

# دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية: دراسة نوعية لآراء مديري الموارد البشرية

**د. شعبان جمال شعبان عياط**

كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية، جامعة الاستقلال، فلسطين.

**Dr. Shaban Jamal Ayyat**

Faculty of Administrative Sciences and Informatics, Al-Istiqlal  
University, Palestine.

dr.shaban85@gmail.com

## The Role of Human Resource Management Practices in Promoting Sustainability in the Palestinian Ministry of Local Government: A Qualitative Study of Human Resource Managers' Perspectives

### Abstract

*This study aims to explore the role of human resource management practices in promoting sustainability within the Palestinian Ministry of Local Government and its directorates in the northern West Bank. The study focuses on analyzing the extent to which core human resource management practices, namely, recruitment and selection, training and development, performance evaluation, and compensation and incentives, contribute to supporting the three dimensions of sustainability: economic, social, and environmental, within the Palestinian Ministry of Local Government. The study adopted an exploratory qualitative approach, conducting semi-structured interviews with a purposive sample of five human resource managers, five heads of administrative departments, and five administrative staff members working in the human resource departments of the northern directorates. This approach aimed to gain a multi-level perspective on the reality of administrative practices and their relationship to sustainability. The results showed the existence of sustainability-related practices and initiatives within the Ministry, but their level of integration varies from one directorate to another. The study also revealed that the social dimension is the most prominent, as evidenced by support for local authorities, enhanced community participation, and attention to employee well-being. Meanwhile, the environmental and economic dimensions are still developing, particularly through digital transformation initiatives, paper reduction, and streamlining operational expenses. The findings also showed that human resource management practices are implemented systematically, but their strategic alignment with the concept of sustainability remains limited. Training and development are the most significant practices contributing to sustainability, especially programs related to governance and digital transformation. However, sustainability criteria have not been explicitly integrated into recruitment policies or performance evaluation and incentive systems.*

*The study concludes that human resource management within the Ministry is undergoing a transition from traditional methods to more efficient and technology-driven practices, thus providing a suitable foundation for the shift towards sustainable human resource management. However, achieving a high level of integration requires the explicit incorporation of sustainability into policies, indicators, and incentive systems to promote sustainable institutional performance.*

**Keywords:** *Human Resource Management Practices, Sustainability, Palestinian Ministry of Local Government.*

## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية: دراسة نوعية لآراء مديري الموارد البشرية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ومديريات الحكم المحلي في شمال الضفة الغربية. وتركز الدراسة على تحليل مدى إسهام الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز في دعم الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي، حيث أُجريت مقابلات شبه مهيكلة مع عينة قصدية ضمت خمسة مديري موارد بشرية، وخمسة رؤساء أقسام إداريين، وخمسة موظفين إداريين يعملون في دوائر الموارد البشرية في المديريات الشمالية، وذلك بهدف الحصول على رؤية متعددة المستويات حول واقع الممارسات الإدارية وعلاقتها بالاستدامة. وأظهرت النتائج وجود ممارسات ومبادرات ذات صلة بالاستدامة داخل الوزارة، إلا أن مستوى تكاملها يختلف من مديرية إلى أخرى. كما تبين أن البعد الاجتماعي يمثل البعد الأكثر حضوراً، من خلال دعم الهيئات المحلية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والاهتمام برفاه الموظفين، في حين لا تزال الأبعاد البيئية والاقتصادية في طور التطور، لا سيما عبر مبادرات التحول الرقمي، وتقليل استخدام الورق، وترشيد النفقات التشغيلية. كما كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُنفذ بصورة منظمة، إلا أن ارتباطها الاستراتيجي بمفهوم الاستدامة لا يزال محدوداً. ويُعد التدريب والتطوير أكثر الممارسات إسهاماً في دعم الاستدامة، خاصة البرامج المرتبطة بالحوكمة والتحول الرقمي، بينما لم تُدمج معايير الاستدامة بصورة واضحة في سياسات الاستقطاب أو نظم تقييم الأداء والحوافز.

وتخلص الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية في الوزارة تمر بمرحلة انتقالية من الأساليب التقليدية إلى ممارسات أكثر كفاءة واعتماداً على التكنولوجيا، مما يشكل قاعدة مناسبة للتحول نحو إدارة موارد بشرية مستدامة. غير أن تحقيق مستوى متقدم من التكامل يتطلب إدماج الاستدامة صراحة في السياسات والمؤشرات ونظم الحوافز بما يعزز الأداء المؤسسي المستدام.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستدامة، وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

## مقدمة

أصبح مفهوم الاستدامة في العقود الأخيرة أحد المفاهيم المركزية في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، حيث تجاوز نطاقه البيئي التقليدي ليشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية متكاملة. ويُنظر إلى الاستدامة باعتبارها نهجاً إدارياً يسعى إلى تحقيق أداء متوازن يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على خلق قيمة طويلة الأجل دون الإضرار بالموارد أو المجتمع. وقد أرسى اللجنة العالمية للبيئة والتنمية الأساس المفاهيمي لهذا التوجه عندما أكدت على أهمية تلبية احتياجات الحاضر مع صون حقوق الأجيال المقبلة، وهو ما شكّل مرجعية رئيسة للعديد من الدراسات اللاحقة (Imperatives, 1987)

وفي ظل تصاعد الضغوط التنظيمية والتشريعية، إلى جانب تزايد توقعات المجتمع تجاه مسؤولية المؤسسات، اتجهت العديد من المنظمات إلى دمج مبادئ الاستدامة ضمن استراتيجياتها وسياساتها التشغيلية. ولم يعد تبني الاستدامة مجرد استجابة ظرفية، بل أصبح مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية، ودعم الابتكار، وتحسين الكفاءة، وتقليل الآثار البيئية والاجتماعية السلبية (أل عثمان وآخرون، 2025). ونتيجة لذلك، أخذت مفاهيم الاستدامة تتغلغل تدريجياً في مختلف الوظائف الإدارية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

وتشير الدراسات إلى أن الاستدامة أصبحت محورا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية. إذ يتزايد عدد الأبحاث والدراسات التي تُركز على كيفية توظيف المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية بفعالية لتحقيق الاستدامة (Sharm, 2009; Cohen et al., 2010; Linnenluecke, 2013; Ayyat & Abu Safieh, 2025; Griffiths 2010). وتتمثل المبررات الرئيسية لهذا الاهتمام المتزايد في قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعاون والمساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والأخلاقية للمنظمة (Ayyat & Abu Safieh, 2025). علاوة على ذلك، يُشدد (Ayyat, 2026; Guerci et al., 2018) على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة، مقدمين مفهوما جديدا لإدارة الموارد البشرية يطلق عليه إدارة الموارد البشرية المستدامة. يركز المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المستدامة على تطوير استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحقق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للشركات. ويرى كوهن (Cohen et al., 2010)، أن إدارة الموارد البشرية المستدامة هي استخدام أدوات الموارد البشرية لخلق بيئة عمل يتمتع فيها الموظفون بالثقة والقيم والمهارات والحوافز اللازمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بطريقة مربحة.

وعلى مستوى القطاع العام، تكتسب الاستدامة أهمية خاصة نظرا لارتباطها المباشر بخدمة المجتمع وتحقيق التنمية المحلية المتوازنة. في حين، تُعد وزارة الحكم المحلي الفلسطينية جهة محورية في إدارة الشأن المحلي والإشراف على الهيئات المحلية، مما يمنحها دورا فاعلا في توجيه

السياسات التنموية وتعزيز الممارسات الإدارية المستدامة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى استكشاف كيفية إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة في دعم توجهات الاستدامة، لا سيما عبر رؤى وتجارب مديري الموارد البشرية بوصفهم صانعي سياسات وممارسات داخلية مؤثرة.

وبناء على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من خلال دراسة نوعية تستند إلى مقابلات مع مديري الموارد البشرية، بهدف تقديم فهم أعمق لطبيعة هذه الممارسات وتحديد إمكانات تطويرها بما يخدم أهداف التنمية المستدامة في السياق الحكومي الفلسطيني.

## مشكلة الدراسة

في ظل التوجهات العالمية المتزايدة نحو تبني مبادئ الاستدامة في مختلف القطاعات، أصبح من الضروري على المؤسسات الحكومية، بما في ذلك وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، العمل على دمج هذه المبادئ ضمن سياساتها وممارساتها الإدارية. وعلى الرغم من وجود بعض المبادرات المرتبطة بالاستدامة داخل مديريات الحكم المحلي في شمال الضفة الغربية، إلا أن النتائج تشير إلى أن هذه الجهود ما تزال متفرقة وغير مؤطرة ضمن إطار استراتيجي متكامل.

وبناء على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومفهوم الاستدامة داخل الوزارات الفلسطينية، والحاجة إلى فهم أعمق لدور هذه الممارسات في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال استكشاف تصورات وتجارب العاملين في هذا المجال، وفي محدودية دمج مفهوم الاستدامة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وخاصة في وزارة الحكم المحلي، الأمر الذي يستدعي استكشاف طبيعة هذه الممارسات ومدى إسهامها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع حديث ومهم يتمثل في الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومفهوم الاستدامة داخل القطاع الحكومي، وبالتحديد في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتطوير في السياق الفلسطيني. ويمكن توضيح أهمية البحث من خلال الجانبين العلمي والعملي كما يأتي:

### أولاً: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية المستدامة، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأبعاد المختلفة للاستدامة. كما تساعد في سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة هذا الموضوع في القطاع العام، خاصة في مؤسسات الحكم المحلي، حيث تتركز معظم الدراسات السابقة في القطاع الخاص أو في بيئات دولية مختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة فهما معمقا للواقع الفلسطيني، بما يراعي خصوصيته الإدارية والتنظيمية، ويسهم في تطوير المعرفة النظرية في هذا المجال.

### ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مجموعة من المؤشرات والتوصيات التي يمكن أن يستفيد منها صناع القرار ومديرو الموارد البشرية في الوزارة ومديرياتها، وذلك من خلال توضيح كيفية توظيف ممارسات الموارد البشرية لدعم الاستدامة المؤسسية. كما تساعد نتائج الدراسة في تعزيز وعي العاملين بأهمية الاستدامة، وتوجيه الجهود نحو تطوير سياسات وإجراءات أكثر تكاملاً تربط بين الأداء الوظيفي ومتطلبات التنمية المستدامة. كذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في دعم جهود الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز دور الوزارة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

### أهداف الدراسة

استناداً إلى ما تناولته الأدبيات والدراسات السابقة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستدامة المؤسسية، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يأتي:

- استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، من خلال تحليل تصورات وخبرات مديري الموارد البشرية.
- التعرف إلى ممارسات ومبادرات الاستدامة المطبقة حالياً في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

### أسئلة الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة، تتمثل أسئلة البحث فيما يأتي

#### السؤال الرئيسي

ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟

#### الأسئلة الفرعية

- كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر مديري الموارد البشرية؟
- ما أبرز ممارسات ومبادرات الاستدامة المطبقة حالياً في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية؟

## حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تُسهم في توضيح نطاقها وإطارها العام، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية، مع التركيز على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز، وعلاقتها بالأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في عدد من المديریات التابعة لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وهي مديريات: نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في دوائر الموارد البشرية، شملت مديري الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام الإدارية، وموظفين إداريين، حيث تم الاعتماد على آرائهم وخبراتهم في تفسير واقع الممارسات الإدارية وعلاقتها بالاستدامة.

## الاطار النظري والدراسات السابقة

### ممارسات إدارة الموارد البشرية

تباينت تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأدبيات الإدارية تبعاً للمنظورات النظرية التي تناولتها، إلا أنها تتفق في جوهرها على كونها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية. فقد عرّف (Minbaeva (2005 ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات لتطوير كفاءات العاملين، وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل، وبناء المعرفة المؤسسية بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي حين، أشار (Lin (2009 ، إلى أن هذه الممارسات تمثل سياسات داخلية مخططة ومصممة بعناية لضمان مواءمة قدرات العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. بينما يرى (DeNisi et al (2014 أن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية تتجسد في أنظمة متكاملة تشمل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وتقييم الأداء، إضافة إلى إدارة التنوع داخل المنظمة. كما يؤكد (Delery & Gupta (2016 أن هذه الممارسات تُعد إطاراً رسمياً من السياسات والقيم المصممة لجذب الكفاءات وتمييزها وتحفيزها والاحتفاظ بها، بما يعزز كفاءة العمليات التنظيمية واستمرارية المؤسسة.

وفي الأدبيات العربية، يشير الكركي (2022) إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تقوم على فلسفة استراتيجية تجعل من العنصر البشري محوراً لتحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال تطبيق

سياسات متكاملة في التوظيف والتدريب والتحفيز. كما يؤكد أحمد العجمي والعنيزي (2016) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً مترابطاً يهدف إلى تنمية رأس المال البشري وتعزيز قدرته على التكيف مع التغيرات البيئية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وتذهب بعض الكتابات العربية إلى التأكيد على أن فعالية هذه الممارسات لا تتحقق إلا عبر تكاملها واتساقها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والالتزام والعدالة.

ونتيجة لذلك، تُبرز المراجعة الشاملة للأدبيات أربع وظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية (العجمي والعنيزي، 2016؛ Ayyat & Abusafia, 2025; Abusafia et al., 2025). وهذه الوظائف هي: (1) التوظيف والاختيار باعتبارهما المدخل الرئيس لاستقطاب الكفاءات المناسبة، (2) التدريب والتطوير بوصفهما أداة لتنمية المهارات والمعارف وتعزيز الجاهزية المستقبلية، (3) تقييم الأداء كآلية لقياس كفاءة العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، و (4) التعويضات التي تهدف إلى تحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها ويظهر هذا الإطار المفاهيمي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على كونها إجراءات إدارية تشغيلية، بل تمثل ركيزة استراتيجية تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

## الاستدامة

ظهر مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام 1987م من قبل (Brandtland)، الذي عرفها بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم. ومنذ ذلك الحين، حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل المنظمات والباحثين. أشار الركابي (2022) إلى أن الاستدامة تعني قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أفضل من منافسيها، مما يعزز قدرتها على الاستمرار في السوق وتحقيق أهدافها وفقاً للمعايير المحددة، مما يساهم في ضمان استدامة أعمالها وبقائها. من جانب آخر، وقد أكد (Ayyat & Abu Safieh, 2025) في هذا السياق على أن الاستدامة تعني تنمية تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم. علاوة على ذلك، عرف (Abusafia et al., 2025) الاستدامة بأنها المساهمة في تحقيق التنمية البشرية بطريقة شاملة وآمنة وعادلة، مع توفير الفوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في وقت واحد. وأخيراً، أشار (Ayyat & Abu Safieh, 2025) إلى أن الاستدامة تمثل التطوير الذي يلبي احتياجات الحاضر دون التأثير على احتياجات الأجيال المستقبلية، مما يعكس مفهوماً مستداماً يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

تعددت التعريفات المرتبطة بمفهوم الاستدامة أو التنمية المستدامة، وغالباً ما يُستخدم المصطلحان للدلالة على مضمون متقارب في الأدبيات الأكاديمية. ويعد التعريف المستند إلى ما ورد في تقرير

المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة (WBSCD) من أكثر التعريفات تداولاً، حيث يشير إلى أن التنمية المستدامة تعني تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها. وفي الإطار ذاته، يرى (Bansal, 2005) أن الدوافع الكامنة وراء تبني الاستدامة في المنظمات تتراوح بين الامتثال للأنظمة والتشريعات البيئية، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل، وحماية البيئة، والإسهام في تعزيز الرفاه الاجتماعي والبيئي.

وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث استخدمت بعض الدراسات المفهومين بصورة مترادفة، في حين ميّزت أخرى بينهما. ويعتبر المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة (WBSCD) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل البعد الاجتماعي ضمن الإطار الأشمل للتنمية المستدامة (Moon, 2007). وتشير الأدبيات إلى أن الاستدامة تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية يُشار إليها غالباً بمفهوم الناس، والكوكب، والازدهار، والتي عُرفت لاحقاً بالأركان الثلاثة للاستدامة (White & Lee, 2009)، وهي البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي. ويؤكد دراسة (Bansal, 2005; Russell & McIntosh, 2007; Linnenluecke & Griffiths, 2010) أن تحقيق الاستدامة يتطلب التزاماً متوازناً بهذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة. كما يوضح كوك و آخرون (Kolk et al., 2010)، أن الاستدامة تستند إلى مبادئ أساسية تتمثل في تحقيق الرفاه الاقتصادي من خلال خلق القيمة، والحفاظ على النزاهة البيئية عبر الإدارة الرشيدة للموارد، وتعزيز العدالة الاجتماعية من خلال ممارسات مسؤولة تجاه المجتمع.

وتتنوع المبادرات التي تعتمدها المؤسسات في إطار سعيها نحو الاستدامة، إذ تشمل تطوير منتجات جديدة أو إعادة تصميم المنتجات القائمة لتقليل أثرها البيئي، وتحسين العمليات التشغيلية بما يحد من استهلاك الموارد والتلوث، إضافة إلى تنفيذ برامج داعمة للمجتمع المحلي (Linnenluecke & Griffiths, 2010). وفي هذا السياق، يشير (Hediger, 2010) إلى أن المنظمات يُتوقع منها تدريجياً تجاوز التركيز الحصري على الربحية وتوفير فرص العمل، لتسهم بصورة أوسع في بناء مجتمع أكثر توازناً واستدامة. كما يؤكد (Banerjee 2011) أهمية تحقيق انسجام بين النمو الاقتصادي وصون البيئة وضمان العدالة الاجتماعية للأجيال الحالية والمستقبلية. ونتيجة لذلك، اتجهت العديد من الشركات إلى تبني سياسات بيئية واجتماعية بشكل طوعي ضمن استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية (Serafeim, 2013)، بما يعكس تحولاً نحو دمج الاستدامة في صميم الفكر الإداري المعاصر.

## اهمية الاستدامة

الاستدامة تعد من العوامل الأساسية التي تساعد المنظمات على تحسين إنتاجيتها، وتحقيق التوازن بين متطلبات البيئة واحتياجات المجتمعات المحيطة بها، كما تسهم في تحسين الظروف الاقتصادية للأطراف المعنية على المستويين المحلي والدولي (Abusafia et al., 2025).

تكمن أهمية الاستدامة في قدرتها على تحقيق رفاهية الأجيال الحالية والمستقبلية من خلال توفير بيئة متطورة ومستدامة تعزز من تقليص الفوارق الطبقة بين الجماعات بذلك، تتيح للمنظمات البقاء والنمو بشكل مستدام، مع مواكبة التطورات البيئية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات. كما تساهم الاستدامة في تعزيز الأداء المالي للمنظمة عبر زيادة العوائد وتقليل هدر الموارد ما يضمن مكانة تنافسية عالية للمنظمة في بيئة الأعمال (قاسم، 2022).

من جهة أخرى، تسهم الاستدامة في استثمار قدرات الأفراد وتطويرها لتمكينهم من استغلال الفرص المتاحة للإبداع والمشاركة الفعالة في المجتمع.

في ظل تطور ممارسات الاستدامة كأداة حيوية للتطور المنظمي، نجد أن النجاح في إدارة هذه الممارسات يمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية تشير البحوث الحالية إلى وجود علاقة قوية بين استدامة المنظمات وأدائها الاقتصادي، رغم وجود نقص في الدراسات التجريبية التي تركز على كيفية تأثير ممارسات الاستدامة في الأداء. لتحقيق أفضل نتائج الاستدامة، من المهم أن توازن المنظمات بين مكاسب مالية قصيرة الأجل وتشجيع الأنشطة الابتكارية التي تدعم الاستدامة على المدى الطويل (Ayyat & Abu Safieh, 2025؛ محمد وناصر، 2023).

### ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستدامة

تشمل إدارة الموارد البشرية وظائف متنوعة، بدءاً من التوظيف والاختيار، مروراً بالتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وصولاً إلى التعويضات والمزايا. تُشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تتميز بإنتاجية عالية، وانخفاض معدلات دوران الموظفين والتغيب عن العمل. (Kehoe & Wright, 2010; Abusafia et al., 2025) ونظراً لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، فإنها مسؤولة أمام الإدارة العليا، والموظفين، والجمعيات، والمشرعين، وأي جهة معنية أخرى داخل المؤسسة. لذا، تختار كل مؤسسة وتطبق أنشطة وممارسات الموارد البشرية التي تُسهّل تحقيق الاستدامة (Cohen et al., 2010) وبالمثل، يؤكد (Sharma & Gupta 2015) على أن هناك ممارسات في إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على الاستدامة، باعتبارها هدفاً استراتيجياً للمؤسسة. علاوة على ذلك، يجب تغيير هيكل المنظمة ومؤشرات أدائها وتعديلها لتوليد السلوكيات المطلوبة التي تدعم الاستدامة. كما أن التغييرات الأخرى في ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على تغيير استراتيجيات الاستدامة، وتشمل هذه التغييرات: توصيفات الوظائف، والتوظيف والاختيار، والتوجيه، والتدريب والتطوير، وأنظمة التعويضات. ويؤكد (Sharma & Tewari 2018) أن المسؤولية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي إدارة الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة. لذا، فإن مديري الموارد البشرية مسؤولون عن تطبيق ثقافة مستدامة من خلال مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع عمليات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات في المنظمة.

## التوظيف والاختيار والاستدامة

يؤدي التوظيف والاختيار دوراً حيوياً في تطبيق الاستدامة، إذ يحدد السمات والمؤهلات الرئيسية التي ينبغي أن يتحلى بها المرشحون، ويتم توظيف من يمتلكون هذه المؤهلات (Colbert & Kurucz, 2007). وتؤكد كدراسة (Sharm, 2009) أن لممارسي الموارد البشرية دوراً هاماً في تغيير ثقافة مكان العمل من خلال توظيف مرشحين يمتلكون السلوكيات والمعرفة اللازمة بالاستدامة. وبالمثل، يُشير (Cohen et al. 2010) إلى أن وظيفة التوظيف تُسهم في اختيار وتوظيف مرشحين يمتلكون القيم والسلوكيات المرتبطة بأهداف الاستدامة للمؤسسة. علاوة على ذلك، فإن لوظيفة التوظيف، إلى جانب عملية اختيار فعّالة، أثراً ملحوظاً على جودة الموظفين الجدد، مما يُسهم في توفير عدد كبير من الموظفين المؤهلين. وبالتالي، يمكن لإدارة الموارد البشرية، من خلال التوظيف، تسليط الضوء على قيم الاستدامة ونشرها، مما يُسهم في استقطاب الموظفين الموهوبين الذين سيساعدون في تيسير التغيير الثقافي المطلوب لتحقيق الاستدامة (Langwell, 2013). لذلك، يوصي (DuBois & Dubois 2012) بتحديث مواد التوظيف لتسليط الضوء على مبادرات الاستدامة البيئية للشركات، بالإضافة إلى الاستعانة بموظفي توظيف يُروجون للدور الحيوي للاستدامة البيئية، واستخدام إجراءات التوظيف الإلكترونية التي تُساعد في تقليل استهلاك الموارد. كما أضاف (DuBois & Dubois 2012) أنه ينبغي تعديل تقييمات الاختيار لتشمل أنشطة الاستدامة البيئية المطلوبة وما يرتبط بها من معارف ومهارات وقدرات ومسؤوليات، بالإضافة إلى توظيف موظفين ملتزمين بالاستدامة البيئية، وأخيراً اعتماد إجراءات اختيار إلكترونية لتقليل استهلاك الموارد.

## التدريب والاستدامة

يؤدي التدريب والتطوير دوراً جوهرياً في تنفيذ برامج الاستدامة الفعّالة. إذ يُهلّ التدريب الموظفين لتحقيق معايير الأداء المذكورة في وصفهم الوظيفي، مثل الأداء البيئي (Renwick et al. 2008). على سبيل المثال، في دراسة طويلة أُجريت على 308 شركة على مدى 22 عاماً في قطاع التصنيع، كان التدريب هو العامل الوحيد الذي أظهر تطوراً مستمراً فيما يتعلق بالمؤشرات البيئية (Birdi et al., 2008). في حين يؤكد (Epstein et al 2010) على فوائد تطبيق الممارسات الاجتماعية المستدامة، بدءاً من تقليل التغيب عن العمل ودوران الموظفين، وصولاً إلى تعزيز رضاهم وخفض التكاليف الإجمالية. ويشير (Haugh & Talwar 2010) إلى أن التدريب يُسهّل على الموظفين اكتساب الخبرة العملية والمعرفة والالتزام بتنفيذ عمليات وظيفية جديدة، مثل ممارسات الاستدامة. لذلك، عندما ترغب أي منظمة في تطبيق أي تغييرات، مثل ممارسات الاستدامة، يمكن أن يكون للتدريب أثر فوري في تحقيق هذه التغييرات (Jackson et al., 2011). قد يشمل التدريب برامج متنوعة، بدءاً من المتطلبات التنظيمية والمعايير الفنية، وصولاً إلى توعية الموظفين بتأثير الأهداف البيئية على وظائفهم ومنتجات المنظمة. علاوة على

ذلك، يقترح (Cohen et al 2010) أن يركز التدريب والتطوير على متطلبات العمل، فضلا عن تعزيز مهارات الموظفين الشخصية. لذا، يلعب التدريب دورا هاما في تحسين وعي القوى العاملة وفهماها لمفهوم الاستدامة، مما يُعزز استيعاب ممارسات الاستدامة وتطبيقها (Dubois and Dubois, 2012).

## تقييم الأداء والاستدامة

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا في دعم ممارسات الاستدامة، إذ ينبثق من الجهود الجماعية اليومية للقوى العاملة. ويقترح (Garavan & McGuire 2010) دمج الأنشطة الاجتماعية في تقييم الموظفين، مما يُحسن أداء المؤسسة. وقد تشمل هذه الأنشطة الاجتماعية: تعزيز كفاءات قادة المؤسسة لتحقيق الاستدامة، بالإضافة إلى وضع أهداف أخلاقية، مما يؤكد أن تنمية الموظفين تركز على الاستدامة البشرية. بينما يرى (Dubois and Dubois 2012) أنه لتطبيق تقييم أداء فعال يدعم الاستدامة، ينبغي على الموارد البشرية: دمج ممارسات الاستدامة البيئية في معايير تقييم الأداء، وقياس أداء الاستدامة والإبلاغ عنه، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتيسير أنشطة الاستدامة والتغييرات. علاوة على ذلك، ينبغي إشراك الموظفين في وضع أهداف الاستدامة، إذ سيزيد ذلك من تحفيزهم والتزامهم بتحقيق هذه الأهداف. وبناءً على ذلك، تقوم العديد من المؤسسات، مثل شركة UPS، بتحديد أهداف وأحكام أداء لموظفيها وفرقها، وتُحملهم مسؤولية تحقيق هذه الأهداف (Dubois and Dubois, 2012).

## التعويضات والاستدامة

يمكن للتعويضات والمزايا أن تُسهم في تحقيق الاستدامة من خلال توضيح العلاقة بين سلوك الموظفين المستدام والفوائد المرتبطة به (Ramus 2007). وبالتالي، يُمكن للتعويضات أن تُعزز جهود الشركات في تطبيق الممارسات والمبادرات المستدامة. تشمل التعويضات المكافآت المالية، مثل الحوافز النقدية، وجداول العمل المرنة، ومشاركة الأرباح، والتقدير، وقسائم الهدايا، والإجازات المدفوعة (Mankelov, 2008). في حين يُشير Linnenluecke & Griffiths (2010) إلى أن نظام المكافآت يُمكن أن يُعزز سلوكيات الموظفين عندما يُخطط له بشكل سليم ويستند إلى نتائج واضحة وقابلة للقياس. إضافةً إلى ذلك، يُفترض أن الحوافز والمكافآت هي أفضل وسيلة تحفيزية تربط بفعالية بين مصالح المؤسسة ومصالح الموظفين (Jackson et al., 2011) وبالمثل، يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المكافآت والتقدير لتشجيع الأداء المستدام بيئيا وتحسين الابتكار. ولذلك، يؤكد (Dubois and Dubois 2012) على ضرورة أن تُنشئ إدارة الموارد البشرية أنظمة حوافز تُشجع الابتكار والإنجاز في مجال الاستدامة البيئية، بالإضافة إلى التقدير العلني للإنجازات المتميزة في هذا المجال. وقد بدأت العديد من الشركات بتصميم وتنفيذ مكافآت الاستدامة. فعلى سبيل المثال، تُكرم شركة فيرمونت مينيرلز موظفيها سنويا بمنحهم

جائزة «موظف التنمية المستدامة للعام». كما تُقدم الشركة جائزة أخرى من مؤسسها بيل كونواي للمبادرات المتعلقة بالاستدامة الاجتماعية، تقديراً لدور الموظف في المجتمع. وبالمثل، تُقدم شركة جنرال إلكتريك جوائز لمصانعها التي خفضت انبعاثات غازات الاحتباس الحراري بنسبة 5% مقارنةً بالعام الماضي (Dubois and Dubois, 2012).

## الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاستدامة في سياقات تنظيمية مختلفة. وفي هذا الإطار، هدفت دراسة (Abusafia et al, 2025) إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على دور الرقابة المؤسسية كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي باستخدام الاستبانة، حيث شملت عينة الدراسة (80) موظفاً وموظفة من العاملين في الوظائف الإدارية في خمس جامعات حكومية فلسطينية، من خلال أسلوب الحصر الشامل. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة البرامج التعليمية والرقابة المؤسسية، كما بينت أن الرقابة المؤسسية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق العينة، وإجراء دراسات مقارنة، واعتماد دراسات طولية، بالإضافة إلى استكشاف متغيرات إضافية مثل القيادة والابتكار التكنولوجي.

وهدف دراسة الأسمرى (2025) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل لتعزيز الاستدامة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (420) موظفاً وموظفة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق هذه الممارسات جاء متوسطاً، في حين كانت مساهمتها في تعزيز الاستدامة مرتفعة نسبياً، مع تقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز هذه الممارسات.

كما هدفت دراسة كمال (2025) إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبعينة بلغت (724) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الممارسات جاء متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الاستدامة التنظيمية (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز التوجه الأخضر داخل الجامعة.

وناقشت دراسة كامل وآخرون (2025) تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والسلوك البيئي والابتكار الأخضر، مع اختبار دور الثقافة التنظيمية الخضراء كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وأظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء البيئي والسلوك الإيجابي للعاملين، كما تلعب الثقافة التنظيمية الخضراء دوراً مهماً في تعزيز هذه العلاقة.

وتناولت دراسة (Banga & Gobind 2025) تطبيق الاستدامة في إدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة أدبية تكاملية، حيث بينت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد الأكثر شيوعاً في التطبيق، في حين لا يزال مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة أقل انتشاراً. كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط بين أبعاد الاستدامة وممارسات الموارد البشرية، إلا أن هذا التكامل لا يزال غير واضح في العديد من الدراسات، مما يفتح المجال لمزيد من البحث في هذا المجال.

كما هدفت دراسة (Papademetriou 2025) إلى استكشاف كيفية دمج الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال منهج نوعي قائم على المقابلات. وأظهرت النتائج أهمية تبني ممارسات مثل التوظيف الأخضر، والتدريب الموجه نحو الاستدامة، ودمج الأهداف البيئية والاجتماعية في تقييم الأداء، مؤكدة الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في بناء قوة عمل مستدامة وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة.

أما دراسة لخصر (2023)، فقد ركزت على تقديم إطار نظري شامل لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال استعراض السياسات والممارسات الأساسية التي تتبناها المنظمات لتعزيز الاستدامة البيئية. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات، وأكدت على أهمية نشر الوعي البيئي بين العاملين ومديري الموارد البشرية، وضرورة تبني سياسات صديقة للبيئة تسهم في تحقيق النمو المستدام.

كما سعت دراسة سليمان وآخرون (2022) إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، حيث تم تحليل (964) استبانة صالحة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف الأخضر والتدريب والتقييم والمكافآت، على تعزيز الأداء المستدام، مما يعكس أهمية تبني هذه الممارسات في القطاعات الخدمية.

يتضح للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة الخضراء منها، في تعزيز الاستدامة في مختلف القطاعات، حيث ركزت العديد من الدراسات على إبراز العلاقة الإيجابية بين هذه الممارسات وتحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Abusafia et al. 2025)

وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استدامة البرامج التعليمية في الجامعات الفلسطينية، كما توصلت دراسة سليمان وآخرون (2022) إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وبالمثل، أكدت دراسة كمال (2025) وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الاستدامة التنظيمية في البيئة الجامعية. إلا أن هذا الاهتمام جاء في معظمه متركزا في قطاعات محددة، مثل القطاع الخاص كما في دراسة سليمان وآخرون (2022)، وقطاع التعليم العالي كما في دراستي (Abusafia et al. (2025)، وكمال (2025)، والقطاع السياحي كما في دراسة كامل وآخرون (2025)، مع محدودية واضحة في تناول القطاع الحكومي، خاصة في الدول النامية بشكل عام، وفي فلسطيني بشكل خاص.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية، حيث تفتقر الأدبيات إلى دراسات معمقة تتناول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل المؤسسات الحكومية، وبالأخص في مؤسسات الحكم المحلي مثل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، التي تعد من الجهات الحيوية المرتبطة بشكل مباشر بالتنمية المحلية والخدمات العامة. إذ إن طبيعة عمل هذه المؤسسات، القائمة على تقديم الخدمات والإشراف على الهيئات المحلية، تختلف عن طبيعة المؤسسات الربحية، مما يستدعي دراسات خاصة تستكشف آليات تطبيق الاستدامة في هذا السياق، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر.

كما تظهر الفجوة المعرفية في محدودية الفهم المتكامل لكيفية ترجمة ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أدوات عملية تدعم الاستدامة في البيئة الحكومية. فمعظم الدراسات ركزت على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل بيئي، كما في دراسة (الخضر، 2023؛ Banga & Cobind, 2025)، دون التوسع الكافي في مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة الذي يدمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة بشكل متكامل. وعلى الرغم من أن دراسة (Papademetriou et al. (2025) تناولت دمج الاستدامة في ممارسات الموارد البشرية بصورة أوسع، إلا أنها ركزت على سياقات تنظيمية عامة ولم تتعمق في خصوصية القطاع العام. بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة كامل وآخرون (2025) دور الثقافة التنظيمية الخضراء كمتغير وسيط، مما يشير إلى أهمية هذا البعد، إلا أن تطبيقه في المؤسسات الحكومية لا يزال غير واضح بشكل كافٍ في الأدبيات.

أما الفجوة المنهجية، فتتمثل في اعتماد غالبية الدراسات السابقة على المناهج الكمية، كما في دراسة (الأسمرى، 2025؛ سليمان وآخرون، 2022؛ كمال، 2025)؛ (Abusafia et al. (2025)، والتي اعتمدت بشكل رئيسي على الاستبانات وتحليل البيانات الإحصائية. وفي المقابل، تُعد الدراسات النوعية محدودة نسبياً، باستثناء بعض المحاولات مثل

دراسة (Papademetriou et al., 2025) التي اعتمدت على المقابلات. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسات نوعية معمقة تستكشف تصورات وتجارب العاملين بشكل مباشر، وهو ما تعتمد عليه الدراسة الحالية من خلال المقابلات شبه المهيكلة.

وبناء على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال تقديم تحليل نوعي معمق لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بما يسهم في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال، ويدعم توجهات الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة في القطاع الحكومي الفلسطيني.

## منهجية الدراسة

### تصميم البحث النوعي

نظراً للطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسة، تم اعتماد المنهج النوعي بهدف التوصل إلى فهم معمق وشامل لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل القطاع الحكومي. ويعد المنهج النوعي ملائماً للدراسات التي تسعى إلى تحليل التصورات والخبرات والسياقات التنظيمية بصورة تفصيلية، عبر إتاحة المجال للمشاركين للتعبير عن آرائهم بحرية وتقديم تفسيراتهم الخاصة للظواهر محل الدراسة (Saunders et al., 2009).

أُجريت الدراسة الميدانية في خمس مديريات تابعة لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وهي مديريات طولكرم، ونابلس، وقلقيلية، وسلفيت، وجنين. وتم اختيار هذه المديريات لتمثل نطاقاً جغرافياً متنوعاً داخل الإطار الإداري للوزارة، بما يتيح تكوين تصور أكثر شمولاً حول الممارسات المعتمدة في دوائر الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المنظمة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات مع عينة قصدية ضمت خمسة من مديري الموارد البشرية، وخمسة من رؤساء الأقسام الإداريين، وخمسة من الموظفين الإداريين الذين يعملون في دوائر الموارد البشرية في المديريات المذكورة. وقد أُجريت المقابلات وجهاً لوجه في مقر المديريات، بما أتاح التفاعل المباشر مع المشاركين وتعزيز عمق النقاش.

وتركزت أسئلة المقابلات حول عدد من المحاور الرئيسة المرتبطة بأهداف الدراسة، من بينها مستوى الوعي بمفهوم الاستدامة المؤسسية في الوزارة، وطبيعة مبادرات الاستدامة المطبقة، والسياسات والإجراءات الإدارية ذات الصلة، إضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة، ومدى إسهامها في دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة داخل الوزارة. وقد أخضعت البيانات التي تم جمعها للتحليل الموضوعي لاستخلاص الأنماط الرئيسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

## تحليل البيانات

خضعت البيانات لتحليل موضوعي، وهو أسلوب بارع في استخلاص الأنماط والمواضيع من البيانات النوعية وتضمنت عملية التحليل ست مراحل حسب طريقة كل من Braun & Clarke (2022):

1. التعرف إلى البيانات: تم فحص النصوص المكتوبة مرارا وتكرارا لضمان فهم شامل للحقائق.
2. الترميز: وُضعت رموز أولية لتلخيص الخصائص الأساسية للبيانات، بما في ذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، والتحديات، والنتائج.
3. تطوير المواضيع: تم تصنيف الرموز بشكل منهجي إلى مواضيع شاملة تتوافق مع استفسارات البحث الأساسية.
4. مراجعة المواضيع: تم تنقيح المواضيع والتحقق من صحتها لضمان انعكاسها للبيانات بشكل مناسب وتوافقها مع أهداف الدراسة.
5. تحديد المواضيع: تم وضع تعريفات دقيقة لكل موضوع، مما يضمن توحيد التفسيرات.
6. كتابة التقرير: تم دمج المواضيع الختامية في سرد متماسك، مع تضمين اقتباسات من المستجيبين لتوضيح النتائج الرئيسية.

كان التحليل تأمليا وتكراريا لتحقيق الدقة. قام الباحث بفحص المعلومات والرموز بانتظام، بما في ذلك الملاحظات الواردة من المحادثات، لتحسين التفسيرات وضمان صحتها. يوفر البحث النوعي رؤى شاملة، ولكنه مقيد أساسا بالذاتية التفسيرية ومحدودية التعميم. قد تؤدي طريقة أخذ العينات الهادفة، على الرغم من أنها تضمن الملاءمة، إلى تحيز في الاختيار. علاوة على ذلك، قد يؤدي الاعتماد على البيانات المقدمة من المشاركين إلى تحيزات محتملة في إجاباتهم. يقدم هذا القسم المنهجي المفصل مراجعة شاملة لتصميم الدراسة، وتقنيات جمع البيانات، والاستراتيجيات التحليلية، مما يوفر أساسا متينا لفهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

## النتائج

أظهرت نتائج المقابلات التي أُجريت في المديرية الخمس التابعة لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وجود تباين نسبي في مستوى الوعي بمفهوم الاستدامة وطبيعة ممارستها داخل المديرية محل الدراسة. فقد أبدى مديرو الموارد البشرية في مديريات نابلس وجنين مستوى أعلى من الإدراك لمفهوم الاستدامة بوصفها إطارا يشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية معًا؛ حيث أشار أحدهم إلى أن:

”الاستدامة بالنسبة إلنا مش بس موضوع بيئي، هي كمان تتعلق بكيف نضمن استمرارية الخدمات للمواطنين بكفاءة وعدالة.“

في المقابل، ركز بعض المشاركين في مديريات أخرى على البعد البيئي أو الاجتماعي فقط، مع وجود خلط جزئي بين مفهوم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، إذ ذكر أحد رؤساء الأقسام:

”نحن عادة نفهم الاستدامة من زاوية ترشيد الكهرباء والمياه وبعض الأنشطة المجتمعية.“

ويُعزى هذا التفاوت إلى اختلاف درجة انخراط المديريات في مشاريع تطوير ممولة دولياً أو برامج إصلاح إداري تتضمن معايير تتعلق بالحوكمة الرشيدة وكفاءة استخدام الموارد.

وفيما يتعلق بمبادرات الاستدامة المطبقة حالياً، أشارت البيانات إلى وجود مجموعة من الممارسات التي تغطي الأبعاد الثلاثة للاستدامة، وإن لم تكن دائماً مصاغة ضمن إطار استراتيجي معن تحت مسمى «الاستدامة». ففي البعد الاجتماعي، تبيّن أن المديريات تنفذ مبادرات تخدم المجتمع المحلي عبر دعم الهيئات المحلية، وتعزيز مشاركة المرأة في المجالس البلدية، وتنظيم ورش عمل توعوية حول التخطيط المحلي الرشيد. وأوضح أحد الموظفين الإداريين:

”نشارك بشكل مستمر في ورش للهيئات المحلية لتعزيز مشاركة المجتمع في اتخاذ القرار.“

كما أشار أحد مديري الموارد البشرية إلى الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة في بعض الحالات، موضحاً:

”نحاول قدر الإمكان مراعاة الظروف الإنسانية للموظفين ومنح مرونة في الدوام عند الحاجة.“

أما في البعد البيئي، فقد أوضح معظم المبحوثين وجود توجه متزايد نحو تقليل استخدام الورق والتحول إلى المراسلات الإلكترونية وتطبيق أنظمة الأرشفة الرقمية. وأكد أحد المشاركين:

”أصبحنا نعتمد المراسلات الإلكترونية بشكل شبه كامل، وهذا خفف كثيراً من استهلاك الورق.“

كما أشار بعض مديري الموارد البشرية إلى مبادرات لترشيد استهلاك الكهرباء والمياه داخل المديريات، حيث ذكر أحدهم:

”هناك تعليمات واضحة بترشيد الاستهلاك داخل المديرية حتى لو كانت إجراءات بسيطة.“

وفيما يتعلق بالبعد الاقتصادي، بيّنت النتائج أن المديريات تركز على كفاءة استخدام الموارد المالية وضبط النفقات التشغيلية وتعزيز الشفافية في التعيينات والترقيات. وأوضح أحد المديرين:

”نحرص على أن تكون التعيينات مبنية على الكفاءة والجدارة لضمان أفضل استخدام للموارد البشرية.“

كما أشار أحد رؤساء الأقسام إلى أن:

”تقييم الأداء السنوي وربطه بخطة العمل يساعدنا في تحسين توزيع الجهود ورفع كفاءة الأداء.“  
أما فيما يخص دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة، فقد أكد مدير الموارد البشرية أن سياسات التوظيف أصبحت أكثر اعتماداً على معايير الكفاءة والشفافية، مع استخدام الإعلانات الإلكترونية لتقليل التكاليف وتسريع الإجراءات. وذكر أحدهم:  
”إعلانات الوظائف أصبحت إلكترونية بالكامل، والتقديم يتم عبر المنصات الرسمية، وهذا وفر وقتاً وقلل استخدام الورق.“

وفي مجال التدريب، أفاد المشاركون بوجود برامج لبناء القدرات في مجالات الحوكمة والتحول الرقمي وإدارة المشاريع، وهي موضوعات ترتبط بصورة غير مباشرة بالاستدامة. وأوضح أحد الموظفين الإداريين:

”الدورات المتعلقة بالتحول الرقمي ساعدتنا في تقليل الإجراءات الورقية وتحسين سرعة الإنجاز.“  
وفيما يتعلق بتقييم الأداء، أظهرت النتائج أن العملية تتم وفق نماذج معيارية موحدة، مع توجه تدريجي نحو الأتمتة. إلا أن معايير الاستدامة لا تزال غير مدرجة بشكل صريح، كما أشار أحد المشاركين:

”لا يوجد بند واضح في نموذج التقييم يتعلق بالمبادرات البيئية أو المجتمعية، وإنما التركيز على الأداء الإداري العام.“

أما في جانب التعويضات والحوافز، فقد تبين أن النظام يركز بصورة أساسية على الأداء الوظيفي، مع محدودية الحوافز المرتبطة بالاستدامة. وأشار أحد الموظفين إلى أن:  
”غالباً ما يكون التحفيز معنوياً من خلال كتب الشكر أو التكريم الداخلي عند المشاركة في أنشطة مجتمعية.“

تكشف النتائج أن الوزارة تطبق عدداً من الممارسات التي تدعم الاستدامة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مدعومة بشهادات المشاركين وخبراتهم العملية. ومع ذلك، فإن هذه الجهود ما تزال بحاجة إلى إطار استراتيجي أكثر وضوحاً يدمج مفهوم الاستدامة صراحةً ضمن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يعزز التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى المديرية كافة (أنظر الى جدول رقم 1،2).

## ملخص نتائج الدراسة النوعية

### جدول 1: يوضح ملخص نتائج الدراسة النوعية

المحور	النتيجة الرئيسية	الأدلة من المقابلات (اقتباسات المشاركين)
مستوى الوعي بالاستدامة	وجود تباين في مستوى الوعي بمفهوم الاستدامة بين المديرين. فهم جزئي للاستدامة يركز على البعد البيئي أو الاجتماعي فقط لدى بعض المديرين	"الاستدامة بالنسبة لنا مش بس موضوع بيئي، هي كمان تتعلق بكيف نضمن استمرارية الخدمات للمواطنين بكفاءة وعدالة." "نحن عادة نفهم الاستدامة من زاوية ترشيد الكهرباء والمياه وبعض الأنشطة المجتمعية."
البعد الاجتماعي للاستدامة	تطبيق مبادرات اجتماعية مثل دعم الهيئات المحلية وتعزيز المشاركة المجتمعية. الاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة في بعض الحالات.	"نشارك بشكل مستمر في ورش للهيئات المحلية لتعزيز مشاركة المجتمع في اتخاذ القرار." "تحاول قدر الإمكان مراعاة الظروف الإنسانية للموظفين ومنح مرونة في الدوام عند الحاجة."
البعد البيئي للاستدامة	التوجه نحو التحول الرقمي وتقليل استخدام الورق. وجود جهود لترشيد استهلاك الموارد (الكهرباء والمياه)	"أصبحنا نعتمد المراسلات الإلكترونية بشكل شبه كامل، وهذا خفف كثيراً من استهلاك الورق." "هناك تعليمات واضحة بترشيد الاستهلاك داخل المديرية حتى لو كانت إجراءات بسيطة."
البعد الاقتصادي للاستدامة	التركيز على كفاءة استخدام الموارد المالية وتعزيز الشفافية. ربط الأداء بخطط العمل لتحسين الكفاءة.	"نحرص على أن تكون التعيينات مبنية على الكفاءة والجدارة لضمان أفضل استخدام للموارد البشرية." "تقييم الأداء السنوي وربطه بخطط العمل يساعدها في تحسين توزيع الجهود ورفع كفاءة الأداء."
التوظيف والاختيار	الاعتماد على التوظيف الإلكتروني ومعايير الكفاءة والشفافية.	"إعلانات الوظائف أصبحت إلكترونية بالكامل، والتقديم يتم عبر المنصات الرسمية."
التدريب والتطوير	وجود برامج تدريبية تدعم التحول الرقمي والحوكمة.	"الدورات المتعلقة بالتحول الرقمي ساعدتنا في تقليل الإجراءات الورقية وتحسين سرعة الإنجاز."
تقييم الأداء	استخدام نماذج تقييم معيارية مع غياب مؤشرات واضحة للاستدامة.	"لا يوجد بند واضح في نموذج التقييم يتعلق بالمبادرات البيئية أو المجتمعية."
الحوافز والتعويضات	محدودية الحوافز المرتبطة بالاستدامة والاعتماد على التحفيز المعنوي.	"غالباً ما يكون التحفيز معنوياً من خلال كتب الشكر أو التكريم الداخلي."
الاستنتاج العام	وجود ممارسات داعمة للاستدامة بشكل غير مباشر، مع غياب إطار استراتيجي واضح.	تعكس مجمل الاقتباسات وجود جهود قائمة لكنها غير مؤطرة ضمن استراتيجية شاملة للاستدامة.

## ربط نتائج الدراسة بأهداف البحث

## جدول 2: يوضح ربط نتائج الدراسة بأهداف البحث

التفسير	النتائج المرتبطة به	هدف الدراسة
تشير النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية تسهم بشكل غير مباشر في دعم الاستدامة، خاصة من خلال التحول الرقمي، لكنها تقدر إلى التكامل الاستراتيجي	التحول إلى التوظيف الإلكتروني التدريب في التحول الرقمي تقييم أداء غير مرتبط بالاستدامة ضعف الحوافز	استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة.
تعكس النتائج وجود ممارسات تغطي الأبعاد الثلاثة للاستدامة، لكنها غير مصنفة رسمياً ضمن إطار الاستدامة.	مبادرات اجتماعية (دعم المجتمع المحلي). تقليل استخدام الورق. ترشيد الموارد. تحسين كفاءة الإنفاق.	التعرف إلى ممارسات ومبادرات الاستدامة الحالية
يدل ذلك على الحاجة إلى تعزيز الوعي المؤسسي بمفهوم الاستدامة الشامل.	تفاوت في الإدراك بين المديرين. خلط بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.	فهم مستوى الوعي بالاستدامة (ضمنياً من الهدف الأول)
يشير إلى أن الاستدامة لم تدمج بعد بشكل رسمي ضمن السياسات المؤسسية	غياب مؤشرات استدامة في تقييم الأداء. عدم وجود استراتيجية واضحة.	تحليل واقع التكامل المؤسسي للاستدامة

تشير البيانات الواردة في الجدولين (1,2) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في دعم الاستدامة بشكل جزئي وغير مباشر، إلا أن غياب الإطار الاستراتيجي الواضح يحد من تحقيق التكامل بين هذه الممارسات وأهداف الاستدامة المؤسسية.

## الاستنتاج

تشير نتائج الدراسة الاستكشافية التي طبقت على وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ومديرياتها في شمال الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت) إلى وجود ممارسات ومبادرات تدعم الاستدامة داخل الوزارة، إلا أن مستوى تبني هذا المفهوم وتكامل أبعاده يختلف من مديرية إلى أخرى. وقد تبين أن بعض المديرين تظهر وعياً أشمل بمفهوم الاستدامة بوصفه إطاراً متكاملاً يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، في حين لا يزال المفهوم لدى مديريات أخرى يتركز في الجوانب البيئية أو المجتمعية دون إدماج استراتيجي واضح. ويمكن تفسير هذا التباين باختلاف مستوى الانخراط في برامج الإصلاح الإداري والمشاريع التطويرية، خاصة تلك المدعومة من جهات دولية، والتي تتضمن متطلبات تتعلق بالحوكمة وكفاءة استخدام الموارد.

كما أظهرت النتائج أن البعد الاجتماعي للاستدامة هو الأكثر حضوراً في ممارسات المديرين، من خلال دعم الهيئات المحلية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، ومراعاة الجوانب الإنسانية للموظفين. في المقابل، يُلاحظ أن البعدين البيئي والاقتصادي لا يزالان في مرحلة التطور، حيث تبرز جهود التحول الرقمي، وتقليل استخدام الورق، وترشيد استهلاك الموارد، وضبط النفقات التشغيلية، بوصفها خطوات أولية نحو تبني نهج أكثر استدامة، لكنها لم تُوطر بعد ضمن سياسة شاملة ومعلنة للاستدامة المؤسسية.

أما فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد تبين أن وظائف الموارد البشرية الأساسية المتمثلة في التوظيف والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات تنفذ بصورة منظمة ووفق أنظمة إدارية واضحة على مستوى الوزارة. غير أن دور هذه الممارسات في تعزيز الاستدامة لا يزال محدوداً وغير مباشر في معظم الأحيان. فقد أسهم التحول نحو الإجراءات الإلكترونية في مجالات الإعلان عن الوظائف، واستقبال الطلبات، وأرشفة الملفات، في تقليل استخدام الموارد الورقية، وهو ما يعكس توجهاً نحو ممارسات أكثر صداقة للبيئة، إلا أن مفهوم «إدارة الموارد البشرية المستدامة» بمضمونه الاستراتيجي لم يتبلور بعد بصورة صريحة.

وأظهرت النتائج أن التدريب يعد أكثر ممارسات الموارد البشرية إسهاماً في دعم الاستدامة، من خلال البرامج المرتبطة بالتحول الرقمي، والحوكمة، وبناء القدرات الإدارية، والتي تعزز كفاءة الأداء وتقلل الهدر في الموارد. في المقابل، لا تزال معايير تقييم الأداء تركز على الجوانب الإدارية العامة دون تضمين مؤشرات واضحة تقيس مساهمة الموظف في المبادرات البيئية أو المجتمعية. كما أن نظام الحوافز والتعويضات يرتبط أساساً بالأداء الوظيفي التقليدي، مع وجود محدود لحوافز مادية أو معنوية مخصصة للممارسات المرتبطة بالاستدامة.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية تمر بمرحلة انتقالية من الأساليب الإدارية التقليدية إلى ممارسات أكثر كفاءة واعتماداً على التكنولوجيا، وهو ما يشكل أساساً مناسباً للتحول نحو إدارة موارد بشرية مستدامة. إلا أن الوصول إلى مستوى متقدم من التكامل بين ممارسات الموارد البشرية وأهداف الاستدامة يتطلب إدماج مفهوم الاستدامة بصورة صريحة في السياسات والاستراتيجيات الرسمية، وربطه بمؤشرات أداء واضحة وحوافز داعمة، بما يضمن تحقيق توازن فعلي بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى جميع المديرين.

## الآثار والاقتراحات المترتبة على الدراسة

توفر هذه الدراسة فهما معمقا لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ومديريات الحكم المحلي في شمال الضفة الغربية. ومن الناحية النظرية، تسهم الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المستدامة في القطاع العام الفلسطيني، ولا سيما في سياق المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدمي والرقابي. كما تقدم إطاراً تحليلياً يربط بين وظائف الموارد البشرية التقليدية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) وبين أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وهو مجال لا يزال محدود التداول في الأدبيات العربية، خاصة في بيئة الحكم المحلي.

وتتمثل الإضافة النظرية كذلك في إبراز طبيعة الاستدامة في السياق الحكومي الفلسطيني، حيث تتداخل اعتبارات الحوكمة الرشيدة، والتحول الرقمي، وترشيد الموارد، وتعزيز المشاركة المجتمعية، ضمن إطار مؤسسي يتسم بخصوصية سياسية وإدارية. وعليه، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بمدى تكامل ممارسات الموارد البشرية مع توجهات الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة في مؤسسات الحكم المحلي.

أما من الناحية التطبيقية، فتقدم الدراسة دلالات عملية لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في الوزارة ومديرياتها، من خلال:

- توجيه إدارات الموارد البشرية نحو دمج مفهوم الاستدامة بصورة صريحة في سياسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء.
- تطوير مؤشرات أداء ترتبط بإسهامات الموظفين في المبادرات البيئية والمجتمعية وكفاءة استخدام الموارد.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة عبر برامج تدريبية متخصصة في الحوكمة، والإدارة الرقمية، وإدارة الموارد بكفاءة.
- ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بمستوى الالتزام بالممارسات المستدامة، بما يعزز الدافعية المؤسسية.

كما يمكن للوزارة الاستفادة من نتائج الدراسة في صياغة استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية المستدامة، تتماشى مع توجهات الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، وتسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز ثقة الهيئات المحلية والمجتمع المدني والشركاء الدوليين، ورغم أهمية النتائج، إلا أن الطبيعة الاستكشافية للدراسة واعتمادها على عينة من المديريات في شمال الضفة الغربية قد تحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع مديريات الحكم المحلي في فلسطين. وعليه، يمكن تجاوز هذا القيد من خلال إجراء دراسات كمية واسعة النطاق تشمل جميع المحافظات، بما يسمح باختبار العلاقات بين المتغيرات إحصائياً وتعميم النتائج بدرجة أعلى من الدقة.

كما يمكن أن تتناول بحوث مستقبلية موضوعات مثل:

- دراسة أثر الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مؤسسات الحكم المحلي.
  - تحليل دور القيادة الإدارية في دعم التحول نحو إدارة موارد بشرية مستدامة.
  - إجراء دراسة مقارنة بين وزارة الحكم المحلي ومؤسسات حكومية أخرى في فلسطين من حيث تكامل ممارسات الموارد البشرية مع الاستدامة.
  - تنفيذ دراسات مقارنة إقليمية بين مؤسسات الحكم المحلي في فلسطين ودول عربية أخرى، لرصد أوجه التشابه والاختلاف في تبني ممارسات الموارد البشرية المستدامة.
- وبذلك تفتح هذه الدراسة المجال أمام مسار بحثي واعد يسهم في تطوير الإدارة العامة الفلسطينية وفق منظور استدامي متكامل يجمع بين الكفاءة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية والحفاظ على الموارد.

## قائمة المراجع

### اولا: المراجع العربية

- 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.
- آل عثمان، منال، والبشر، سعود، والقحيز، خالد (2025). تصور مقترح لتطوير ممارسات الإدارة المدرسية في تعزيز دافعية المعلمين: دراسة حالة في مدينة الرياض، مجلة روافد للبحوث والدراسات، 10(1): 50-80.
- الركابي، ندى خليفة (2022). مؤشرات الاستدامة في الابنية السكنية الخضراء: مجمع جواهر دجلة السكني نموذجاً، مجلة المخطط والتنمية، 28(3): 146-164.
- العجمي، سالم أحمد، والعنزي، محمد أحمد. (2016). ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية: دور التوافق بين الفرد والمنظمة كوسيط، المجلة العالمية لإدارة الموارد البشرية، 4(1): 65-68.
- سليمان، يوستينا، وحامد، باسم، وفتحي، عبير (2022). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر (دراسة حالة بالتطبيق علي شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة)، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(2): 334-376.
- قاسم، أحمد فتحي (2022). القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- الكركي، نكاه محمود محمد (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(9): 546-565.
- كمال، رانيا (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة سوهاج، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 129(129): 183-269.
- لخضر، دلال (2023). إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل حديث للتوجه نحو الاستدامة البيئية (ممارسات وسياسات، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 13(1): 661-688.
- محمد، جمال، وناصر، مشتاق (2023). تحمل المسؤولية ودورها في تعزيز الاستدامة المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(3): 299-308.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Al-Ajmi, S. A., & Alanazi, M. A. (2016). Human resource management practices and competitive advantage: The mediating role of person–organization fit. *International Journal of Human Resource Management*, 4(1): 65–68.
- Al-Asmari, M. (2025). Green human resource management practices as an approach to enhancing sustainability in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. *Young Researchers Journal in Educational Sciences*, Faculty of Education, Sohag University, 29(29): 409–492.
- Al-karki, D. M. (2022). Human resource management and enhancing organizational development for municipal employees. *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 3(9): 546–565.
- Kamal, R. (2025). Green human resource management practices and their relationship to enhancing organizational sustainability at Sohag University. *Educational Journal of the Faculty of Education, Sohag*, 129(129): 183–269.
- Lakhdar, D. (2023). Green human resource management as a modern approach toward environmental sustainability (practices and policies). *Khazzartech Journal of Industrial Economics*, 13(1): 661–688.
- Mohammed, J., & Nasser, M. (2023). Responsibility and its role in enhancing organizational sustainability: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in Kirkuk Health Directorate. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(3): 299–308.
- Al-Othman, M., Albashar, S., & Alquhaiz, Kh. (2025). A proposed framework for developing school administration practices to enhance teachers' motivation: A case study in Riyadh. *Rawafed Journal for Research and Studies*, 10(1): 50–80.
- Qasim, A. F. (2022). Business competitiveness and sustainable economic prosperity in Arab countries. *Arab Center for Research and Policy Studies*.
- Al-Rikabi, N. (2022). Sustainability indicators in green residential buildings (Jawaher Dijla residential complex as a case study). *Journal of Planner and Development*, 28(3): 146–164.
- Suleiman, Y., Hamed, B. & Fathi, A. (2022). The role of green human resource management in improving sustainable performance in tourism and hotel institutions in Egypt (a case study applied to Category A tourism companies and five-star hotels in Cairo Governorate). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(2), 334–376.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abusafia, M., Ayyat, S., & Qasem, I. (2025). Analysis of the Impact of Green Human Resource Management on the Sustainability of Educational Programs in Palestinian Universities: Institutional Agility as a Mediating Variable. *Palestine Technical University Research Journal*, 13(03). <https://doi.org/10.53671/pturj.v13i03.654>
- Ayyat, S. (2026, February). Analysis of the impact of green human resource management on the sustainability of educational programs in Palestinian universities: Institutional agility as a mediating variable. Shaban Ayyat's Lab.
- Ayyat, S., & Abu Safieh, M. (2025, June). Green human resource management practices in the context of Palestine. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/393446784\\_Green\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Palestine](https://www.researchgate.net/publication/393446784_Green_Human_Resource_Management_Practices_in_the_Context_of_Palestine)
- Banerjee, S. B. (2011). Embedding sustainability across the organization: A critical perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4): 719-731.
- Banga, C. M., & Gobind, J. (2025). Implementation of sustainability in human resource management: A literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 23: 2741.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26: 197-218.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3): 467-501.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*; SAGE Publications: London, UK
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2010). HR's role in corporate social responsibility and sustainability. Alexandria: SHRM Foundation.
- Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *People and Strategy*, 30(1): 21.
- Delery, J., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2): 139-163.
- DeNisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24(3): 219-231
- DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental

- sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6): 799-826.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic finance*, 91(10): 41.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5): 487-507.
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2018). Moving Beyond the Link between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3): 384-396.
- Hediger, W. (2010). Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 39(4): 518-526.
- Imperatives, S. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. Accessed Feb, 10(42,427): 1-223.
- Jackson, S. E., Renwick, D, Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 25(2): 99-116.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2): 366-91.
- Kolk, A., Hong, P., & Van Dolen, W. (2010). Corporate social responsibility in China: an analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 19(5): 289-303.
- Langwell, C. (2013). Using Human Resource Activities to Implement Sustainability in Small and Medium-Sized Organizations. Maharishi University of Management. Dissertation Abstract.
- Lin nenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4): 357-366.
- Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM

- and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9): 1965-1984.
- Mankelov, G. (2008). Social Responsibility Paradox of Small Business Human Resource Management Practices.
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable development*, 15(5), 296-306. Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Belias, D., & Ragazou, K. (2025). Integrating sustainability into human resource management: Building a greener workforce for the future. *Sustainability*, 17(3): 1113.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda.
- Russell, S. V., & McIntosh, M. (2007). Changing Organizational Culture for Sustainability. In N. M. Ashkanasy, C. P.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Serafeim, G. (2013). The role of the corporation in society: An alternative view and opportunities for future research.
- Sharma, E., & Tewari, R. (2018). Engaging employee perception for effective corporate social responsibility: Role of human resource professionals. *Global Business Review*, 19(1): 111-130.
- Sharma, R., & Gupta, N. (2015, January). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. In *Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management* (pp. 2-5).
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2009). Can sustainability initiatives survive in a tough economy? *Workplace Visions*: (2), 1-6.
- White, L., & Lee, G. J. (2009). Operational research and sustainable development: Tackling the social dimension. *European Journal of Operational Research*, 193(3): 683-692.