القيادة الخادمة

يمكن النظر إلى القيادة بوصفها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ودفعهم إلى العمل من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح (Stollberger et al.,2019). وتتمثل القيادة في توجيه الأتباع وحثهم على بذل جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن منظور تنظيمي، فإن القيادة هي عملية تأثير في الفرد والجماعة من أجل توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (Stouten & Liden,2020)

يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد والمجموعات، بهدف دفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف محددة. (Sher & Nawaz, 2021)، فالقيادة تقوم على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق ما يسعى إليه القائد من أهداف تنظيمية، وهي تمثل عملية تفاعلية بين الفرد والجماعة، تهدف إلى توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة (عبد الجليل، 2022).

أما مفهوم "القيادة الخادمة"، فقد ظهر في عام 1977، حيث ركز على تقديم الرعاية والدعم، وتعزيز الأخلاق والتعاون عبر التواصل مع الآخرين، ليكون القائد في المقام الأول "خادمًا" لمن يقودهم (حماد والعكر، 2020)، وتتمثل الغاية الأساسية من هذا النوع من القيادة في تحسين رفاه الموظفين وخدمة مصالح المنظمة، من خلال اتباع نمط قيادي يهتم بالابتكار ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين (Kim & Khan, 2025).

عرف (Spears, 2025) مفهوم القيادة الخادمة باعتبارها أسلوبًا يختلف عن الأنماط التقليدية للقيادة، إذ لا يعتمد القائد الخادم على سلطته أو مكانته، بل على رغبته الصادقة في خدمة الآخرين والمجتمع. هذا النمط من القيادة يركز على القيم الإنسانية، مثل العدالة والمساواة والتمكين، ويضع احتياجات الأتباع في المرتبة الأولى قبل مصالحه الذاتية.

يرى (Adams et al., 2025) أن القيادة الخادمة تقوم على إعطاء الأولوية لمصالح الأتباع، مع التركيز على سلوكيات القائد التي تهتم بتنمية الأفراد ودعمهم.

يشير (Watts et al., 2025) إلى أن القادة الخادمين يسعون إلى تعزيز الثقة المتبادلة مع العاملين، ويهتمون بتحقيق مصالح أتباعهم باستمرار، بينما يوضح (Xiao et al., 2025) أن القادة الخادمين يسعون لإحداث تأثير إيجابي على المجتمع عبر تبني ممارسات أخلاقية ومسؤولة، مما يجعلهم مصدر تقدم تنظيمي واجتماعي.

2-3-1-2 أهمية القيادة الخادمة

وتُبرز القيادة الخادمة أهميتها من خلال تركيزها على خدمة الآخرين قبل النظر إلى مصالحها الخاصة، فهي تسعى لخلق بيئة عمل داعمة تقوم على مبادئ العدالة والكفاءة، مع الاهتمام بتطوير العاملين والارتقاء بقدراتهم (Isabel et al., 2021).

تشير الدراسات إلى أن تركيز القادة على تلبية احتياجات أتباعهم ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. فقد أوضحت نتائج التحليل البعدي الكمي الذي استند إلى 130 دراسة مستقلة أن القيادة الخادمة ترتبط بصلات قوية مع النزاهة والأصالة والقيم الأخلاقية، مما يعزز تأثيرها في بناء الثقة والولاء بين الأتباع (Ruiz-Palomino et al.,2025).

القائد الخادم يحرص على تمكين أتباعه وإلهامهم، كما يتصرف وفق مبادئ أخلاقية تقوم على العدالة والمساواة. وهو يشجع المشاركة المجتمعية، ويدعم التعاون المتبادل، ويعزز العمل الجماعي، مما يحد من ظاهرة الانسحاب الاجتماعي social loafing ويقوي روابط الفريق (Isabel et al.,2021).

كما تؤكد نتائج دراسة (عبد الجليل، 2022) أن تأثير القيادة الخادمة يظهر بشكل أوضح في مؤسسات تتسم بضعف الهيكل التنظيمي أو بمستويات عالية من عدم اليقين، حيث يبرز دورها في رفع رضا العاملين وزيادة التزامهم (حماد والعكر، 2020) وتشير الأدلة التجريبية كذلك إلى أن القيادة الخادمة تساعد على تنمية إبداع الأتباع عبر توفير بيئة يشعرون فيها بالدعم النفسي والاطمئنان، ما يقلل من التوتر ويزيد ثقتهم بقدراتهم (Zhang et al.,2021)

تشير الدراسات إلى أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي مع دافعية الموظفين الجوهرية وسلوكهم الابتكاري في تقديم الخدمة، إذ تشجع المديرين على تبني نهج يضع مصلحة المرؤوسين أولاً بدلاً من التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة (Aboramadan et al.,2021) وتقوم القيادة الخادمة على بيئة داعمة تُعزز من قيمة الموظفين الذاتية، حيث تطرح نظرية تعزيز الذات أن الأفراد يميلون إلى تطوير ذواتهم استناداً إلى الطريقة التي يُعاملون بها من الآخرين. وبالتالي، فإن توفير الدعم الكافي من القادة الخادمين يُسهم في رفع تقدير الذات لدى الموظفين (Watts et al.,2025)

كما أن القادة الخادمين يقدمون دعمًا يتجاوز حدود بيئة العمل ليشمل حياة الموظفين وعائلاتهم، من خلال سلوكيات تهتم بمشكلاتهم الأسرية أو احتياجاتهم المنزلية، مما ينعكس إيجابًا على التوازن بين العمل والحياة (Adams et al.,2025).

وأظهرت الأبحاث أن القيادة الخادمة ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي، حيث تعمل على زيادة التزام العاملين، وتحفيزهم على بذل جهد يتخطى متطلبات وظائفهم الرسمية (Ozturk et al.,2021) كذلك فقد تبين أن هذا النمط القيادي يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وتحفيز الإبداع.

من ناحية أخرى، تعمل القيادة الخادمة على تقليل السلوكيات السلبية مثل التغيب عن العمل أو ترك الوظيفة، إذ تؤكد الدراسات أنها تعزز من الاستقرار الوظيفي وتحد من نوايا الانسحاب الوظيفي) من هذا المنطلق، فإن القادة الخادمين يُنظر إليهم باعتبارهم أكثر قربًا من مرؤوسيهـم، إذ يمنحونهم الأمان النفسي ويحفزونهم على مواجهة التحديات، ويساعدونهم على تحويل المشكلات إلى فرص للتطور والابتكار (Eva et al.,2021)

تشير الدراسات إلى أن تركيز القادة على تلبية احتياجات مرؤوسيهـم ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي. وتشير دراسة (Ozturk et al.,2021) أن القيادة الخادمة ترتبط بدرجة عالية مع أنماط القيادة التحويلية والأصيلة والأخلاقية، وهو ما يظهر بوضوح في نتائج الأفراد والفرق، يقوم القادة الخادمون بتعزيز كفاءة أتباعهم وإكسابهم الشعور بالتمكين والمعنى، إضافة إلى التصرف بشكل أخلاقي قائم على الثقة وتقديم المكافآت العادلة، وتشجيع المشاركة المجتمعية والمساعدة المتبادلة التي تدعم تماسك الفريق. ويسهم ذلك في الحد من ظاهرة التراخي الاجتماعي داخل المجموعات (Hasanuddin et al.,2021).

تسهم سلوكيات القيادة الخادمة بشكل ملحوظ في رفع مستوى رضا المرؤوسين، ولا سيما في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية البسيطة والمستويات الإدارية وقد تبين أن هذا النمط القيادي يرتبط إيجابياً بإبداع الموظفين، حيث ينظر الأتباع إلى قادتهم باعتبارهم أكثر دعماً وأقل تحكماً، مما يعزز لديهم الشعور بالأمان النفسي ويقوي ثقتهم، ويدفعهم للمشاركة الفاعلة في حل المشكلات وتقليل المخاطر (Isabel et al.,2021).

كما أن القيادة الخادمة تتصل ارتباطاً وثيقاً بالدوافع الجوهرية للموظفين والسلوك الابتكاري، إذ تسهم في تقليل النزعة إلى الإدارة التقليدية القائمة على فرض الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، وتعتمد بدلاً من ذلك على استراتيجية "الخدم أولاً"، التي تهيئ بيئة تنظيمية صحية ومستدامة (Aboramadan,2021)، وتشير نظرية تعزيز الذات إلى أن الأفراد يكتسبون قيمة ذاتية من خلال خدمة الآخرين. وبناءً على ذلك، فإن الموظفين الذين يتلقون الدعم من قادتهم الخادمين يشعرون بتقدير أكبر، ما يؤدي إلى ترسيخ التزامهم وتعزيز قدراتهم الابتكارية (Adiguzel et al.,2020).

كما أوضحت نتائج دراسة (Eva et al.,2021) أن سلوكيات القيادة الخادمة لها تأثيرات أكبر على رضا المرؤوسين، خاصة في المؤسسات التي تتميز بمستويات تنظيمية محدودة وبنية هيكلية بسيطة وأظهرت البحوث أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي بإبداع العاملين، إذ ينظر الموظفون إلى قادتهم على أنهم أكثر دعماً وأقل تحكماً، مما يعزز إحساسهم بالأمان النفسي والثقة، ويدفعهم إلى الانخراط بفاعلية في حل المشكلات وتقليل المخاطر (Aboramadan et al.,2021).

شركة نفط الشمال / العراق

تُعد شركة نفط الشمال إحدى الشركات النفطية الحكومية الرئيسية في العراق، وتتبع لوزارة النفط. يقع مقرها الرئيس في محافظة كركوك، وتضطلع بدور محوري في إدارة وتطوير واستثمار عدد من

أهم الحقول النفطية في شمال البلاد، وفي مقدمتها حقل كركوك الذي يُعد من أقدم وأكبر الحقول النفطية في العراق، تتولى الشركة مسؤوليات تشمل عمليات الاستكشاف، والإنتاج، والصيانة، وتطوير البنية التحتية للحقول والمنشآت النفطية، إضافة إلى الإسهام في دعم الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية والحفاظ على استدامة الموارد الهيدروكربونية. كما تعمل الشركة على الالتزام بالسياسات النفطية الوطنية، وتطبيق معايير السلامة المهنية وحماية البيئة، وتطوير الكفاءات البشرية عبر برامج التدريب والتأهيل المستمر، وتسعى شركة نفط الشمال إلى مواكبة التطورات التقنية والإدارية في قطاع النفط والغاز، من خلال تحديث أساليب العمل وتعزيز كفاءة العمليات، بما ينسجم مع توجهات وزارة النفط العراقية نحو تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع النفطي (شركة نفط الشمال، 2024).

2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة (حماد والعكر، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركه العاملون في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة، للكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة، وتكونت عينة الدراسة من (255) عاملاً وعاملة في جامعة الأقصى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الخادمة بلغ الوزن النسبي (60.2%) وهو مستوى متوسط، وأن مستوى التنمية المستدامة بلغ الوزن النسبي (65.2%) وهو مستوى متوسط، وأن معامل ارتباط بيرسون بين القيادة والتنمية المستدامة يساوي (0.74)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قيادة الخادمة تبعاً لتغير العمر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قيادة الخادمة تبعاً لتغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

التمتية المستدامة تبعاً لتغير العمر لجميع الأبعاد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمتية المستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد.

دراسة (Sher & Nawaz, 2021) هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة الخادمة الخضراء على الاستدامة التنظيمية، مع التركيز على الدور المعدل الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. أجريت الدراسة في قطاع التصنيع في باكستان، واستهدفت أصحاب ومديري الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (480) مشاركاً باستخدام استبيان مبني على أسس علمية، أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة الخضراء تؤثر إيجابياً على الأداء الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي للمؤسسات، وأن هذا التأثير يتعزز بشكل كبير من خلال تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء، التي أثبتت دوراً وسطياً قوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة الخضراء والاستدامة. توصي الدراسة بضرورة تعزيز هذه الممارسات داخل المؤسسات الصناعية لتحقيق مستويات أعلى من الأداء المستدام.

دراسة (حسن، 2022) هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التمتية المستدامة. استخدمت الدراسة التحليل الوصفي كمنهج للدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (153) من مديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة السادات. واستخدمت الدراسة الاستبيانات لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتمتية المستدامة، وكذلك تأثير جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية على التمتية المستدامة. وتوصل الباحث إلى مجموعة من المقترحات التي قسمت إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تتعلق بعملية

تحقيق التنمية المستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بينما المجموعة الثانية تتعلق بالجانب الأكاديمي.

دراسة (عبد الجليل، 2022) هدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة طبقية عشوائية مكونة من (196) مفردة من العاملين بمديرية الزراعة بأسسيوط في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة موجبه معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً. وكذلك وجود علاقة موجبه معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج وربطها بجهود السابقين لموضوع البحث واستخلاص دلالاتها، ومضامينها على الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تقديم توصيات الدراسة، وآفاق البحث المستقبلية.

دراسة (الزفتاوي واخرون، 2023) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الخمسة: التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وأنظمة التعويضات والتحفيز الخضراء، وترشيد الطاقة في التنمية المستدامة لمجموعة من الموظفين، وكيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تجعل التنمية المستدامة ممكنة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من (45) موظفًا وموظفة في شركة موبكو في مصر. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، وكيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تجعل التنمية المستدامة ممكنة.

دراسة (ضيف، 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في مصر، من خلال دراسة سياسات التخطيط لإدارة الموارد البشرية المتبعة في المنشآت، ومعرفة آليات التدريب والتأهيل للوظائف الخضراء، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من شركات الأغذية العاملة بجمهورية مصر العربية للوصول إلى نتائج تعبر عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة بجمهورية مصر العربية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من (27) موظف لموارد البشرية في شركات السلع الغذائية المصرية بالقاهرة الكبرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء يساهم بشكل واضح في دعم جهود التنمية المستدامة داخل شركات السلع الغذائية في مصر. حيث تبين أن السياسات المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر والتدريب البيئي والتأهيل للوظائف الخضراء، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء البيئي للشركات وتحقيق أهداف الاستدامة.

دراسة (Correia et al.,2024) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الابتكار الأخضر على الأداء المستدام في مؤسسات الرعاية الصحية في باكستان. بالإضافة إلى ذلك، تُقِيم هذه الدراسة التأثير المُخفف لإدارة المخاطر بين الابتكار الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نحو الأداء المستدام. تدرس هذه الدراسة العلاقات التالية من عينة من (400) مُستجيب من مستشفيات باكستانية حكومية وغير حكومية. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجاباً على الأداء المستدام من خلال الابتكار الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، تُحسّن إدارة المخاطر بشكل كبير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر نحو تحقيق أداء مستدام. ومع ذلك، نُقدّم ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء في بيئة صديقة للبيئة لتوجيهات قيّمة لكبار المديرين وصانعي السياسات في مؤسسات الرعاية الصحية لتطوير ثقافة ابتكار أخضر للحد من المخاطر وتعزيز الأداء المستدام.

دراسة (موسى والدجوى، 2025) هدفت هذه الدراسة الى البحث في العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأبعاد التنمية المستدامة، وكذلك تحديد تأثير الإدارة الخضراء للموارد البشرية على أبعاد التنمية المستدامة بالتطبيق على القطاع السياحي في مصر (شركات السياحة المصرية فئة (أ) والفنادق 5 نجوم) وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (385) مدير ادارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة، وكانت من أهم النتائج التي تم الوصول إليها هي وجود علاقة معنوية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالقطاع السياحي المصري، أي أنه كلما زاد تبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها يؤدي ذلك إلى تحسين التنمية المستدامة والوصول للمستوى المطلوب لأبعادها. وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوي للإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) على التنمية المستدامة بأبعادها، وهذا يعكس ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير متغيرات الإدارة الخضراء للموارد البشرية بما يساهم في تحقيق استدامة أبعاد التنمية المستدامة بفنادق وشركات السياحة محل الدراسة.

دراسة (الشاذلي، 2025) هدفت هذه الدراسة إلي توضيح مفهوم واهداف وخصائص التنمية المستدامة، وتحليل أبعاد التنمية المستدامة في مصر، ومعرفة إلي أي مدى حدث تحسن في أبعاد التنمية المستدامة في مصر، واعتمد البحث على المنهج الاستقرائي والاستنباطي معاً، وعلي المنهج التحليلي عند تحليل البيانات الصادرة من الجهات المختصة، واطهرت نتائج الدراسة بوجود تحسن معظم مؤشرات البعد الاقتصادي والاجتماعي والتقني للتنمية المستدامة في مصر، وعدم تحسنه في

معظم مؤشرات البعد البيئي، واوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتنمية البشرية (التعليم والصحة) وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي والحث على الابتكار من خلال خطط وطنية، ومواكبة التغييرات التكنولوجية المتسارعة لاستيعاب التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبقية المعارف الانسانية.

دراسة (Hu et al.,2025) هدفت الدراسة الى البحث في كيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية الخضراء للأداء المستدام للشركات واستكشاف الآلية الداخلية والشروط الحدودية لتأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام للمؤسسات، يستند البحث إلى نظرية القدرة الديناميكية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبيان على عينة مكونة من (460) مديرًا للمؤسسة في مؤسسات أعمال صينية، من المدراء التنفيذيين والإداريين للمؤسسات، . تُظهر نتائج البحث أن للموارد البشرية الخضراء تأثيرًا إيجابيًا على الأداء المستدام والقدرات الديناميكية للمؤسسات؛ حيث تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام للشركات؛ ولا تعزز الثقافة الخضراء للشركات العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الديناميكية فحسب، بل تعزز أيضًا الدور المعدل للقدرات الديناميكية في ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام للشركات. وقد أرسيت استنتاجات البحث الأساس النظري لتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء ووفرت مرجعًا لاتخاذ القرارات من أجل التنمية المستدامة للمؤسسات.

دراسة (Kim & Khan, 2025) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة آثار أسلوب القيادة الخدمية على صوت الموظف من خلال التركيز على الدور المعدل للثقة بالقائد. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من (336) من موظفين في شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في باكستان، اظهرت نتائج الدراسة بأن أسلوب القيادة الخدمية والثقة بالقيادة يُمكن أن يُعزز

السلوك البناء لصوت الموظف. تتناول هذه الدراسة آلية التوسط غير المثبتة للعلاقة بين أسلوب القيادة الخدمية وصوت الموظف، وتُقدّم رؤىً جديدةً لأبحاث القيادة الخدمية وصوت الموظف، والتي، على حدّ علمنا، لم تُستكشف من قبل.

دراسة (Fayyaz et al.,2025) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر ثار إدارة الموارد البشرية الخضراء، وإدارة البيئية الداخلية، وثقافة التطوير بين لين ستة سيجما والأداء التشغيلي في المنظمات في باكستان، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من (339) موظفًا إداريًا في الشركات باكستانية، اظهرت دراسة أن العلاقة بين دعم الموارد البشرية والأداء التشغيلي تتوسطها جزئيًا إدارة الموارد البشرية الخضراء والإدارة البيئية الداخلية. لم يتم تحديد التأثير المخفف لثقافة التطوير التنظيمي بين دعم الموارد البشرية الخضراء (LSS) والأداء التشغيلي، مما يعني أن تأثير ثقافة التطوير قد يختلف باختلاف الثقافات.

دراسة (Author et al.,2025) بعنوان:

Sustainable Development and Renewable Energy Adoption: What Drives the Transition? A Global Panel Analysis (2025)

التنمية المستدامة وتبني الطاقة المتجددة: ما الذي يُحرك هذا التحول؟ تحليل عالمي (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تبني الطاقة المتجددة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة عالميًا، وذلك عبر تحليل بيانات 102 دولة خلال الفترة 2000-2022. استخدمت الدراسة منهج تحليل السلاسل الزمنية المجمعّة (Panel Data Analysis) باستخدام نماذج الانحدار الديناميكي. اعتمدت البيانات على مؤشرات البنك الدولي المتعلقة بالاستدامة، والانبعاثات، والنمو الاقتصادي، ومؤشرات الطاقة. أظهرت النتائج أن الدول ذات الحكم الرشيد، والإنفاق الأعلى على البحث والتطوير، وسياسات الدعم للطاقة النظيفة حققت تقدمًا أسرع في التحول نحو الطاقة المتجددة. كما تبين أن

الاستثمار في البنية التحتية الخضراء يعزز التنمية المستدامة على المدى الطويل. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد سياسات تحفيزية للطاقة المتجددة، وتحسين جودة المؤسسات الحكومية، وزيادة تمويل الابتكار في التكنولوجيا المستدامة.

دراسة (Kulik & Nowak, 2025) بعنوان

Human capital as an element of sustainable development: regional evidence

رأس المال البشري كعنصر من عناصر التنمية المستدامة: الأدلة الإقليمية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية للتنمية المستدامة من خلال فحص تأثيره في الأبعاد الثلاثة للتنمية: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، وذلك عبر تحليل بيانات إقليمية من عدة دول في أوروبا الوسطى والشرقية، اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام مؤشرات مركبة لقياس رأس المال البشري ومستوى التنمية في كل بعد، كما استخدمت بيانات ثانوية رسمية من قواعد بيانات دولية، وتم تحليلها باستخدام نماذج الانحدار المتعدد واختبارات الارتباط. أظهرت النتائج أن رأس المال البشري له تأثير قوي ومباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في مجالات الإنتاجية، ومستوى الدخل، ونوعية الحياة، في حين كان تأثيره على البعد البيئي محدودًا، ما يشير إلى ضعف ترجمة القدرات البشرية إلى سلوك بيئي مستدام في تلك المناطق. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التعليم والتدريب، وتحسين كفاءة القوى العاملة، وربط برامج تنمية رأس المال البشري بسياسات بيئية واضحة لتعزيز الاستدامة في أبعادها الثلاثة بشكل متوازن.

جدول الدراسات السابقة ذات الصلة

أبرز النتائج	المنهج والأداة والعينة	هدف الدراسة	الباحث / السنة
مستوى القيادة الخادمة متوسط (60.2%)، والتنمية المستدامة متوسطة (65.2%)، علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة (0.74)، وجود فروق حسب العمر والمؤهل العلمي في القيادة الخادمة	المنهج الوصفي، استبانة، عينة (255) من العاملين بجامعة الأقصى	التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية	حماد والعكر (2020)
تأثير إيجابي للقيادة الخادمة الخضراء على الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وتعزيز هذا الأثر من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء	منهج كمي، استبانة، عينة (480) من قطاع التصنيع في باكستان	فحص أثر القيادة الخادمة الخضراء على الاستدامة التنظيمية مع الدور المعدل لممارسات الموارد البشرية الخضراء	Sher & Nawaz (2021)
وجود علاقة وتأثير دال إحصائياً لممارسات الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة	المنهج الوصفي التحليلي، دراسة ميدانية، استبانة، عينة (153) مدير موارد بشرية	دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة	حسن (2022)
علاقة موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي الكلي وأبعاده	المنهج الوصفي التحليلي، استبانة، عينة طبقية (196) موظفًا بمديرية الزراعة - أسيوط	تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي	عبد الجليل (2022)
أثر كبير لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة	المنهج الوصفي التحليلي، استبانة، عينة (45) موظفًا بشركة موبكو - مصر	اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة	الزفتاوي وآخرون (2023)

أبرز النتائج	المنهج والأداة والعينة	هدف الدراسة	الباحث / السنة
مساهمة واضحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة وتعزيز الأداء البيئي	المنهج الوصفي التحليلي، استبانة، عينة (27) موظف موارد بشرية	التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في شركات الأغذية بمصر	ضيف (2024)
تأثير إيجابي غير مباشر عبر الابتكار الأخضر، وتعزيز دور إدارة المخاطر في العلاقة	منهج كمي، استبانة، عينة (400) من مستشفيات باكستان	دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء عبر الابتكار الأخضر على الأداء المستدام في الرعاية الصحية	Correia et al. (2024)
علاقة وتأثير إيجابي معنوي للإدارة الخضراء للموارد البشرية على أبعاد التنمية المستدامة	المنهج الوصفي التحليلي، استبانة، عينة (385) مدير موارد بشرية	تحليل العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والتنمية المستدامة في القطاع السياحي المصري	موسى والدجوى (2025)
تحسن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وضعف التحسن في البعد البيئي	المنهج الاستقرائي والاستنباطي والتحليلي، بيانات ثانوية	تحليل أبعاد التنمية المستدامة في مصر وتقييم تطورها	الشاذلي (2025)
تأثير إيجابي مباشر، ودور وسطي للقدرات الديناميكية، وتعزيز الثقافة الخضراء للعلاقات	المنهج الوصفي التحليلي، استبانة، عينة (460) مديرًا بالصين	فحص أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام عبر القدرات الديناميكية	Hu et al. (2025)
القيادة الخدمية والثقة بالفائد تعززان السلوك البناء لصوت الموظف	المنهج التحليلي، استبانة، عينة (336) موظفًا في شركات صغيرة ومتوسطة	دراسة أثر القيادة الخدمية على صوت الموظف مع الدور المعدل للثقة بالقائد	Kim & Khan (2025)

أبرز النتائج	المنهج والأداة والعينة	هدف الدراسة	الباحث / السنة
دور وسطي جزئي للموارد البشرية الخضراء، وعدم ثبات تأثير ثقافة التطوير	منهج كمي، استبانة، عينة (339) موظفًا إداريًا	تحليل العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء والإدارة البيئية والأداء التشغيلي	Fayyaz et al. (2025)
الحكم الرشيد، البحث والتطوير، وسياسات الدعم تعزز التحول للطاقة المتجددة	Panel Data Analysis ، بيانات (102) دولة (2000-2022)	تحليل العوامل المؤثرة في تبني الطاقة المتجددة لتحقيق التنمية المستدامة عالميًا	Author et al. (2025)
تأثير قوي على البعدين الاقتصادي والاجتماعي، وتأثير محدود على البعد البيئي	منهج كمي، بيانات ثانوية، انحدار متعدد	دراسة دور رأس المال البشري في التنمية المستدامة إقليميًا	Kulik & Nowak (2025)

المصدر: من اعداد الباحث، بناءً على تحليل الدراسات السابقة العربية والانجليزية

2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز هذه الدراسة بتناولها علاقة جديدة لم تُبحث بعمق في الأدبيات العربية، إذ تجمع بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، مع إدخال القيادة الخادمة كدور مُعدّل، وهو ما يمثل إطار بحثي متقدم يدمج ثلاثة متغيرات مترابطة لم تُدرس معا في سياق قطاع النفط العراقي.
- تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تُطبق نموذجًا تكامليًا يجمع بين الممارسات الخضراء في الموارد البشرية ومفاهيم الاستدامة التنظيمية داخل قطاع نفطي حكومي يُعد من أكثر القطاعات حساسية وتأثيرًا اقتصاديًا، بخلاف غالبية الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات خدمية أو تعليمية أو صناعية.

- تنفرد الدراسة بتركيزها على شركة نفط الشمال/العراق، وهي من كبريات المؤسسات النفطية ذات البيئة التشغيلية المعقدة والتحديات البيئية الكبيرة، مما يعزز أهمية دراسة كيف يمكن للممارسات الخضراء في الموارد البشرية أن تساهم في تعزيز الاستدامة الفعلية على أرض الواقع.

- تميزت الدراسة بإدخال القيادة الخادمة كمتغير مُعدّل، وهو ما لم تتناوله كثير من الدراسات السابقة التي اقتصرت بدراسة العلاقة المباشرة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة دون تحليل تأثير أنماط القيادة على قوة هذه العلاقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

يعرض هذا الفصل منهجية الدراسة بصورة شاملة، بدءًا من تحديد مجتمع البحث وعينته، مرورًا بالأداة التي استُخدمت في جمع البيانات وآلية بنائها وتطويرها، وانتهاءً بإجراءات التحقق من صدقها وثباتها. كما يقدّم الصيغة النهائية للأداة بعد تطبيقها على عينة الدراسة، ويعرض الأساليب الإحصائية التي جرى اعتمادها في تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج المستخلصة.

3-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي السببي لقدرته على فحص العلاقات بين المتغيرات وتفسير أنماط التأثير المتبادل بينها، وكان هذا المنهج الأنسب لتحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة، مع اختبار الدور المعدّل للقيادة الخادمة في شركة نفط الشمال في العراق، واستندت الدراسة إلى جمع البيانات باستخدام استبانة أُعدّت لقياس المتغيرات محل البحث، بالإضافة إلى الرجوع إلى المصادر الثانوية من كتب ودوريات علمية ودراسات سابقة دعمت الإطار النظري وأسهمت في تعميق فهم الظاهرة المدروسة.

3-2 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة نفط الشمال في العراق، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة قرابة 15,000 موظف وفق البيانات الإدارية المعتمدة في الشركة، ويُعد هذا المجتمع من المجتمعات الكبيرة التي تتنوع فيها المستويات الوظيفية، مما يجعله مناسبًا لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة، إضافة إلى فحص الدور المعدّل للقيادة الخادمة في هذا السياق.

3-3 عينة الدراسة

نظراً لضخامة مجتمع الدراسة، فقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى المعايير الإحصائية الواردة في الأدبيات المنهجية، والتي تشير إلى أن الحجم الملائم للعينة عند مستوى ثقة 95% يقترب من 386 مفردة (Sekaran & Bougie, 2010) وبناءً على ذلك، جرى توزيع 400 استبانة على العاملين في مختلف الأقسام التشغيلية والإدارية في شركة نفط الشمال/العراق، وقد تم استرداد 386 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية المرتبطة بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة الخادمة، تم توضيح توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، كما في الجدول (3-1).

الجدول (3-1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
53.9	208	ذكر	النوع الاجتماعي
46.1	178	انثى	
24.1	93	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
42.2	163	من 5 اقل من 10 سنوات	
33.7	130	10سنوات فأكثر	
3.1	12	مدير عام	المسمى الوظيفي
7.0	27	مدير قسم	
7.3	28	مساعد مدير	
82.6	319	موظف	
100.0	386	المجموع	

يتضح من الجدول (3-1) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة أن

العينة تتوزع على عدة فئات. بالنسبة للنوع الاجتماعي، يشكل الذكور 53.9% من العينة (208)

أفراد)، بينما تشكل الإناث 46.1% (178 فردًا)، مما يدل على توازن نسبي بين الجنسين مع غلبة بسيطة للذكور. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن أغلب المشاركين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث تشكل هذه الفئة 42.2% من العينة (163 فردًا)، تليها فئة أصحاب الخبرة الممتدة لأكثر من 10 سنوات بنسبة 33.7% (130 فردًا)، بينما تمثل فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات 24.1% (93 فردًا). وفيما يخص المسمى الوظيفي، نجد أن غالبية العينة (82.6%) هم من فئة الموظفين (319 فردًا)، في حين تشكل فئة مديري الأقسام ومساعدتي المديرين 7.0% و7.3% على التوالي، بينما تمثل فئة المديرين العامين نسبة صغيرة بلغت 3.1% (12 فردًا). هذا التوزيع يعكس أن العينة تضم غالبية من الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة في المناصب التنفيذية، مما يساهم في فهم التنوع داخل عينة الدراسة ويمهد لتفسير النتائج بناءً على هذه الفئات.

3-4 أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بصورة منهجية متكاملة استنادًا إلى الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة ذات الصلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة والقيادة الخادمة، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات نظرًا لفعاليتها في قياس اتجاهات العاملين وتصوّراتهم، ولقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من موظفي شركة نفط الشمال، وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: اشتمل على البيانات الديموغرافية للمستجيبين، والتي تضمنت الجنس وسنوات

الخبرة والمسمى الوظيفي. وتمثل هذه البيانات عناصر أساسية تساعد في تفسير الفروق

المحتملة بين إجابات الأفراد وفق خصائصهم المختلفة.

القسم الثاني: فقد تضمّن الفقرات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة الثلاثة، وبلغ مجموعها 42 فقرة صُمّمت لتعكس طبيعة البيئة التنظيمية في شركة نفط الشمال. وقد تم قياس المتغير المستقل، وهو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال أربعة أبعاد رئيسية بلغ مجموعها 20 فقرة، واشتملت هذه الأبعاد على التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والحوافز والتعويضات الخضراء، بحيث حُصص لكل بُعد خمس فقرات. كما تم قياس المتغير التابع، وهو التنمية المستدامة، من خلال ثلاثة أبعاد بلغ مجموعها 15 فقرة، وتوزعت على البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي، حيث تضمّن كل بُعد خمس فقرات تعكس مستواه داخل المنظمة.

أما المتغير المعدّل، وهو القيادة الخادمة، فقد تم قياسه من خلال 7 فقرات صُمّمت لتقييم درجة تبني القادة في الشركة لمبادئ هذا النمط القيادي القائم على تمكين الموظفين وخدمتهم، وقد استخدم الباحث في قياس جميع فقرات القسم الثاني مقياس ليكرت الخماسي الذي يمنح المستجيب خمس درجات تبدأ من "أوافق بشدة" وتنتهي بـ"لا أوافق بشدة"، مما يتيح تمثيلاً دقيقاً لمستويات الموافقة، ويتيح إجراء تحليلات إحصائية قادرة على الكشف عن قوة أو ضعف الممارسات التنظيمية التي تتناولها الدراسة. وتمت صياغة الفقرات بما يضمن وضوحها وملاءمتها لمجالات الدراسة، وبما يعكس الترابط بين متغيرات النموذج البحثي ومتطلبات العمل داخل شركة نفط الشمال، وتم توزيع الاستبانة بعد تحويلها الى رابط الكتروني من خلال رفعها على الجوجل فورم.

3-4-1 صدق أداة الدراسة

1-الصدق الظاهري

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (10) محكمين، والذين ثبتت أرقامهم في الملحق (2) لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملائمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة.

3-4-2 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3-2).

الجدول (3-2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
التوظيف الأخضر	0.87
التدريب والتطوير الأخضر	0.80
تقييم الأداء الأخضر	0.89
الحوافز والتعويضات الخضراء	0.77
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.91
البعد الاقتصادي	0.82
البعد الاجتماعي	0.84
البعد البيئي	0.86
التنمية المستدامة	0.93
القيادة الخادمة	0.92

يبين الجدول (2-3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.77-0.93)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل اقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie، 2010، 184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3-3).

الجدول (3-3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	
.597	-.679	التوظيف الأخضر
.241	-.563	التدريب والتطوير الأخضر
.118	-.586	تقييم الأداء الأخضر
.570	-.744	الحوافز والتعويضات الخضراء
1.240	-.609	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء
.714	-.697	البعد الاقتصادي
.880	-.784	البعد الاجتماعي
.499	-.668	البعد البيئي
1.617	-.597	التنمية المستدامة
.908	-.768	القيادة الخادمة

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الالتواء ومعامل التقلطح إلى أن جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ($2\pm$)، مما يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول (3-4) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
التوظيف الأخضر	.359	2.785
التدريب والتطوير الأخضر	.346	2.893
تقييم الأداء الأخضر	.383	2.611
الحوافز والتعويضات الخضراء	.419	2.385

يبين الجدول (3-4) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات

المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استنادا إلى (Gujarati,2004,352).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5-3).

الجدول (5-3) مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	الحوافز والتعويضات الخضراء
1			
.746**	1		
.712**	.717**	1	
.682**	.697**	.685**	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

يبين الجدول (5-3) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.746) بين المتغيرين (التوظيف الأخضر) و(التدريب والتطوير الأخضر)، في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذا جاءت كلها أقل من (0.80) وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati، 2004، 352).

3-5 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء
ابعاده: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء).

• المتغير التابع: التنمية المستدامة

ابعاده (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)

• المتغير المعدل: القيادة الخادمة

3-6 الأساليب الإحصائية

- الإحصاءات الوصفية: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لوصف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: استخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح للتأكد من أن البيانات تقع ضمن الحدود الإحصائية المقبولة. (± 2)
- صدق الأداة: التحقق من صدق المحتوى بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين لمراجعة الفقرات وملاءمتها لموضوع الدراسة.
- ثبات الأداة: استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، حيث جاءت القيم بين (0.77- 0.93) مما يدل على ثبات مرتفع.
- اختبار ملاءمة النموذج الإحصائي: استخدام معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة.

- الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر كل بعد من أبعاد الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة بشكل منفرد.
- الانحدار الخطي المتعدد: لقياس الأثر المجتمّع لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة.
- تحليل المسار (Path Analysis): لقياس دور القيادة الخادمة كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة.

3-7 إجراءات تنفيذ الدراسة

- اتبع الباحث الخطوات التالية لضمان تنفيذ الدراسة بشكل منهجي ودقيق:
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد الأبعاد والمتغيرات الأساسية.
 - تطوير الاستبانة وعرضها على الخبراء والمحكمين لضمان الصدق.
 - إجراء دراسة استطلاعية للتحقق من خصائص الأداة السيكومترية.
 - التنسيق مع إدارة شركة نفط الشمال للحصول على الموافقات الرسمية.
 - توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة إلكترونياً من خلال رفعها على الجوجل فورم.
 - جمع البيانات والتأكد من استكمالها بشكل صحيح.
 - تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
 - تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة واستخلاص التوصيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، بهدف تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الثلاثة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة والقيادة الخادمة ويشمل الفصل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى نتائج الاختبارات الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة كما يتضمن تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات باستخدام أساليب الانحدار وتحليل المسار، لتحديد أثر الممارسات الخضراء ودور القيادة الخادمة في تعزيز التنمية المستدامة.

4-1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكانت على النحو الآتي:

الجدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوظيف الأخضر	3.69	0.82	1	مرتفعة
2	التدريب والتطوير الأخضر	3.65	0.87	2	متوسطة
4	الحوافز والتعويضات الخضراء	3.65	0.88	3	متوسطة
3	تقييم الأداء الأخضر	3.59	0.91	4	متوسطة
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.64	0.77		متوسطة

يتضح من الجدول (4-1) أن الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد

جاءت "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.64) وانحراف معياري قدره (0.77)، حيث

جاء بُعد "التوظيف الأخضر" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.82) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء بُعد "تقييم الأداء الأخضر" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.91) وبأهمية نسبية متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على حدة، والجدول يبين ذلك (2-4).

البعد الأول: التوظيف الأخضر

الجدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوظيف الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تلتزم الشركة بتضمين معايير بيئية عند الإعلان عن الوظائف الجديدة.	3.94	1.01	1	مرتفع
2	تعتمد الشركة على معايير التوظيف الأخضر لاستقطاب الكفاءات اللازمة.	3.73	1.04	2	مرتفع
3	تقوم الشركة بتضمين القضايا البيئية أثناء المقابلات للمرشحين	3.68	1.07	3	مرتفع
4	تلتزم الشركة بوصف التوظيف الأخضر والامتثال لها حال التوظيف.	3.56	1.17	4	متوسط
5	تُفضّل الشركة متقدمين لديهم خبرة في مجالات الاستدامة ذات الصلة بالعمل.	3.54	1.22	5	متوسط
	التوظيف الأخضر	3.69	0.82		مرتفع

يتضح من الجدول (2-4) أن الأهمية النسبية للتوظيف الأخضر قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.82). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تلتزم الشركة بتضمين معايير بيئية عند الإعلان عن الوظائف الجديدة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري قدره (1.01) وبأهمية نسبية مرتفعة. في

حين جاءت الفقرة التي تنص على "تفضّل الشركة متقدمين لديهم خبرة في مجالات الاستدامة ذات الصلة بالعمل" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.22) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتدريب والتطوير الأخضر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	توفّر الشركة دورات منتظمة تُنمّي مهارات بيئية خضراء مرتبطة بالوظيفة.	3.94	1.10	1	مرتفع
7	توفر الشركة برنامج خاص لتهيئة الموظفين الجدد يتعلق بالبيئية الخضراء وإجراءاتها.	3.62	1.10	2	متوسط
9	تتيح الشركة فرص مشاركة الموظفين في ورش عمل خارجية ذات صلة بالاستدامة.	3.57	1.21	3	متوسط
10	تضع الشركة أهداف تعلم خضراء واضحة في خطط التطوير للموظفين.	3.55	1.18	4	متوسط
8	تقوم الشركة بتحديث مادة التدريب وبشكل دوري دورياً لتعكس تشريعات ومعايير بيئية متجددة.	3.54	1.18	5	متوسط
	التدريب والتطوير الأخضر	3.65	0.87		متوسط

يتضح من الجدول (3-4) أن الأهمية النسبية للتدريب والتطوير الأخضر قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.87). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "توفّر الشركة دورات منتظمة تُنمّي مهارات بيئية خضراء مرتبطة بالوظيفة" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري قدره (1.10) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم الشركة بتحديث مادة التدريب وبشكل دوري دورياً لتعكس

تشريعات ومعايير بيئية متجددة" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.18) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تتضمن الشركة نماذج التقييم مؤشرات أداء متصلة بالالتزام بسياسات البيئة في العمل.	3.81	1.17	1	مرتفع
12	تُحدّد الشركة للموظفين أهداف أداء خضراء واضحة عندما تتصل بمهامهم.	3.60	1.15	2	متوسط
13	تلتزم الشركة الموظفين بالامتثال بمعايير البيئة الخضراء عند قرارات الترقيات.	3.58	1.16	3	متوسط
14	تقوم الشركة بإجراء تحقيقات الحوادث كأحد معايير الامتثال البيئي لغايات تقييم الأداء للموظفين.	3.49	1.18	4	متوسط
15	تقوم الشركة بإجراء تغذية راجعة حول ممارسات الموظفين بغرض دعم السلوك المهني الأخضر.	3.46	1.22	5	متوسط
	تقييم الأداء الأخضر	3.59	0.91		متوسط

يتضح من الجدول (4-4) أن الأهمية النسبية لتقييم الأداء الأخضر قد جاءت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.59) وانحراف معياري قدره (0.91). وقد جاءت الفقرة التي تنص على

"تتضمن الشركة نماذج التقييم مؤشرات أداء متصلة بالالتزام بسياسات البيئة في العمل" بالمرتبة

الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (1.17) وبأهمية نسبية

مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم الشركة بإجراء تغذية راجعة حول ممارسات

الموظفين بغرض دعم السلوك المهني الأخضر" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي

(3.46) وانحراف معياري (1.22) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الرابع: الحوافز والتعويضات الخضراء

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحوافز والتعويضات الخضراء مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	توفر الشركة نظام حوافز/مكافآت مرتبطة بتحقيق أهداف أداء خضراء .	3.89	1.12	1	مرتفع
17	تُقدّر الشركة اقتراحات الموظفين التي تُحسن الامتثال البيئي بحوافز مناسبة.	3.69	1.10	2	مرتفع
19	تُمنح الشركة حوافز غير مالية لمن يلتزمون بالممارسات الخضراء (شهادات، إشادات، ... إلخ).	3.59	1.20	3	متوسط
18	تقوم الشركة بتعريف الموظفين بمكافآت بالالتزام البيئي .	3.56	1.18	4	متوسط
20	تُؤخذ المساهمات في المبادرات الخضراء بالحسبان في قرارات المكافآت السنوية.	3.53	1.22	5	متوسط
	الحوافز والتعويضات الخضراء	3.65	0.88		متوسط

يتضح من الجدول (4-5) أن الأهمية النسبية للحوافز والتعويضات الخضراء قد جاءت متوسطة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.88). وقد جاءت الفقرة التي تنص

على "توفر الشركة نظام حوافز/مكافآت مرتبطة بتحقيق أهداف أداء خضراء" بالمرتبة الأولى من بين

الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري قدره (1.12) وبأهمية نسبية مرتفعة. في

حين جاءت الفقرة التي تنص على "تؤخذ المساهمات في المبادرات الخضراء بالحسبان في قرارات

المكافآت السنوية" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.22)

وبأهمية نسبية متوسطة.

4-2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: التنمية المستدامة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن التنمية

المستدامة على النحو الآتي:

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتنمية المستدامة مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
2	البعد الاجتماعي	3.78	0.88	1	مرتفعة
3	البعد البيئي	3.67	0.87	2	متوسطة
1	البعد الاقتصادي	3.63	0.86	3	متوسطة
	التنمية المستدامة	3.70	0.74		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-6) أن الأهمية النسبية للتنمية المستدامة قد جاءت "مرتفعة"، إذ بلغ

المتوسط الحسابي العام (3.70) وانحراف معياري قدره (0.74)، حيث جاء البعد الاجتماعي بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري قدره (0.88) وبأهمية نسبية مرتفعة. في

حين جاء البعد الاقتصادي بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.86)

وبأهمية نسبية متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد

التنمية المستدامة على حدة، والجدول يبين ذلك (4-7).

البعد الأول: البعد الاقتصادي

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الاقتصادي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	سياسة الشركة تعزز كفاءة استخدام الموارد وتخفض الكلف التشغيلية.	3.87	1.18	1	مرتفعة
2	مبادرات الشركة المستدامة تدعم الربحية على المدى الطويل.	3.61	1.13	2	متوسطة
5	تعتمد الشركة مؤشرات الأثر الاقتصادي لقياس مبادرات الاستدامة.	3.61	1.14	3	متوسطة
4	تُسهّم ممارسات الشركة في تقليل المخاطر والغرامات التنظيمية.	3.59	1.15	4	متوسطة
3	الاستدامة تُحسّن السمعة وتدعم الجاذبية للاستثمار	3.49	1.19	5	متوسطة
	البعد الاقتصادي	3.63	0.86		متوسطة

يتضح من الجدول (4-7) أن الأهمية النسبية للبعد الاقتصادي قد جاءت "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.63) وانحراف معياري قدره (0.86). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "سياسة الشركة تعزز كفاءة استخدام الموارد وتخفض الكلف التشغيلية" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (1.18) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "الاستدامة تُحسّن السمعة وتدعم الجاذبية للاستثمار" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.19) وبأهمية نسبية متوسطة.

البعد الثاني: البعد الاجتماعي

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الاجتماعي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية النسبية
6	تُحسّن الشركة معايير السلامة والصحة المهنية بشكل مستمر.	4.08	1.08	1	مرتفعة
9	تُعزّز الشركة مشاركة الموظفين وتطوّر قنوات تغذية راجعة فعّالة.	3.74	1.15	2	مرتفعة
7	تتبنى الشركة ممارسات عمل عادلة وتكافؤ فرص.	3.71	1.15	3	مرتفعة
8	تدعم الشركة مبادرات مسؤولية مجتمعية ذات أثر ملموس.	3.71	1.12	3	مرتفعة
10	تُقاس آثار البرامج على المجتمع وأصحاب المصلحة دورياً.	3.68	1.19	5	مرتفعة
	البعد الاجتماعي	3.78	0.88		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-8) أن الأهمية النسبية للبعد الاجتماعي قد جاءت "مرتفعة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.88). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تُحسّن الشركة معايير السلامة والصحة المهنية بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبانحراف معياري قدره (1.08) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تُقاس آثار البرامج على المجتمع وأصحاب المصلحة دورياً" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.19) وبأهمية نسبية مرتفعة.

البعد الثالث: البعد البيئي

الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد البيئي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	لدى الشركة أهداف كمية لخفض الانبعاثات/المخلفات ضمن العمليات.	3.96	1.08	1	مرتفعة
12	تُطبَّق الشركة إجراءات واضحة لإدارة النفايات وإعادة التدوير.	3.68	1.11	2	مرتفعة
13	تُراقب الشركة مؤشرات استهلاك الطاقة والمياه وتُحسَّن باستمرار.	3.60	1.16	3	متوسطة
15	تُدْمج الشركة في معايير بيئية عند اختيار الموردين والمقاولين.	3.58	1.19	4	متوسطة
14	تلتزم الشركة متطلبات الامتثال البيئي وتوثق الحوادث ومعالجتها.	3.54	1.20	5	متوسطة
	البعد البيئي	3.67	0.87		متوسطة

يتضح من الجدول (4-9) أن الأهمية النسبية للبعد البيئي قد جاءت "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.67) وانحراف معياري قدره (0.87). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "لدى الشركة أهداف كمية لخفض الانبعاثات/المخلفات ضمن العمليات" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (1.08) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي تنص على "تلتزم الشركة متطلبات الامتثال البيئي وتوثق الحوادث ومعالجتها" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.20) وبأهمية نسبية متوسطة.

4-3 النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط: القيادة الخادمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن القيادة

الخادمة على النحو الآتي:

الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة الخادمة مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يقدم قاندي مصلحتي المهنية على مصلحته الشخصية.	3.98	1.11	1	مرتفع
7	يحفز قاندي الفريق على خدمة المجتمع وإحداث قيمة إيجابية خارجه.	3.76	1.12	2	مرتفع
2	يوفر قاندي دعماً عاطفياً عندما أواجه مشكلة شخصية في العمل.	3.74	1.09	3	مرتفع
6	ينمي قاندي قدراتي ويساعدني على التعلّم وتحقيق النجاح المهني.	3.72	1.13	4	مرتفع
3	يلتزم قاندي بالمعايير الأخلاقية ويتصرف بنزاهة في قراراته.	3.61	1.15	5	متوسط
4	يمكن قاندي فريقه من اتخاذ القرارات ويفوض الصلاحيات اللازمة.	3.58	1.14	6	متوسط
5	يمتلك قاندي فهماً مفاهيمياً لطبيعة العمل ويوجهني بحكمة عند الحاجة.	3.56	1.18	7	متوسط
	القيادة الخادمة	3.71	0.84		مرتفع

يتضح من الجدول (4-10) أن الأهمية النسبية للقيادة الخادمة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام (3.71) وانحراف معياري قدره (0.84)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يقدم

قاندي مصلحتي المهنية على مصلحته الشخصية" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي

قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (1.11) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت الفقرة التي

تنص على "يمتلك قاندي فهماً مفاهيمياً لطبيعة العمل ويوجهني بحكمة عند الحاجة" بالمرتبة الأخيرة

بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.18) وبأهمية نسبية متوسطة.

4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (4-11) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
.000	8.935		.119	1.061	الثابت	.000	4	136.007	.588	.767	التنمية المستدامة
.136	1.495	.082	.049	.074	التوظيف الأخضر						
.000	4.397	.246	.047	.207	التدريب والتطوير الأخضر						
.000	4.025	.214	.043	.174	تقييم الأداء الأخضر						
.000	6.343	.322	.043	.270	الحوافز والتعويضات الخضراء						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والحوافز والتعويضات الخضراء على التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.767$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) والمتغير التابع (التنمية المستدامة). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.588$) مما يشير إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة فسرت ما نسبته 58.8% من التباين الحاصل في التنمية المستدامة، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ($F = 136.007$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة 0.05.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند هذا البعد (0.074) وأن قيمة (t) كانت (1.495) وبدلالة إحصائية بلغت (0.136)، مما يشير إلى أن أثر التوظيف الأخضر غير معنوي على التنمية المستدامة، أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من التوظيف الأخضر على التنمية المستدامة. ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند التدريب والتطوير الأخضر قد بلغت (0.207) وأن قيمة (t) كانت (4.397) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في التدريب والتطوير الأخضر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بمقدار (0.207).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند تقييم الأداء الأخضر قد بلغت (0.174) وأن قيمة (t) كانت (4.025) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا

يعني أن الزيادة في تقييم الأداء الأخضر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بمقدار (0.174).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند الحوافز والتعويضات الخضراء قد بلغت (0.270) وأن قيمة (t) كانت (6.343) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وهذا يعني أن الزيادة في الحوافز والتعويضات الخضراء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بمقدار (0.270).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق".

الفرضية الفرعية (HO1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (4-12) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة
في شركة نفط الشمال في العراق

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع	
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط		
.000	11.881		.133	1.585	الثابت	.000	1	262.829	.406	.637	التنمية المستدامة
.000	16.212	.637	.035	.572	التوظيف الأخضر						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.637$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) والمتغير التابع (التنمية المستدامة). وقد ظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.406$)، مما يعني أن (التوظيف الأخضر) فسّر ما نسبته 40.6% من التباين الحاصل في (التنمية المستدامة)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ($F = 262.829$) عند مستوى ثقة ($\alpha = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة 0.05.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيمة (B) عند بعد التوظيف الأخضر بلغت (0.572)، وأن قيمة (t) كانت (16.212) وبالدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذا يعني أن الزيادة في التوظيف الأخضر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بمقدار 0.572.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق".

الفرضية الفرعية (HO1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاثرب التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (4-13) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R ² معامل التحديد	
.000	13.616		.117	1.596	الثابت					
.000	18.426	.685	.031	.576	التدريب والتطوير الأخضر	.000	1	339.518	.469	.685

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة

في شركة نفط الشمال في العراق، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.685$)، مما يشير إلى وجود علاقة

ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير الأخضر) والمتغير التابع (التنمية

المستدامة). وقد ظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.469$)، مما يشير إلى أن (التدريب والتطوير الأخضر) فسر ما نسبته 46.9% من التباين الحاصل في (التنمية المستدامة)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ($F = 339.518$) عند مستوى ثقة ($\text{sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة $0.05(\alpha)$.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيمة (B) عند بعد التدريب والتطوير الأخضر بلغت (0.576)، وأن قيمة (t) كانت (18.426) وبالدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذا يعني أن الزيادة في التدريب والتطوير الأخضر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بمقدار 0.576.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق".

الفرضية الفرعية (HO1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (4-14) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية
المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	15.322		.114	1.746	الثابت					التنمية المستدامة
.000	17.655	.669	.031	.544	تقييم الأداء الأخضر	.000	1	311.715	.448	

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة

في شركة نفط الشمال في العراق، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.669$)، مما يشير إلى وجود

علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (تقييم الأداء الأخضر) والمتغير التابع (التنمية

المستدامة). وقد ظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.448$)، مما يشير إلى أن (تقييم الأداء الأخضر)

فسر ما نسبته 44.8% من التباين الحاصل في (التنمية المستدامة)، في حين أن المتبقي يعود إلى

متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ($F = 311.715$) عند مستوى ثقة ($sig = 0.000$)

، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة 0.05 (α).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيمة (B) عند بعد تقييم الأداء الأخضر بلغت (0.544)، وأن

قيمة (t) كانت (17.655) وبالدلالة الإحصائية ($sig = 0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد

معنوي. وهذا يعني أن الزيادة في تقييم الأداء الأخضر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في

التنمية المستدامة بمقدار 0.544.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق".

الفرضية الفرعية (HO1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوافز والتعويضات الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر حوافز والتعويضات الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (4-15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر حوافز والتعويضات الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R ² معامل التحديد	
.000	13.558		.115	1.564	الثابت					
.000	19.002	.696	.031	.584	الحوافز والتعويضات الخضراء	.000	1	361.083	.485	.696

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوافز والتعويضات الخضراء على التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.696$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (الحوافز والتعويضات الخضراء) والمتغير التابع (التنمية المستدامة). وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.485$) مما يشير إلى أن الحوافز والتعويضات الخضراء فسرت ما

نسبته 48.5% من التباين الحاصل في التنمية المستدامة، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة (F = 361.083) عند مستوى ثقة تساوي (sig = 0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة 0.05.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند الحوافز والتعويضات الخضراء قد بلغت (0.584) وأن قيمة (t) كانت (19.002) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر الحوافز والتعويضات الخضراء معنوي. وهذا يعني أن الزيادة في الحوافز والتعويضات الخضراء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في التنمية المستدامة بمقدار (0.584).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لحوافز والتعويضات الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في شركة نفط الشمال في العراق".

الفرضية الرئيسية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) بوجود القيادة الخادمة كمتغير معدل في شركة نفط الشمال في العراق.

اختبرت هذه الفرضية الأثر التفاعلي للقيادة الخادمة في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال في العراق. ولأجل ذلك تم توظيف تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الحوافز

والتعويضات الخضراء) على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وكذلك الأثر المباشر للقيادة الخادمة، والأثر غير المباشر الناتج عن التفاعل بينهما.

يوضح الجدول الآتي نتائج التحليل الإحصائي للفرضية:

الجدول (4-16) نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الثانية

المسار		Estimate	S.E.	C.R.	P	R ²
التنمية المستدامة	<--- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء	.207	0.085	2.429	0.015	0.653
التنمية المستدامة	<--- القيادة الخادمة	.041	0.085	0.481	0.631	
التنمية المستدامة	<--- inter	.079	0.022	3.648	< 0.0001	



الشكل (4-1) أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بوجود القيادة الخادمة كمتغير معدل

تُظهر نتائج الجدول وجود أثر مباشر موجب ودال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة الاحتمال ($P = 0.015$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يشير إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء يسهم بفاعلية في دعم أبعاد التنمية المستدامة داخل الشركة.

أما متغير القيادة الخادمة فقد أظهر أثراً غير دال إحصائياً ($P = 0.631$)، مما يدل على أن القيادة الخادمة لا تحدث تأثيراً مباشراً في التنمية المستدامة ضمن النموذج الحالي. ومع ذلك، فإن

الأثر التفاعلي (inter) بين استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء والقيادة الخادمة جاء دالاً إحصائياً بدرجة عالية ($P < 0.0001$)، مما يعكس وجود دور مهم للقيادة الخادمة في تعزيز العلاقة بين المتغيرين.

كما يبين معامل التحديد ($R^2 = 0.653$) أن النموذج يفسر ما نسبته 65.3% من التباين في التنمية المستدامة، وهي نسبة مرتفعة تؤكد قوة النموذج التفسيري وملاءمته الإحصائية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم النتائج الإحصائية التي توصل إليها الباحث، بالإضافة إلى مناقشتها وربطها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى توصيات تعكس واقع شركة نفط الشمال في العراق.

5-1 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء)

التوظيف الأخضر

أظهر المتوسط الحسابي المرتفع لبعد التوظيف الأخضر أن شركة نفط الشمال تُطبق ممارسات توظيف خضراء بصورة واضحة ومؤثرة، هذا يعكس اهتمام المؤسسة بدمج المعايير البيئية منذ المرحلة الأولى في دورة حياة الموظف، ويعني ذلك أن التوظيف لا يعتمد فقط على الكفاءة الفنية، بل يأخذ بالاعتبار وعي المرشحين بالقضايا البيئية وسلوكهم المهني المتوافق مع مبادئ الاستدامة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركة تنظر إلى "التوظيف الأخضر" كأداة استراتيجية تُسهم في بناء رأس مال بشري قادر على دعم التوجهات البيئية مستقبلاً. كما أن القيمة المرتفعة للمتوسط تدلّ على وجود وعي مؤسسي يركز على اختيار أفراد يمكنهم المساهمة في الحد من التأثيرات البيئية وتعزيز الأداء البيئي العام للمؤسسة. وهذا يتوافق مع الاتجاهات العالمية التي ترى أن نجاح الاستدامة يبدأ من اختيار الموظف المناسب.

التدريب والتطوير الأخضر

أظهر المتوسط الحسابي المتوسط بعد التدريب والتطوير إلى أن شركة نفط الشمال توفر برامج تدريبية خضراء، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز وتوسيع نطاق هذه البرامج. فالمستوى المتوسط يدل

على وجود أساس تدريبي جيد، لكنه غير كافٍ لإحداث تحول عميق في سلوك العاملين تجاه القضايا البيئية، وتعكس هذه النتيجة أن التدريب الأخضر مُطبق بالفعل، ولكنه لا يصل إلى مرحلة التمكين الكامل للموظفين، فقد يحتاج العاملون إلى دورات أكثر تخصصًا، وورش عمل مستمرة، وربط أوضح بين التدريب والأداء البيئي المطلوب منهم في مواقع العمل.

تقييم الأداء الأخضر

أظهر المتوسط الحسابي المتوسط لبعده تقييم الأداء الأخضر أن الشركة تدمج المعايير البيئية ضمن تقييم أداء الموظفين، إلا أن التطبيق يحتاج إلى مزيد من العمق والانتظام، فالمؤشرات البيئية موجودة ضمن نظام التقييم، لكنها ليست قوية بما يكفي لتحفيز تغييرات جوهرية في السلوك المهني، ويعكس هذا المستوى أن الشركة تدرك أهمية ربط الأداء الفردي بالأداء البيئي، لكن ذلك لا يزال في مرحلة التطبيق الجزئي. كما قد يدل على ضعف في المتابعة أو التغذية الراجعة أو في وضوح المعايير البيئية ذاتها.

الحوافز والتعويضات الخضراء

أظهر المتوسط الحسابي المتوسط لبعده الحوافز والتعويضات الخضراء أن نظام الحوافز والتعويضات الخضراء موجود داخل الشركة لكنه غير مطبق بصورة قوية أو شاملة، فالموظفون يحصلون على مكافآت لسلوكياتهم البيئية، إلا أن هذه المكافآت ليست كافية لجعل السلوك الأخضر نمطًا ثابتًا وواضحًا للجميع.

ويعكس ذلك أن الشركة تُقدّر الجهود البيئية للعاملين، لكنها بحاجة إلى توسيع هذا الجانب وربطه بأهداف كمية ونوعية واضحة. كما ينبغي تنويع الحوافز بين مالية وغير مالية لتعزيز الدافع الداخلي لدى العاملين للمشاركة في المبادرات البيئية، ويدل هذا المتوسط على أن الشركة تسير في الاتجاه

الصحيح، لكنها تحتاج إلى نظام أكثر نضجًا ووضوحًا في ربط الأداء البيئي بالمكافآت، مما يجعل الحوافز أداة فعّالة لرفع مستوى الاستدامة داخل المؤسسة.

5-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التنمية المستدامة)

البعد الاقتصادي

أظهر المتوسط الحسابي المتوسط للبعد الاقتصادي إلى أن شركة نفط الشمال تُطبق ممارسات تُسهم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية ضمن إطار الاستدامة، لكن هذه الممارسات ليست مفعّلة بالقدر الذي يجعل الأثر الاقتصادي أكثر قوة وانتظامًا، ويُفهم من هذا المستوى أن الشركة تعمل على تخفيض الكلف التشغيلية، وتقليل الغرامات التنظيمية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، إلا أن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى تعزيز استراتيجي واضح، كما يعكس هذا المتوسط أن الشركة تدرك أهمية ربط الاستدامة بالأداء الاقتصادي، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة دمج الاستدامة كوحدة أساسية في القرارات التشغيلية والمالية، وتشير هذه النتيجة إلى وجود أساس جيد يمكن البناء عليه من خلال تطوير سياسات أقوى لقياس الأثر الاقتصادي للمبادرات الخضراء، وربطها بشكل مباشر بعمليات التخطيط المالي والإداري.

البعد الاجتماعي

يُظهر المتوسط العام المرتفع للبعد الاجتماعي أن الشركة تُولي اهتمامًا واضحًا للجوانب الاجتماعية للاستدامة. ويتجلى ذلك في تعزيز معايير السلامة والصحة المهنية، وتحقيق العدالة الوظيفية، ودعم مبادرات المسؤولية المجتمعية، ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بأن المؤسسة تنظر إلى الجانب الاجتماعي كجزء محوري من مسؤولياتها تجاه العاملين والمجتمع المحلي، مما يعكس نضجًا في إدراكها لأهمية البيئة الاجتماعية الآمنة والعادلة في تعزيز الإنتاجية والاستقرار التنظيمي، كما

يعكس هذا المتوسط قوة العلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات الخضراء وتحسين بيئة العمل الاجتماعية، إذ تُظهر الأدبيات أن المؤسسات ذات التوجه البيئي تكون عادة أقرب إلى تحقيق رفاه الموظفين وتعزيز مشاركتهم.

البعد البيئي

أظهر المتوسط الحسابي المتوسط للبعد البيئي على أن الشركة تتبنى سياسات وإجراءات تهدف إلى تقليل الأثر البيئي لأنشطتها، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير مستمر، وهذا المتوسط يعكس وجود ممارسات مثل إدارة النفايات، مراقبة استهلاك الطاقة والمياه، وتطبيق إجراءات الامتثال البيئي، إلا أن التطبيق ليس شاملاً بما يكفي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء البيئي، ويشير ذلك إلى أن المسار البيئي يسير في الاتجاه الصحيح، لكنه ما زال في مرحلة التطور التدريجي.

3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (القيادة الخادمة)

يُظهر المتوسط العام المرتفع للقيادة الخادمة أن البيئة الإدارية في شركة نפט الشمال تتسم بدرجة جيدة من السلوك القيادي القائم على خدمة الآخرين، ودعم الموظفين، واحترام احتياجاتهم المهنية والشخصية، ويعكس هذا المستوى المرتفع إدراك العاملين بأن قادتهم يميلون إلى تقديم مصلحة الموظف، وتطوير قدراته، ومساندته في المواقف الصعبة، وهي خصائص جوهرية في نموذج القيادة الخادمة، ويُفسر هذا المتوسط المرتفع بأن الشركة تتبنى نمطاً قيادياً يركز على الإنسان قبل المهام، وهو ما ينسجم مع طبيعة بيئات العمل التي تتطلب بناء الثقة وتعزيز التفاعل الإنساني داخل المؤسسة. وتُعد القيادة الخادمة من الأنماط التي تدعم الاستدامة لأنها تمنح الموظف شعوراً بالقيمة والانتماء، وتُنشئ بيئة تنظيمية تتسم بالتماسك والشفافية. وهذا ما يجعل القيادة الخادمة قادرة على

تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ونقلها من مستوى المبادرات الإدارية إلى مستوى السلوكيات اليومية داخل المؤسسة.

4-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

تكشف نتائج الدراسة عن وجود أثر واضح لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة في شركة نفط الشمال، ويعني ذلك أن تبني الشركة لممارسات خضراء في التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز، يسهم فعليًا في تعزيز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة داخل المؤسسة، وتتسجم هذه النتيجة مع طبيعة القطاع النفطي الذي يُعد من أكثر القطاعات حاجة إلى ممارسات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا، وتؤكد هذه النتيجة أن تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء لم يعد عملاً تنظيميًا تجميليًا، بل أصبح عنصرًا إستراتيجيًا قادرًا على التأثير المباشر في الاستدامة المؤسسية، فحين تتجه الشركة إلى اختيار موظفين ذوي وعي بيئي، وتقدم لهم تدريبًا متخصصًا، وتربط تقييم الأداء بالمعايير البيئية، وتكافئ السلوك الأخضر، فإن ذلك يخلق ثقافة مؤسسية داعمة لمسار التنمية المستدامة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة؛ إذ أكدت دراسة (حسن، 2022) أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تُعد أحد المحركات الرئيسية لتعزيز الاستدامة في المؤسسات الصناعية. كما دعمت دراسة (الزفتاوي وآخرون، 2023) هذا الاتجاه، موضحةً أن تبني الموارد البشرية الخضراء يساهم بصورة مباشرة في تحقيق الاستدامة في الشركات الصناعية. وتتسجم النتائج أيضًا مع دراسة (موسى والدجوي، 2025) التي أثبتت أن الاستدامة تتحسن مع ازدياد مستوى تطبيق

ممارسات الموارد البشرية الخضراء . كما تؤكد دراسة (Correia et al., 2024) وجود علاقة مباشرة بين الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء المستدام داخل مؤسسات الرعاية الصحية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: التوظيف الأخضر

تشير النتائج إلى وجود أثر للتوظيف الأخضر في دعم التنمية المستدامة. ويمكن تفسير ذلك بأن استقطاب موظفين يمتلكون وعياً بيئياً أو خبرات في مجالات الاستدامة يهيئ المؤسسة لتبني ممارسات خضراء أكثر فاعلية. فالموظفون الذين يدخلون المؤسسة حاملين هذا الوعي يشكلون نقطة انطلاق مهمة في بناء ثقافة بيئية داعمة.

وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Hammad & Al-Aker, 2020) التي أكدت أن القيادة الواعية والاختيار المناسب للعاملين يساهمان في رفع مستوى التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، كما دعمت دراسة (Sher & Nawaz, 2021) التصور القائل بأن الاختيار المبني على معايير بيئية يعزز الأداء المستدام في القطاعات الصناعية. وهو ما تؤكدته دراسة (موسى والدجوي، 2025) بأن التوظيف الأخضر يمثل مدخلاً جوهرياً في بناء التنمية المستدامة داخل القطاعات السياحية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: التدريب والتطوير الأخضر

أظهرت النتائج أن التدريب الأخضر يمارس دوراً محورياً في تعزيز التنمية المستدامة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب البيئي يرفع مستوى المعرفة البيئية لدى العاملين، ويعزز قدرتهم على تبني ممارسات صديقة للبيئة، والتعامل مع الأنظمة الصناعية بطريقة أكثر مسؤولية وأقل أثراً على الموارد الطبيعية.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2022) التي بينت أن التدريب الأخضر من أهم الأبعاد المؤثرة في الاستدامة الصناعية. كما تدعمها دراسة (Correia et al., 2024) التي أوضحت أن تدريب

الموظفين على الابتكار الأخضر ينعكس بوضوح على تحسين الأداء المستدام. ويؤكد هذا الاتجاه دراسة (موسى والدجوي، 2025) التي أشارت إلى أهمية التدريب الأخضر في رفع مستوى التنمية المستدامة في المؤسسات السياحية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: تقييم الأداء الأخضر

تكشف النتائج عن وجود أثر واضح لتقييم الأداء الأخضر على التنمية المستدامة. إذ يؤدي تضمين المؤشرات البيئية ضمن أنظمة تقييم الأداء إلى تشجيع العاملين على الالتزام بالممارسات الخضراء، والحد من السلوكيات السلبية تجاه البيئة. كما يساعد هذا النوع من التقييم في جعل العامل البيئي جزءًا من الثقافة التنظيمية.

وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الزفتاوي وآخرون، 2023) التي أكدت أن تقييم الأداء الأخضر يُعد أحد أقوى المؤثرات في تحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية. كما تدعمها دراسة (Hu et al., 2025) التي أوضحت أن تقييم الأداء المبني على القدرات الخضراء يساهم في رفع الأداء المستدام عبر تعزيز القدرات الديناميكية للمؤسسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: الحوافز والتعويضات الخضراء

أظهرت النتائج أن الحوافز الخضراء تُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا على التنمية المستدامة، ويمكن تفسير ذلك بأن ربط المكافآت بالسلوك البيئي الإيجابي يعزز التزام العاملين بالممارسات الخضراء، ويشجعهم على المشاركة الفعالة في المبادرات البيئية داخل المؤسسة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Sher & Nawaz, 2021) التي أثبتت أن الحوافز الخضراء تُعد من أهم محركات السلوك المستدام داخل المؤسسات الصناعية. كما دعمت دراسة (الزفتاوي وآخرون، 2023) هذه النتيجة، مشيرةً إلى أن الحوافز واحدة من أكثر الأبعاد التي تفسر الفروق في مستوى

التنمية المستدامة. ويؤكد الاتجاه نفسه ما ورد في دراسة (Fayyaz et al., 2025) التي أشارت إلى أن الإدارة البيئية والحوافز تعملان معًا في تحسين الأداء التشغيلي المستدام.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للقيادة الخادمة

تكشف النتائج عن وجود دور مهم للقيادة الخادمة في تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة. فرغم أن القيادة الخادمة لم تظهر أثرًا مباشرًا، فإن وجودها كمتغير معدل عزز بشكل واضح تأثير استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الخادمة تخلق بيئة عمل داعمة تقوم على تمكين الموظفين، وبناء الثقة، وتوجيههم نحو ممارسات ذات قيمة اجتماعية وأخلاقية. وعندما تتقاطع هذه البيئة الداعمة مع الممارسات الخضراء، يصبح تأثيرها على التنمية المستدامة أقوى وأكثر فاعلية.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (Hammad & Al-Aker, 2020) التي أوضحت أن القيادة الخادمة ترتبط بقوة بمستوى التنمية المستدامة. كما تتوافق مع دراسة (Sher & Nawaz, 2021) التي أكدت أن القيادة الخضراء—ومن ضمنها القيادة الخادمة ذات التوجه البيئي—تعزز الأثر المباشر للموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام. وتتسجم النتائج كذلك مع دراسة (Kim & Khan, 2025) التي أظهرت أن القيادة الخادمة تزيد من التأثيرات الإيجابية داخل البيئة التنظيمية عبر بناء الثقة وتحفيز السلوك البتاء.

5-5 التوصيات

- 1- تعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الشركة، خصوصًا التدريب والتطوير وتقييم الأداء والحوافز.
- 2- تطوير برامج تدريبية بيئية مستمرة ترفع وعي العاملين بمتطلبات الاستدامة في القطاع النفطي.
- 3- بناء ثقافة تنظيمية خضراء تدعم قيم الاستدامة عبر حملات التوعية والفعاليات البيئية.
- 4- تعزيز دور القيادة الخادمة في بيئة العمل من خلال تدريب القادة على التمكين والدعم والأخلاقيات المهنية.
- 5- تحسين التنسيق بين الإدارات لضمان تكامل الجهود الموجهة نحو الاستدامة وتقليل الهدر التشغيلي.
- 6- مراجعة السياسات التشغيلية وتحديثها لتضمن معايير بيئية تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

6-5 مقترحات الدراسات المستقبلية

- 1- دراسة متغيرات أخرى يمكن أن تعدّل العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، مثل القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية الخضراء.
- 2- إجراء دراسة مقارنة بين شركات النفط في العراق أو دول أخرى لقياس مستويات تبني الممارسات الخضراء.
- 3- القيام بدراسات طولية تقيس الأثر المستمر للممارسات الخضراء على التنمية المستدامة عبر الزمن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو سريع، مصطفى، محمد، فتحية، منتصر، نانسي. (2024). تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء علي السلوك الأخضر للموظفين: الدور الوسيط للدعم الأخضر المتلقي من المنظمة. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات, 8(1), 80-106.

آدم، رهام بكر، شيخون، مشاعر بكر، حلواني، مروة أحمد. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية دراسة استطلاعية لآراء الموظفين والمدراء الإداريين بالمؤسسات الرياضية بمطقة مكة المكرمة. مجلة البحوث التجارية, 46(2), 722-759.

إسماعيل، شريف سعيد متولي، سليم، محمد السيد موسى. (2025). دور التوجه الرقمي للمنظمات وضغوط البيئة الخارجية في اختلاف مستويات ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 6(2), 1-69.

الأسمرى، مها. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج, 29(29), 409-492.

حسن علي، أيمن. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. مجلة الدراسات المالية والتجارية, 32(3), 100-153.

حماد، رشاد، العكر، محمد. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على جامعة الاقصى في قطاع غزة)، مجلة الباحث الاقتصادي, 8(13), 339-363.

خضري، الهام عبد الباري، حفنى عبد العزيز، دينا، عبد الرحمن محمد، عبير، نهلة أسامة نصار. (2024). متطلبات إعادة هيكلة وتخطيط الموارد البشرية، اللازمة للاستثمار الأجنبي المباشر كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة لقطاع السياحة الرياضية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة, 75(4), 29-49.

دسوقي، رانيا عبد الحميد مبروك. (2021). مفهوم التنمية المستدامة. المجلة العربية للقياس والتقييم، (4)2، 195-215.

الزفتاوي، هبة، محمد، جابر، امين، عصام. (2023). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة، مجلة العلوم الزراعية والبيئية، (3)22، 171-199.

الشاذلي، اية، عبد العظيم عصام، الخليفة، ولاء. (2025). تحليل أبعاد التنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، (3)58، 825-870.

شركة نفط الشمال. (2024). التقرير الرسمي، <https://www.oil.gov.iq/index.php>

صالح، شيماء. (2023). دور رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للإيفاء باحتياجات التنمية المستدامة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (4)37، 411-435.

صبح، سامي. (2022). تأثير الاستراتيجية البيئية التفاعلية مقابل الاستراتيجية البيئية الاستباقية على التنمية المستدامة للصناعات الغذائية: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء متغيرا وسيطا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (4)13، 547-634.

صلاح، فاطمة، لاشين محمد، عبدالعاطي، رشوان، هدير هلال. (2025). تطوير مقياس مقترح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات الصناعات الغذائية: أداة قياس شاملة-دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، (3)5، 67-121.

ضيف، علي. (2024). دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث البيئية والطاقة، (22)13، 3-51.

طه احمد، رجاء. (2025). تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسة التدريب المهني وادارة الموارد البشرية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (11.4)40، 190-209.

الطيب، عبد الجبار ، فهد صالح قاسم مغر، عبد الله يحيى هاد، & بسمة عبد الجليل (2022). تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة عمران في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، (51)15، 56-80.

عابد، محمد، محمد، سمية زايد. (2024). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 15(3), 1555-1523.

العامري، سعود غسان، البشر، محمد بن صالح، سعود بن بليه آل-فهاد، ابتسام سعد عبدالله القحطاني. (2024). إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات السعودية في ضوء رؤية 2030. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*, (111)، 172-155.

عبد الجليل، أماني موسى. (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(2), 128-95.

الغرابلي، زينب اسماعيل، عبدالقادر، علي احمد، يحيي، بريهان فطين. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالإبتكار الأخضر: دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة*, 41(3), 340-319.

قشطي، نبيلة. (2023). التنمية المستدامة الأهداف والتحديات. *مجلة القانون والعلوم السياسية*, 9(1), 15-01.

المجاهد، إبراهيم محمد إسماعيل، المقدشي، آمال عباد أحمد، طلال محمد سعد راشد. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية، . *مجلة جامعة البيضاء*, 5(4), 75-69.

مرسي، محمد عمرو امين. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير معدل في العلاقة بين التنمية المستدامة وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي. *مجلة التجارة والتمويل*, 44(4), 217-175.

معمر، فرحان شمس الدين، المجاهد، آمال محمد. (2024). أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, 3(8), 93-59.

موسى، ياسمين، الدجوى، نسرين. (2025). تأثير الإدارة الخضراء للموارد البشرية على دعم أبعاد التنمية المستدامة "دراسة تطبيقية على القطاع السياحي بجمهورية مصر العربية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 17(2)، 256-224.

نصير، رهام ارشيد، نصير، طارق ارشيد، نصير، خلدون ارشيد. (2022). انعكاسات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على مؤسسات القطاع العام الأردنية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 44-54.

ياسين، فيصل. (2024). دور المنظمات الدولية في تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية، *مجلة ضياء الفكر للبحوث والدراسات*، 1(5)، 83-96.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Aboramadan, M. (2021). Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter? *Evidence-based HRM*, 9(1), 78-94.
- Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199-3222.
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584.
- Adams, D., Feng, X., & Omar, I. M. (2025). Review of the knowledge base of servant leadership in higher education research, 1998 to 2023. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1-20.
- Adiguzel, Z., FarukOzcinar, M., & HimmetKaradal. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.
- Adowah, M. A., Oli, S., Boasiako, N. A., Lartey, E. A., & Osei, B. A. (2025). Impact of green HRM practices and employee green perception on sustainable organizational performance. *International Business Research*, 18(1), 94-108.
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: the role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782–1798. <https://doi.org/10.1002/bse.3221>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351-2376.
- Agyabeng-Mensah, Y., Baah, C., & Afum, E. (2024). Do the roles of green supply chain learning, green employee creativity, and green organizational citizenship behavior really matter in circular supply chain performance?. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(3), 609-631.
- Akinsemolu, A. A., & Onyeaka, H. (2025). The role of green education in achieving the sustainable development goals: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 210, 115239.
- AlKetbi, A., & Rice, J. (2024). The impact of green human resource management practices on employees, clients, and organizational performance: A literature review. *Administrative Sciences*, 14(4), 78.

- Alwali, J., & Alwali, W. (2025). Transformational leadership and moral norms: green human resource management and behaviour. *Management Decision*, 63(5), 1417-1442.
- Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (2025). Sustainable development and renewable energy adoption: What drives the transition? A global panel analysis. *Journal of Cleaner Production*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140129>
- Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602.
- Barua, S., Golder, U., Chowdhury, R. S., & Sharmeen, K. (2025). Implications of NFT as a sustainable fintech innovation for sustainable development and entrepreneurship. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 100099.
- Cheng, H., Wang, Y., Yang, L., Zhao, W., Zhang, Y., Li, G., ... & Cui, P. (2024). Mechanism analysis and performance evaluation of clean and efficient recovery of N-heptanol/N-hexanol from wastewater via extractive distillation with green mixed entrainer. *Journal of Cleaner Production*, 464, 142711.
- Correia, A. B., Farrukh Shahzad, M., Moleiro Martins, J., & Baheer, R. (2024). Impact of green human resource management towards sustainable performance in the healthcare sector: role of green innovation and risk management. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2374625.
- Eva, N., Sendjaya, S., & Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. *Journal of Business Research*, 129, 43-56.
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green human resource management (GHRM) and corporate social responsibility (CSR) in reducing carbon emissions for sustainable practices. *Environmental Quality Management*, 34(3), e70048.
- Faisal, S. (2023). Green human resource management—a synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259.
- Fayyaz, A., Liu, C., Xu, Y., & Ramzan, S. (2025). Effects of green human resource management, internal environmental management and developmental culture between lean six sigma and operational performance. *International Journal of Lean Six Sigma*, 16(1), 109-140.
- Gohr, C., Rodríguez, G., Belomestnykh, S., Berg-Moelleken, D., Chauhan, N., Engler, J. O., ... & von Wehrden, H. (2025). Artificial intelligence in sustainable development research. *Nature Sustainability*, 1-9.

- Gul, T., Karaatmaca, A. G., & Raza, A. (2025). Impact of green human resources management practices on sustainability through organizational resilience and organizational learning in Pakistan's banking sector. *Sustainability*, 17(5), 2087.
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with moral character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 445-455.
- Hooi, L. W., Liu, M. S., & Lin, J. J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter?. *International Journal of Manpower*, 43(3), 763-785.
- Hu, W., Xu, Y., & Yang, J. (2025). Green human resource practices and corporate sustainable performance—The role of corporate green culture and dynamic capabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 635-646.
- Isabel, R.-D., David, M.-R., & Gabriel, C.-C. (2021). The effect of servant leadership on employee outcomes: does endogeneity matter? *Qual Quant*.
- Jabbour, C. J. C., Seuring, S., de Sousa Jabbour, A. B. L., Jugend, D., & Filho, M. G. (2021). *Green human resource management and environmental sustainability: A bibliometric study and research agenda*. *Journal of Cleaner Production*, 313,
- Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2024). Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139812.
- Kim, K. Y., & Liden, R. C. (2025). CEO servant leadership and organizational profitability: A social exchange perspective. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kim, M., & Khan, S. (2025). Servant leadership style and employee voice: The mediating role of trust in leader. *Corporate Governance and Organizational Behavior*, 15(3), 99. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/99>
- Kulik, J., & Nowak, A. (2025). Human capital as an element of sustainable development: Regional evidence. *Ekonomia i Środowisko*, 74(1), 22–40. <https://doi.org/10.34659/2025/74/1/1099>
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z., & Fahlevi, M. (2024). Impact of green work–life balance and green human resource management practices on corporate sustainability performance and employee retention: Mediation of green innovation and organisational culture. *Sustainability*, 16(15), 6621.
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2021). The contribution of green human resource management to the circular economy and performance of environmental certified organisations. *Journal of Cleaner Production*, 319, 128859.

- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Millán-Tudela, L. A. (2024). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: unveiling the role of green human resource management. *BMC psychology*, 12(1), 203.
- Mehak, S. S., & Batcha, H. M. (2024). Analyzing the influence of green human resource practices on organizational sustainability: the role of green attitudes and performance of employees'. *Environment, Development and Sustainability*, 1-34.
- 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.
- Munawar, S., Yousaf, H. Q., Ahmed, M., & Rehman, S. (2022). Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 141-150.
- Nagaraj, G., Ali, M., Venkatesh, R., & Aravind, R. (2024). Synthesis of green Cocos Nucifera L fiber loading waste LDPE composites enriched with SiC: Performance evaluation. *Silicon*, 16(4), 1481-1490.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97.
- Pata, U. K. (2025). How to progress towards sustainable development by leveraging renewable energy sources, technological advances, and human capital. *Renewable Energy*, 122367.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2022). *Greening human resource management towards environmental innovation and sustainable development: A contextual leadership perspective*. *Journal of Cleaner Production*, 130001.
- Prasidi, A. (2025). Analysis of Organizational Performance through Employee Engagement: Green Behavior, Green Organizational Culture, Green Compensation and Rewards. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 3(1), 1-14.
- Rathinavelu, V., Kulandaivel, A., Pandey, A. K., Bhatt, R., De Pours, M. V., Hossain, I., ... & Murugan, P. (2024). Production of green hydrogen from sewage sludge/algae in agriculture diesel engine: Performance Evaluation. *Heliyon*, 10(1).
- Ren, S., & Chowdhury, S. (2025). Toward Inclusive Green Human Resource Management: An Identity-Based Analytical Framework. *Human Resource Management Journal*.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2021). *Green human resource management: A review and research agenda*. *Human Resource Management*, 60(1), 1–28. <https://doi.org/10.1002/hrm.22001>

- Richnák, P., & Fidlerová, H. (2022). Impact and potential of sustainable development goals in dimension of the technological revolution industry 4.0 within the analysis of industrial enterprises. *Energies*, 15(10), 3697.
- Rofcanin, Y., Heras, M. L., & Ozturk, M. (2021). Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. *Journal of Business Research*, 128, 70-82.
- Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40.
- Ruiz-Palomino, P., Yanez-Araque, B., Gutiérrez-Broncano, S., & Jiménez Estévez, P. (2025). Unlocking organizational change: servant leadership, change resistance and the mediating role of emotional intelligence. *Management Decision*.
- Sahan, U. M. H., Jaaffar, A. H. H., & Osabohien, R. (2025). Green human resource management, energy saving behavior and environmental performance: A systematic literature review. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(1), 220-237.
- Shah, P., Singh Dubey, R., Rai, S., Renwick, D. W., & Misra, S. (2024). Green human resource management: A comprehensive investigation using bibliometric analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 31-53.
- Sharma, D., & Dhamija, A. (2025). A study on the impact of green HRM and green training on environmental performance and green employee motivation and efficiency in education sector. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 13(1), 75-81.
- Sher, S., & Nawaz, S. (2021). Impact of Green Servant Leadership on Organizational Sustainability: The Mediating Role of Green Human Resource Management Practices. *iRASD Journal of Management*, 3(3), 448-457.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Song, Y., Tian, Q.-t., & Kwan, H. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*.
- Spears, L. C. (2025). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. In *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 15-35). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Stollberger, J., Heras, M. L., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 158-171.

- Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social Loafing in Organizational Work Groups: The Mitigating Effect of Servant Leadership. In S. J. Karau (Ed.), *Individual Motivation within Groups* (pp. 55-80). Academic Press.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586.
- United Nations. (2024). Sustainable development. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Watts, D. I., Hora, S., & Neubert, M. J. (2025). When and Why Servants Lead and Leaders Serve: Antecedent Paths to Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 10596011251339701.
- Watts, D. I., Hora, S., & Neubert, M. J. (2025). When and Why Servants Lead and Leaders Serve: Antecedent Paths to Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 10596011251339701.
- Xiao, F. X., Lin, Y., Kuang, J. F., Yang, L. L., & Wang, Q. (2025). How and when servant leadership affect public employees' innovative behavior. *Scientific Reports*, 15(1), 26705.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., & Sehnem, S. (2022). *Integrating environmental training into green human resource management for sustainable performance*. *Human Resource Management*, 61(1), 67–84.
- Zaidi, S. Y. A., Aslam, M. F., Mahmood, F., Ahmad, B., & Tasaddque, S. (2025). Accomplishing the SDGs through green HRM practices: Insights from industrial sustainability experts. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Zhang, Y., & Tu, Y. (2023). *Linking ethical leadership and green HRM to organizational sustainability: A moderated mediation model*. *Social and Behavioral Sciences*, 217, Article 1132.
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., & Liu, X. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: Integrating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 1-28.
- Zihan, W., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2024). Green human resource management in practice: Assessing the impact of readiness and corporate social responsibility on organizational change. *Sustainability*, 16(3), 1153.

الملحقات

الملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

يعد الباحث دراسة بعنوان " : أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة: الدور المعدل للقيادة الخادمة في شركة نفط الشمال/العراق."، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستعان بها لإعداد الاستبانة وتطويرها، حيث تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وشملت: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: فقرات الاستبانة، وقد تم تقسيمها إلى محورين، وهما:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتضمن (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات: التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الاداء الاخضر، والحوافز والتعويضات الخضراء.

المتغير التابع: التنمية المستدامة ، وتضمن (15) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات وهي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، والمتغير المعدل: وتضمن (7) فقرات القيادة الخادمة، يرجى الاجابة على فقرات الاستبانة بما يتناسب مع آرائكم الشخصية علما بان المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

الباحث: مصطفى قيس جمعة

المشرف: الدكتور الحارث محمد أبو حسين

القسم الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

1. الجنس:

() ذكر

() أنثى

2. عدد سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات

() من 5 أقل من 10 سنوات

() 10 سنوات فأكثر

3. المسمى الوظيفي:

() مدير عام

() مدير قسم

() مساعد مدير

() موظف

الرقم	الفقرة	الوضوح والصياغة اللغوية		الملائمة والانتماء للمجال		ملاحظات ومقترحات	
		واضح	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	جيدة	غير جيدة
<p>المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء : تشير إلى مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية الموجهة نحو تعزيز الأداء البيئي للمنظمة من خلال الموارد البشرية، وتشمل استقطاب وتعيين الموظفين ذوي الوعي البيئي، وتقديم برامج تدريب خضراء، وتقييم الأداء البيئي، وتشجيع الابتكار البيئي. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى دمج البعد البيئي في كافة مراحل دورة حياة الموظف، بما يدعم توجه المنظمة نحو الاستدامة.</p> <p>التوظيف الأخضر: يعني تضمين الاعتبارات البيئية في عملية التوظيف من خلال جذب وتعيين أفراد لديهم وعي بيئي والتزام بسلوكيات مستدامة.</p>							
1	تلتزم الشركة بتضمين معايير بيئية عند الإعلان عن الوظائف الجديدة.						
2	تعتمد الشركة على معايير التوظيف الاخضر لاستقطاب الكفاءات اللازمة.						
3	تقوم الشركة بتضمين القضايا البيئية أثناء المقابلات للمرشحين						
4	تلتزم الشركة بوصف التوظيف الاخضر والامتثال لها حال التوظيف.						
5	تُفضّل الشركة متقدمين لديهم خبرة في مجالات الاستدامة ذات الصلة بالعمل.						
<p>التدريب والتطوير الأخضر: يشير إلى الأنشطة التدريبية الموجهة نحو تعزيز معارف الموظفين وسلوكياتهم البيئية، وتحفيزهم للمشاركة في المبادرات الخضراء داخل بيئة العمل.</p>							
6	توفّر الشركة دورات منتظمة تُتمّي مهارات بيئية خضراء مرتبطة بالوظيفة.						
7	توفر الشركة برنامج خاص لتهيئة الموظفين الجدد يتعلق بالبيئية الخضراء وإجراءاتها.						
8	تقوم الشركة بتحديث مادة التدريب وبشكل دوري دوريًا لتعكس تشريعات ومعايير بيئية متجددة.						
9	تتيح الشركة فرص مشاركة الموظفين في ورش عمل خارجية ذات صلة بالاستدامة.						

الرقم	الفقرة	الوضوح والصياغة اللغوية		الملائمة والانتماء للمجال		ملاحظات ومقترحات	
		واضح ة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	جيدة	غير جيدة
10	تضع الشركة أهداف تعلم خضراء واضحة في خطط التطوير للموظفين.						
تقييم الأداء الأخضر: هو تضمين معايير الأداء البيئي ضمن نظم تقييم أداء العاملين، مثل تقليل النفايات، الاستخدام الأمثل للموارد، والمشاركة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.							
11	تتضمن الشركة نماذج التقييم مؤشرات أداء متصلة بالالتزام بسياسات البيئة في العمل.						
12	تُحدّد الشركة للموظفين أهداف أداء خضراء واضحة عندما تتصل بمهامهم.						
13	تلتزم الشركة الموظفين بالامتثال بمعايير البيئة الخضراء عند قرارات الترقيات.						
14	تقوم الشركة بإجراء تحقيقات الحوادث كأحد معايير الامتثال البيئي لغايات تقييم الأداء للموظفين.						
15	تقوم الشركة بإجراء تغذية راجعة حول ممارسات الموظفين بغرض دعم السلوك المهني الأخضر.						
الحوافز والتعويضات الخضراء: هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تعتمد المنظمة لتكافئ الموظفين على سلوكياتهم ومساهماتهم البيئية، من خلال ربط المكافآت المالية أو غير المالية بتحقيق أهداف الاستدامة البيئية. تهدف إلى تعزيز التزام العاملين بالممارسات الصديقة للبيئة مثل تقليل النفايات، ترشيد الطاقة، مما يساهم في تحسين الأداء البيئي العام للمنظمة.							
16	توفر الشركة نظام حوافز/مكافآت مرتبطة بتحقيق أهداف أداء خضراء.						
17	تُقدّر الشركة اقتراحات الموظفين التي تُحسن الامتثال البيئي بحوافز مناسبة.						
18	تقوم الشركة بتعريف الموظفين بمكافآت بالالتزام البيئي.						
19	تُمنح الشركة حوافز غير مالية لمن يلتزمون بالممارسات الخضراء (شهادات، إشادات،... إلخ).						

الرقم	الفقرة	الوضوح والصياغة اللغوية		الملائمة والانتماء للمجال		ملاحظات ومقترحات	
		واضح	غير واضح	منتمية	غير منتمية	جيدة	غير جيدة
20	تُؤخذ المساهمات في المبادرات الخضراء بالحسبان في قرارات المكافآت السنوية.						
<p>المتغير التابع: التنمية المستدامة: تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة تضمن تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها</p> <p>البعد الاقتصادي: يشير إلى مساهمة المنظمة في دعم النمو الاقتصادي، وتحقيق الكفاءة المالية، وخلق فرص عمل دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع.</p>							
21	سياسة الشركة تعزز كفاءة استخدام الموارد وتخفيض الكلف التشغيلية.						
22	مبادرات الشركة المستدامة تدعم الربحية على المدى الطويل.						
23	الاستدامة تُحسّن السمعة وتدعم الجاذبية للاستثمار						
24	تُسهّم ممارسات الشركة في تقليل المخاطر والغرامات التنظيمية.						
25	تعتمد الشركة مؤشرات الأثر الاقتصادي لقياس مبادرات الاستدامة.						
<p>البعد الاجتماعي: يعني التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه الموظفين والمجتمع المحلي، من خلال العدالة، وبيئة العمل الآمنة، ودعم المبادرات المجتمعية.</p>							
26	تُحسّن الشركة معايير السلامة والصحة المهنية بشكل مستمر.						
27	تتبنى الشركة ممارسات عمل عادلة وتكافؤ فرص.						
28	تدعم الشركة مبادرات مسؤولية مجتمعية ذات أثر ملموس.						
29	تُعزّز الشركة مشاركة الموظفين وتطوّر قنوات تغذية راجعة فعّالة.						
30	تُقاس آثار البرامج على المجتمع وأصحاب المصلحة دوريًا.						
<p>البعد البيئي: يرتبط بقدرة المنظمة على تقليل الأثر البيئي لعملياتها من خلال إدارة الموارد، والحد من التلوث، وتعزيز الكفاءة البيئية.</p>							

الرقم	الفقرة	الوضوح والصياغة اللغوية		الملائمة والانتماء للمجال		ملاحظات ومقترحات	
		واضح	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	جيدة	غير جيدة
31	لدى الشركة أهداف كمية لخفض الانبعاثات/المخلفات ضمن العمليات.						
32	تُطبَّق الشركة إجراءات واضحة لإدارة النفايات وإعادة التدوير.						
33	تُراقب الشركة مؤشرات استهلاك الطاقة والمياه وتُحسَّن باستمرار.						
34	تلتزم الشركة متطلبات الامتثال البيئي وتوثق الحوادث ومعالجتها.						
35	تُدمج الشركة في معايير بيئية عند اختيار الموردين والمقاولين.						
المتغير المعدل							
<p>القيادة الخادمة: هي نمط قيادي يركز على خدمة الآخرين وتمكينهم قبل تحقيق المصالح الذاتية للقائد، يتسم القائد الخادم بالتواضع، والتشجيع، والاهتمام بالنمو الشخصي للموظفين، ويعمل على بناء الثقة وتعزيز القيم الأخلاقية.</p>							
36	يقدم قائدي مصلحتي المهنية على مصلحته الشخصية.						
37	يوفر قائدي دعماً عاطفياً عندما أواجه مشكلة شخصية في العمل.						
38	يلتزم قائدي بالمعايير الأخلاقية ويتصرف بنزاهة في قراراته.						
39	يمكن قائدي فريقه من اتخاذ القرارات ويفوض الصلاحيات اللازمة.						
40	يمتلك قائدي فهماً مفاهيمياً لطبيعة العمل ويوجهني بحكمة عند الحاجة.						
41	ينمي قائدي قدراتي ويساعدني على التعلّم وتحقيق النجاح المهني.						
42	يحفز قائدي الفريق على خدمة المجتمع وإحداث قيمة إيجابية خارجه.						

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

التسلسل	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1.	اسحق محمود الشعار	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	احمد الحيت	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة عمان الأهلية
3.	حسام ابو حمور	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
4.	محمد مفضي الكساسبه	أستاذ دكتور	الإدارة	أكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية
5.	يونس مقدادي	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
6.	سامي الخرابشة	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
7.	سلمان ابو لحية	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
8.	دينا الخضري	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
9.	مراد عطيان	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
10.	المنتصر محمد الجعافرة	استاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الزرقاء

الملحق رقم (3) كتاب تسهيل مهمة الباحث



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

20
YEARS

الرقم:دراخ/362
التاريخ: 2025/10/08

السادة شركة نفط الشمال العراق المحترمون

تحية طيبة وبعد،

لغايات توفير وربط أسس التعاون؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير مصطفى قيس جمعه، ورقمه الجامعي (402330045) المسجل في برنامج ماجستير إدارة الاعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونة بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة: الدور المعزّل للقيادة الخادمة في شركة نفط الشمال/العراق"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة
أ.د. سلام خالد المحادين

