

عنوان البحث

دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الحكومي

إعداد الطالب/ ربيع عبدالهادي العجي

إشراف/ د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بقضايا التنمية المستدامة، في ظل تصاعد التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تهدد استقرار المجتمعات واستمرارية الموارد. وقد جاء هذا الاهتمام استجابة لضرورات ملحة تتعلق بالاحتباس الحراري، واستنزاف الموارد الطبيعية، واتساع الفجوة الاجتماعية والاقتصادية بين الدول والفئات، الأمر الذي يتطلب نهجًا تنمويًا شاملاً يوازن بين الحاضر والمستقبل، ويراعي الأبعاد الثلاثة للتنمية: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. وضمن هذا السياق، وضعت منظمة الأمم المتحدة عام 2015 إطارًا عالميًا يتمثل في خطة التنمية المستدامة 2030، والتي تتضمن سبعة عشر هدفًا عالميًا تغطي مختلف جوانب الحياة البشرية، مثل القضاء على الفقر، والمساواة بين الجنسين، وضمان التعليم الجيد، وتوفير العمل اللائق والنمو الاقتصادي، والحفاظ على البيئة، وغيرها. (دسوقي ومبروك 2021)

هذا التحول في الفكر التنموي لم يعد مقتصرًا على السياسات الحكومية أو المبادرات البيئية، بل امتد ليشمل دور الفاعلين في القطاعات الاقتصادية، خاصة داخل المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة، التي بات يُنظر إليها كمساهم رئيسي في تحقيق الاستدامة من خلال عملياتها التشغيلية ومواردها البشرية. فقد أصبح من المسلم به أن الأفراد داخل المنظمات لا يشكلون فقط أحد عناصر الإنتاج، بل يمثلون رأس المال الحقيقي القادر على تحويل الرؤى إلى ممارسات فعلية تؤثر إيجابًا في المجتمع والبيئة. ومن هنا برزت الحاجة إلى إدماج مفاهيم التنمية المستدامة ضمن وظائف المؤسسة، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، باعتبارها المسؤولة عن استقطاب وتطوير وتحفيز وتمكين الكفاءات البشرية. (الماضي 2024)

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية في العقود الأخيرة من كونها وظيفة تنفيذية تقليدية تُعنى بالإجراءات الإدارية، إلى دور استراتيجي ذي أبعاد متعددة، يتقاطع مع التوجهات العالمية في الحوكمة، والتنمية، والاستدامة. ولم يعد مقبولًا أن تظل هذه الإدارة معزولة عن الاتجاهات الكبرى، بل أصبحت مطالبة بالمساهمة المباشرة في تحقيق أهداف تتعلق بالعدالة

في التوظيف، المساواة في الفرص، تعزيز التنوع الثقافي والعرقي، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة. كما أن تطوير المهارات، وتمكين العاملين، وتعزيز الولاء التنظيمي باتت كلها محاور تدخل ضمن إطار الاستدامة المؤسسية، ما يجعل إدارة الموارد البشرية طرفاً محورياً في قيادة التغيير نحو مستقبل أكثر عدالة وتوازناً. (الحراشة 2018)

ويمكن النظر إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة من عدة زوايا، أولها البعد الاقتصادي من خلال تحسين كفاءة الأداء والحد من الهدر في الموارد البشرية، وثانيها البعد الاجتماعي من خلال تعزيز العدالة والتنوع والمساواة في بيئة العمل، وثالثها البعد البيئي من خلال تبني ممارسات عمل صديقة للبيئة مثل العمل عن بعد، أو التحول الرقمي في الإجراءات، أو توعية الموظفين بالسلوكيات البيئية المستدامة. كما أن إدارات الموارد البشرية باتت معنية بتضمين مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية في سياساتها الداخلية، الأمر الذي يسهم في تحسين صورة المؤسسة خارجياً وتعزيز قدرتها التنافسية. (قطيشات 2017)

إن النظر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة يكشف عن أبعاد عميقة ترتبط بهوية المؤسسة وثقافتها وأسلوب إدارتها للعلاقات الإنسانية والمهنية. فالموارد البشرية ليست مجرد عناصر تنفيذية بل حوامل لفكر المؤسسة وسفراء لرؤيتها وقيمها، ومن ثم فإن إعدادهم وتمكينهم في إطار ينسجم مع متطلبات الاستدامة هو ضرورة تنظيمية واستراتيجية. والمؤسسات التي تدرك هذا الدور، وتسعى إلى تكامله ضمن بنيتها الإدارية، هي الأكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية، وتعزيز قدرتها على تحقيق نمو مستدام يجمع بين النجاح الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية والالتزام البيئي. (الحديد 2020)

مشكلة الدراسة:

تُعد التنمية المستدامة من أبرز المفاهيم الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسات والدول في القرن الحادي والعشرين، استجابة للتحوّلات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة. وقد بات واضحاً أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة لم يعد مسؤولية الحكومات فقط، بل أصبح واجباً تشترك فيه جميع الأطراف، بما في ذلك القطاع الخاص والمؤسسات بمختلف أنواعها. غير أن هذا التحول الاستراتيجي يتطلب إعادة هيكلة داخلية لآليات العمل المؤسسي، بما

يشمل دمج مبادئ الاستدامة في جميع أنشطة ووظائف المؤسسة، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، التي تشكل القلب النابض للمؤسسة ومصدر طاقتها البشرية.

ورغم ذلك، تشير العديد من الدراسات إلى وجود فجوة واضحة بين الخطاب النظري حول الاستدامة والممارسات الفعلية لإدارات الموارد البشرية في الكثير من المؤسسات، خاصة في السياقات غير الغربية. فلا تزال كثير من إدارات الموارد البشرية تمارس دورًا تقليديًا يركز على إدارة الإجراءات والتوظيف والتدريب بمعزل عن القضايا البيئية والاجتماعية الأشمل. كما أن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأهداف التنمية المستدامة تبقى غير واضحة أو غير مدروسة بالشكل الكافي في العديد من البيئات المؤسسية، خاصة في الدول العربية التي تواجه تحديات تنموية وتنظيمية خاصة.

ويظهر هذا القصور في غياب سياسات واضحة للتوظيف الأخلاقي، والتنوع والمساواة، والتدريب على المهارات الخضراء، وتمكين الموظفين للمشاركة في مبادرات الاستدامة داخل المؤسسة وخارجها. كما أن قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا الجانب تجعل من الصعب تقييم مدى استعداد إدارات الموارد البشرية للاضطلاع بدور استراتيجي في دعم أهداف الاستدامة المؤسسية والوطنية. هذا بدوره يؤدي إلى فجوة بين الرؤية المؤسسية المعلنة للاستدامة، والتطبيق الفعلي داخل الوحدات التنظيمية.

انطلاقًا من هذه التحديات، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة فهم وتحليل الدور الذي يمكن أن تضطلع به إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات، واستكشاف مستوى وعيها واستعدادها لتبني ممارسات تعزز البعد البيئي والاجتماعي إلى جانب البعد الاقتصادي. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومجالات الاستدامة، ومدى وجود تكامل حقيقي بين الطرفين في بيئة العمل المحلية.

أهمية الدراسة:

يمكن تناول أهمية الدراسة من جانبين:

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تساهم في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما في البيئات العربية التي لم تحظَ بعد بما يكفي من الدراسات التطبيقية في هذا المجال. كما تسعى الدراسة إلى إثراء الحقل النظري من خلال تقديم إطار متكامل يربط بين ممارسات الموارد البشرية والأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، بما يعزز الفهم النظري للعلاقة بين الطرفين. ومن جهة أخرى، تمثل الدراسة قاعدة علمية يمكن البناء عليها في أبحاث لاحقة تستهدف تحليل دور الموارد البشرية في مجالات تنمية أكثر تحديدًا، مثل العمل اللائق، والمساواة بين الجنسين، والحوكمة المؤسسية.

ثانيًا: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتوفر هذه الدراسة رؤى تطبيقية مهمة لصانعي القرار ومديري الموارد البشرية في المؤسسات حول كيفية تفعيل دور إداراتهم في دعم أهداف التنمية المستدامة على أرض الواقع. كما تساعد في توجيه السياسات الداخلية نحو استراتيجيات أكثر استدامة تشمل التوظيف الأخلاقي، وتمكين العاملين، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للبيئة والمجتمع. وتكمن أهمية الدراسة أيضًا في إمكانية استفادة المؤسسات منها في تقييم مدى توافق ممارساتها مع التزاماتها التنموية، مما يساهم في تعزيز أدائها المؤسسي وصورتها الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة قد تمثل مرجعًا استرشاديًا للقطاعات الحكومية والخاصة الساعية إلى تحقيق مواءمة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأولويات الوطنية والدولية في مجال الاستدامة، لا سيما في ضوء الأجندة العالمية 2030 ورؤية الدول الطامحة للتنمية مثل رؤية السعودية 2030 أو رؤية مصر 2030.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

تحليل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في دعم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات، من خلال استعراض ممارساتها الاستراتيجية والتشغيلية ذات الصلة.

التعرف على مستوى إدراك إدارات الموارد البشرية لأهمية دمج مفاهيم الاستدامة في وظائفها المختلفة (مثل: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، وتنمية المهارات).

تحديد أبرز الممارسات والسياسات التي تتبناها إدارات الموارد البشرية لتحقيق البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي للاستدامة، ومدى تكاملها مع أهداف المؤسسة العامة.

رصد التحديات والصعوبات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات مستدامة داخل بيئة العمل، خاصة في السياقات التنظيمية العربية.

تساؤلات الدراسة

يمكن تلخيص إشكالية هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

ويندرج من هذا السؤال الرئيسي بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. إلى أي مدى تدرك إدارات الموارد البشرية أهمية دمج مفاهيم التنمية المستدامة في سياساتها وممارساتها؟
2. ما أبرز الممارسات والسياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لدعم أهداف التنمية المستدامة؟
3. كيف تسهم وظائف الموارد البشرية (مثل: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) في تعزيز البعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للاستدامة؟
4. ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند تطبيق ممارسات مستدامة داخل المؤسسة؟

فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على اختبار الفرض الرئيسي الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لدى عينة الدراسة.

ويندرج من هذه الفرضية عدد من الفروض الفرعية التي تتمثل في:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتوظيف وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لدى عينة الدراسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لدى عينة الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لدى عينة الدراسة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والتعويضات وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لدى عينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة على محورين، المحور الأول يختص بالدراسات العربية ذات الصلة بعلاقة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة، والمحور الثاني بالدراسات الاجنبية ذات الصلة بعلاقة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

المحور الأول.. الدراسات العربية ذات الصلة بعلاقة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة (طه 2025) بعنوان " تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسة التدريب المهني وإدارة الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أهمية التنمية المستدامة وسبل تحقيق أهدافها ومبادئها، لما لها من دور محوري في إحداث تغييرات جوهرية في مختلف جوانب المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وقد انطلقت الدراسة من رؤية مفادها أن التنمية المستدامة أصبحت ضرورة ملحة تسعى المجتمعات الحديثة إلى تحقيقها بدرجات متفاوتة، كونها تشمل اليوم تنمية الإنسان ذاته بوصفه محور التنمية وغايتها الأساسية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل المفاهيم النظرية وربطها بالواقع التطبيقي، كما اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة ميدانية ، بهدف استكشاف تصوراتهم حول دور برامج تنمية القدرات البشرية في دعم التنمية المستدامة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم التنمية المستدامة أصبح يرتبط بإطار مؤسسي شامل، يعكس دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. كما بيّنت النتائج أهمية تبني برامج عمل تستهدف الإنسان من مختلف الجوانب، مثل التعليم، الصحة، الثقافة، الرياضة، وتوفير فرص العمل، بما يسهم في تطوير مهارات الأفراد وتعزيز مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة.

دراسة (الدجوي وفهمي 2025) بعنوان " تأثير الإدارة الخضراء للموارد البشرية على دعم أبعاد التنمية المستدامة".

سعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأبعاد التنمية المستدامة، في ضوء تزايد الاهتمام العالمي بقضايا البيئة والاستدامة، وما تبعه من تطور في المفاهيم الإدارية التي تدمج بين السياسات البيئية والممارسات المؤسسية. وتناول البحث بشكل خاص مدى تأثير أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية – والتي تشمل: الاستقطاب الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، وسياسات الموارد البشرية الخضراء – على تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي في مصر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أدواتها على عينة مكونة من (385) مديرًا لإدارات الموارد البشرية في كل من شركات السياحة المصرية (فئة أ) والفنادق ذات التصنيف خمس نجوم. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والتنمية المستدامة، حيث تبين أن تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء يسهم بوضوح في تحسين أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسات السياحية محل الدراسة. كما خلصت النتائج إلى أن تعزيز عناصر الإدارة الخضراء – لا سيما في التوظيف والتدريب الأخضر – له تأثير إيجابي مباشر على الأداء البيئي

والاجتماعي والاقتصادي، مما يعكس ضرورة تطوير تلك الممارسات بشكل ممنهج في القطاع السياحي لدعم استراتيجيات الاستدامة الوطنية.

دراسة (العمرى وال سفران 2024) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم مجالات التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد: دراسة تطبيقية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد، وذلك في ظل تزايد الحاجة إلى مواءمة السياسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي مع متطلبات الاستدامة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجرت الباحثة مسحًا ميدانيًا على عينة مكونة من (249) موظفًا وموظفة من العاملين بالجامعة، باستخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية - مثل التدريب، والاستقطاب، والتعويضات، وتقييم الأداء - وبين مجالات التنمية المستدامة. كما كشفت الدراسة عن ترتيب تأثير هذه الممارسات حسب نموذج الانحدار، حيث جاء "التدريب والتطوير" في المرتبة الأولى من حيث التأثير، تلاه "الاستقطاب والتعيين"، ثم "المكافآت والتعويضات"، وأخيرًا "تقييم الأداء".

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التطبيقية المهمة، أبرزها: ضرورة بذل جهود أكبر من إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات وتوفير برامج تدريبية متقدمة، إلى جانب تطوير معايير تقييم الأداء لتكون أكثر انسجامًا مع أهداف التنمية المستدامة. كما أوصت بتعزيز ثقافة التنمية المستدامة داخل الجامعة، وتشجيع الإبداع والابتكار بين الموظفين، والاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، انطلاقًا من كون الموارد البشرية أحد أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

دراسة (ضيف وعلى 2024) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة".

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التنمية المستدامة وسبل تحقيقها في سياق التعليم من خلال التدريب المهني المستمر وإدارة الموارد البشرية الفعالة، باعتبار أن

تنمية رأس المال البشري تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التحول المجتمعي الشامل في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. تنطلق الدراسة من فرضية أن التدريب المهني يساهم في تطوير مهارات العاملين، وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية، في حين تساهم إدارة الموارد البشرية - من خلال التوظيف والتدريب والتطوير - في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الإبداع والابتكار.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل المفاهيم وربطها بالتطبيقات الفعلية داخل المؤسسات التعليمية. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (يُذكر العدد والنوع: مثلاً، 120 موظفًا في قطاع التعليم أو إداريين ومعلمين في مؤسسات تعليمية حكومية)، وذلك لاستقصاء آرائهم حول فعالية أنظمة التدريب وتقييم الأداء، ودور هذه الأنظمة في دعم تحقيق التنمية المستدامة في مؤسساتهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الوصول إلى التنمية المستدامة يتطلب دمجاً فعلياً بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط التنموي، من خلال برامج شاملة تستهدف تنمية الإنسان في مختلف أبعاده: التعليم، الصحة، الثقافة، الرياضة، وتوفير فرص العمل. كما بينت النتائج أن أنظمة تقييم الأداء الوظيفي تُعد من الآليات المهمة في ترشيد سياسات الموارد البشرية، وأن برامج التدريب تمثل ضرورة حتمية لمواكبة المتغيرات التكنولوجية، خاصة في ظل التحديات التي فرضها عصر العولمة والتطورات المتسارعة في سوق العمل.

دراسة (مرسى وامين 2024) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين التنمية المستدامة وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التنمية المستدامة، المتمثلة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، على إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها كوسيط في تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي. وقد تم اختيار شركة إنتركونتيننتال هوتيل جروب كحالة تطبيقية لكونها تمثل نموذجاً معاصراً في قطاع الفنادق الذي يشهد تطورات متسارعة في تبني مبادئ الاستدامة والتميز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم وتوزيع قائمة استقصاء شاملة على عينة طبقية بلغت (293) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة، وذلك بهدف استقصاء آرائهم حول مدى تأثير أبعاد التنمية المستدامة على ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وانعكاس ذلك على تحقيق التميز المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر جوهري وإيجابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط يربط بين ممارسات التنمية المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي. وأشارت النتائج إلى أن تبني سياسات وممارسات خضراء في إدارة الموارد البشرية يسهم بفاعلية في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين أدائها البيئي والاجتماعي، إلى جانب التميز في السوق الفندقي.

دراسة (المجاهد واخرون 2023) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية".

يهدف هذا البحث إلى توضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم وتحقيق التنمية المستدامة، من خلال دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية. وقد تمثلت مشكلة البحث في محاولة التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة، وتحديد الممارسات الأكثر تطبيقًا، وكذلك تقييم مدى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل الإدارة العامة، مع الوقوف على دور هذه الممارسات كأداة استراتيجية لدعم التحول المستدام.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وانطلقت من ثلاث فرضيات رئيسية لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، والمقابلات الشخصية، والملاحظة الميدانية، وتحليلها إحصائيًا عبر برنامج SPSS، باستخدام مجموعة من الأدوات مثل: التحليل العاملي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط والانحراف. وبلغ حجم عينة الدراسة (769) موظفًا من العاملين في الإدارة العامة لشركة النفط اليمنية.

أظهرت النتائج أن الإدارة العامة تُطبق بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء بدرجة مقبولة، مما يساهم في تعزيز الوعي البيئي وتحسين جودة الخدمات. ومع ذلك، بيّنت النتائج وجود ضعف في الإدراك المؤسسي لمفاهيم الموارد البشرية الخضراء، وغياب واضح للتوثيق والمرجعيات الأكاديمية التي تنظم هذه الممارسات، وهو ما يحدّ من فعاليتها ويشكل عائقاً أمام تحقيق التنمية المستدامة بشكل ممنهج.

دراسة (مقدم ومجول 2023) بعنوان " إدارة الموارد البشرية المستدامة واثرها على الأداء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية في مديرية العمليات لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 30 استبياناً على الموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة - بما يشمل التوظيف، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، والتعويض - على الأداء التنظيمي، كما بيّنت أن هذه الممارسات تفسر ما نسبته 64.7% من التباين في الأداء التنظيمي.

دراسة (علي 2022) بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (153) من مديري الموارد البشرية بالشركات الصناعية في مدينة السادات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب الدراسة الميدانية، واستخدمت أداة الاستقصاء لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، كما تبين أن أبعاد هذه الممارسات تؤثر بشكل ملحوظ على تحقيق التنمية المستدامة. واختُتمت الدراسة بجملة من التوصيات، تم تصنيفها إلى محورين: الأول يركز على سبل تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء، والثاني يتناول الجوانب الأكاديمية ذات الصلة.

دراسة (حصوة والقحطاني 2022) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل الشركة السعودية للكهرباء بمنطقة عسير، وذلك في ضوء تزايد الاهتمام العالمي بالتنمية المستدامة كخيار استراتيجي للمؤسسات. وقد ركزت الدراسة على عدد من الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية، شملت الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إضافة إلى نظم المكافآت والتعويضات الخضراء. وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لهذه الممارسات على الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة، مما يدل على فعالية تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي ضمن هذه الأبعاد.

كما بينت النتائج أن بعض هذه الممارسات، وتحديدًا الاستقطاب والتوظيف الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء، لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة، ما يشير إلى وجود فجوة ينبغي التعامل معها لتعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والتحول التكنولوجي داخل المؤسسة. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية الخضراء بما يضمن شموليتها لكافة أبعاد التنمية المستدامة، وبخاصة الجانب التكنولوجي، الذي يُعد عنصراً حيوياً في دعم استدامة الأعمال وتحقيق التنافسية في بيئة ديناميكية.

دراسة (سلطان 2022) بعنوان " تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، دراسة تطبيقية على الاقتصاد الليبي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، من خلال التركيز على مدى فاعلية السياسات والتدابير المتبعة في إدارة العنصر البشري كأداة رئيسية للتحويل الاقتصادي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بتحليل كمي للبيانات الإحصائية للفترة ما بين (1998-2012)، مع الاستناد إلى بيانات رسمية حول توزيع القوى العاملة، معدلات البطالة، متوسط دخل الفرد، وإنتاجية العمل. تمثلت عينة الدراسة في بيانات القوى العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة، لا سيما قطاعي الزراعة والصناعات التحويلية، وقد تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات تحليل إحصائي مقارنة بالنواتج المحلي الإجمالي. أظهرت النتائج وجود علاقة

عكسية سالبة بين حجم الموارد البشرية في قطاعي الزراعة والصناعة وحجم الإنتاج خلال فترة الدراسة، مما يشير إلى خلل في توظيف الموارد البشرية وعدم استغلالها بالشكل الأمثل. وقد أوصت الدراسة بضرورة التوظيف القائم على التخصص، وتشجيع المشروعات الصغيرة والحرفية، وتوفير التمويل المناسب للقطاعات الواعدة لضمان مساهمتها الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (مولاي 2020) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة".

تتناول هذه الدراسة أهمية المورد البشري كعنصر محوري في تحقيق التنمية المستدامة، وتسعى إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحويل مفاهيم الاستدامة إلى ممارسات مؤسسية قائمة ومستدامة. وتؤكد الدراسة على أن جودة وكفاءة الموارد البشرية، من خلال إدارة فعالة ومنظمة، تُعد من أهم أدوات الدفع نحو تحقيق تنمية مؤسسية تحترم الحقوق، وتعزز المساواة، وتخضع لسيادة القانون، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة. وقد اتخذت الدراسة من الجماعات المحلية نموذجًا للإطار المؤسسي الذي يُعنى بإدارة الموارد البشرية، موضحة دورها في ضمان استدامة العمل المؤسسي داخل الإقليم المحلي وتحقيق التنمية المستدامة على مستوى القواعد المجتمعية.

المحور الثاني.. الدراسات الاجنبية ذات الصلة بعلاقة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة (Mahmood, & Nasir 2023) بعنوان " Impact of green human resource management practices on sustainable performance: serial mediation of green intellectual capital and green behaviour".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المحددة للأداء المستدام في قطاع الضيافة في باكستان، مع التركيز على قياس تأثير ثلاث ممارسات من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء، والتوظيف الأخضر) على الأداء المستدام الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للفنادق. اعتمدت الدراسة نموذجًا تحليليًا يدمج الدور الوسيط التسلسلي لكل من "رأس المال الفكري الأخضر" و"السلوك الأخضر" في تفسير العلاقة بين الممارسات الخضراء والأداء المستدام، مستندة إلى نظريتي الإدراك الاجتماعي والرؤية القائمة على الموارد. تم جمع البيانات من موظفي الفنادق باستخدام أداة استبانة مغلقة على مقياس ليكرت خماسي، ضمن عينة عشوائية بسيطة، وباستخدام منهج الزوجيات (dyad approach).

أظهرت النتائج التي تم تحليلها باستخدام التحليل العالمي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية، أن كلاً من رأس المال الفكري الأخضر والسلوك الأخضر يتوسطان بشكل تسلسلي العلاقة بين التدريب الأخضر، الأداء الأخضر، والأداء المستدام بجوانبه الثلاثة (الاجتماعي، الاقتصادي، والبيئي). في المقابل، لم يظهر التوظيف الأخضر تأثيراً مباشراً أو جزئياً ذا دلالة إحصائية على مكونات الأداء المستدام. وتُعد الدراسة مساهمة نوعية في تطوير إطار تطبيقي لممارسات الموارد البشرية الخضراء في قطاع الضيافة بالدول النامية، كما تسلط الضوء على دور الموظفين في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمات الفندقية.

دراسة (Chams & García2019) بعنوان " On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية المستدامة (SHRM) في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية المنشورة في الفترة ما بين 1995 و 2017. اعتمدت الدراسة على منهج متعدد المراحل شمل البحث في قواعد البيانات باستخدام كلمات مفتاحية مرتبطة بـ SHRM و SDGs، ثم إجراء بحث مرجعي لاستكمال الدراسات ذات الصلة. وتميزت الدراسة بدمجها بين الأدبيات النظرية والتجريبية، مع التركيز على التمييز بين الإدارة الاستراتيجية التقليدية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية المستدامة التي تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية بجانب الأهداف الاقتصادية.

أظهرت النتائج أن ممارسات SHRM مثل الاستقطاب الأخضر، التدريب البيئي، وتقييم الأداء وفقاً لمعايير الاستدامة - تسهم في تعزيز الأداء المستدام على المستويات الفردية والتنظيمية والدولية. كما بينت الدراسة أن SHRM يدعم تحول المؤسسات نحو الإدارة الخضراء من خلال تعزيز التنافسية والمسؤولية البيئية والشرعية المؤسسية. وحددت الدراسة عدداً من المعوقات التي تعيق التنفيذ الفعال لهذه الممارسات، منها نقص التكامل بين السياسات المؤسسية والبيئية وتفاوت التشريعات بين الدول. واختتمت الدراسة بصياغة أربع فرضيات بحثية قابلة للاختبار، مع إبراز الفجوات المعرفية القائمة واقتراح مسارات مستقبلية للبحث في مجال الإدارة المستدامة.

دراسة (Mishra 2017) بعنوان " Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع وتحديات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في الهند، باعتبارها مجالًا بحثيًا لا يزال محدود التداول، مع السعي إلى بناء إطار نظري يسد الفجوات المعرفية ويعزز مفهوم المنظمة المستدامة. استخدمت الدراسة منهجًا متعدد الأساليب تم تنفيذه على مرحلتين؛ اشتملت المرحلة الأولى على مراجعة أرشيفية موسعة للأدبيات بهدف التعرف على الممارسات الخضراء السائدة ومدى ارتباطها بالتنمية التنظيمية المستدامة، بينما تم في المرحلة الثانية إجراء دراسة حالة ميدانية شملت جمع بيانات من منظمات صناعية لتحليل مدى تطبيق تلك الممارسات على أرض الواقع.

أظهرت النتائج أن الممارسات الخضراء مثل التدريب البيئي، والتوظيف الأخضر، وتقييم الأداء، ومشاركة الموظفين، والتعويضات الخضراء، تُطبق بشكل متفاوت، مع وجود فجوة في الاستفادة الكاملة من إمكاناتها لدعم السلوك البيئي داخل المؤسسات. كما بينت الدراسة أن دعم الإدارة العليا والتعلم التبادلي بين الأقسام يمثلان عاملين حاسمين لتعزيز تبني السلوكيات البيئية الإيجابية لدى الموظفين. وقد أوصت الدراسة بإطار تكاملي متعدد التخصصات يستند إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلاسل التوريد المستدامة، والاستراتيجيات التنافسية، والمسؤولية الاجتماعية البيئية، لبناء منظمات مستدامة وشاملة، خاصة في الاقتصادات الناشئة ذات التحديات البيئية والتنظيمية الكبرى مثل الهند.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة – سواء العربية أو الأجنبية – في تركيزها على دور إدارة الموارد البشرية كمحرك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. فقد سعت دراسات مثل (طه، 2025)، و(العمري وسفران، 2024)، و(ضيف وعلي، 2024) إلى إبراز أهمية تنمية رأس المال البشري كركيزة لتحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية. كما استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كأداة لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، وهو المنهج ذاته الذي تنطلق منه الدراسة الحالية. كذلك، تم الاعتماد في غالبية الدراسات على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من موظفين أو مديري موارد بشرية، ما يعزز المقارنة المنهجية ويؤكد تقاطع الأطر التطبيقية. وتشترك كذلك في تحليل ممارسات رئيسية مثل التدريب، والتوظيف، وتقييم الأداء، وربطها بأداء

المؤسسات أو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو ما يتماشى مع أهداف دراستك الحالية في مؤسسات القطاع الحكومي.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

رغم أوجه التشابه، تتفرد الدراسة الحالية بعدة جوانب تميزها عن الدراسات السابقة. أولاً، تركز دراستك على مؤسسات القطاع الحكومي في سياق عربي خليجي (السعودية)، بينما تناولت بعض الدراسات الأخرى سياقات مختلفة مثل التعليم العالي (العمرى وسفران، 2024)، أو القطاع السياحي (الدجوي وفهمي، 2025)، أو الصناعات والشركات الخاصة (علي، 2022؛ مرسى وأمين، 2024). كما أن بعض الدراسات ركزت على إدارة الموارد البشرية الخضراء تحديداً، مثل (المجاهد وآخرون، 2023) و (Mahmood & Nasir, 2023) بينما تتناول دراستك الموارد البشرية بشكل عام، مما يمنحها شمولاً أوسع في الممارسات. كذلك، تميزت دراستك بكونها تستهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة كإطار دولي موحد (SDGs) في بيئة حكومية، وهو منظور لم يُتناول بشكل مباشر بهذا الاتساع في كثير من الدراسات السابقة. وأخيراً، تسعى دراستك إلى تقديم نموذج تطبيقي لمؤسسات القطاع الحكومي السعودية، وهو ما يعكس حداثة السياق والخصوصية الوطنية التي قد لا تكون موجودة في دراسات ركزت على تجارب في دول أخرى مثل الهند أو ليبيا أو الجزائر.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة الموارد البشرية

ماهية إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية

خصائص إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية

التنمية المستدامة

ماهية التنمية المستدامة

ابعاد التنمية المستدامة

أهداف التنمية المستدامة

خصائص التنمية المستدامة

مؤشرات التنمية المستدامة

أسس ومقومات التنمية المستدامة

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة

المنهجية وطرق البحث:

1. منهج البحث:

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفًا دقيقًا من خلال التعبير الكمي والنوعي عنها.

2. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بجميع مستوياتهم، وسيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي السعودية.

أدوات الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية بهدف دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واهداف التنمية المستدامة، وسوف تتمثل البيانات الأولية لعينة الدراسة فيما يلي:

1. النوع: (ذكر - أنثى).
2. المسمى الوظيفي (قائد - عضو هيئة تدريس - إداري).
3. سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات - من 10 - 20 سنة - 20 سنة فأكثر).

أما محاور الاستبانة فتتمثل فيما يلي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

المحور الثاني: اهدف التنمية المستدامة

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.
2. **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في مؤسسات القطاع الحكومي السعودية.
3. **الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1446هـ.
4. **الحدود الموضوعية:** سوف تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في إدارة الموارد البشرية واهداف التنمية المستدامة.

المراجع:

- إبراهيم محمد إسماعيل المجاهد, آمال عباد أحمد المقدشي, و طلال محمد سعد راشد. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لدعم التنمية المستدامة بالإدارة العامة لشركة النفط اليمنية. *Albaydha University Journal*, 5(4).
- الحداد علاء ميشيل (٢٠٢٠) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية, دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري, رسالة ماجستير, الجامعة الافتراضية السورية, ص ص ٤٥-٦٠
- الحراشة, محمد عبود (٢٠١٨) درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة, رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت, الأردن.

حسن علي, و 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.

حصوصة، اشواق والقحطاني، محمد (2022)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء في منطقة عسير، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 04، العدد 01.

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

سلطان، خديجة الفرجاني (2022)، تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، دراسة تطبيقية على الاقتصاد الليبي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الاقتصاد، جامعة سيرت.

ضيف, و علي. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة البحوث البيئية والطاقة, 13(22).

طه احمد, و رجاء. (2025). تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسة التدريب المهني وإدارة الموارد البشرية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 40(4), 190-209.

العمرى, عهود عبد الله عثمان, آل سفران, و د. محمد ناصر. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم مجالات التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 464-503, 16(2) ,

قطيشات ربي جعفر (٢٠١٧)، أثر الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، رسالة ماجستير جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

م. م يصغ رحيم رشيد الماضي. (2024). الفرص والتحديات المستقبلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية, 16(53) , 119-134.

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

مقدم, نور الهدى ومجول, شهيناز (2023), إدارة الموارد البشرية المستدامة واثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة ب مديريةية العلمية لاتصالات الجزائر, ورقلة, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الموارد البشرية.

موسى, ياسمين مصطفى, الدجوى, و نسرین محمد فهمى. (2025). تأثير الإدارة الخضراء للموارد البشرية على دعم أبعاد التنمية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 224-256, 17(2) ,

مولاي, الزين ولد سيد احمد (2020), دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة, مذكرة لنيل شهادة الماستر, شعبة العلوم السياسية, جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, كلية الحقوق والعلوم السياسية, قسم العلوم السياسية, الجزائر.

Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. Resources, Conservation and Recycling, 141, 109-122.

Mahmood, F., & Nasir, N. (2023). Impact of green human resource management practises on sustainable performance: serial mediation of green intellectual capital and green behaviour. Environmental Science and Pollution Research, 30(39), 90875-90891.

Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. International Journal of Organizational Analysis, 25(5), 762-788.