



## مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



### دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل

### (دراسة حالة تطبيقية على أكاديمية تدريب مصر للطيران)

إيمان سيد أحمد عبد الله      نيفين جلال عيد      رشا أحمد خليل

قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

#### المخلص

#### معلومات المقالة

فرضت التغيرات المناخية التي يشهدها العالم والتي من المتوقع أن تزداد حدتها خلال السنوات المقبلة تحديات متزايدة على الاقتصادات العالمية والأمن الإنساني. الأمر الذي أدى إلي تزايد الضغوط المحلية والدولية نحو قضية الإهتمام بالاعتبارات البيئية في محاور التنمية المستدامة. لذلك؛ وضعت استراتيجيات التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠م البعد البيئي كمحور أساسي في جميع القطاعات التنموية والإقتصادية. تستهدف تقليل الضغوط البيئية من خلال وضع خطط للاستهلاك المستدام للموارد ومن ثم تحقيق العدالة الإجتماعية.

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المجالات الرئيسية التي اكتسبت أهمية في التوسع بنظم إدارة البيئة بالمنظمات كونها تستهدف إدارة القوى العاملة نحو المساهمة في تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات البيئية. لذلك أصبحت من الموضوعات الهامة في الإدارة حيث أنها تعكس الجهود التنظيمية حول التوجه الأخضر والإستجابة للتوجهات المجتمعية الناشئة.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأكاديمية تدريب مصر للطيران والمعنية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر. لتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على توزيع عدد ٣٣٤ استمارة استقصاء على عينة عشوائية من مديري الموارد البشرية بالأكاديمية وبلغ معدل الإستجابة الصحيحة ٨٤% من إجمالي العينة، وأظهرت النتائج أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في مستوي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالأكاديمية. كما كشفت النتائج أن جودة الحياة العملية هي القوة الدافعة وراء تحسين بيئات العمل المختلفة. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بالحفاظ على دعم مجالات وظيفية خضراء لها نتائج إيجابية لأداء الموظفين ورضاهم الوظيفي والإحتفاظ بهم حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع وتحسين جودة العمل.

#### الكلمات المفتاحية

إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ جودة بيئة عمل أكاديمية تدريب مصر للطيران.

#### (JAAUTH)

المجلد ٢٤، العدد ٢،

(يونيه ٢٠٢٣)،

ص ١٠٧ - ١٣١.

## مقدمة

قد وضع الإتجاه الأخضر "Go Green" المنظمات والأفراد في جميع البلدان أمام وضع جديد يجعل من الضروري لمنظمات الأعمال العمل بطريقة صديقة للبيئة، وأن تسعى نحو تغيير الاستراتيجيات وتبني أساليب للتعامل مع الآثار البيئية بنفس درجة حرصها على التعامل مع القضايا الاقتصادية، حيث يتوقف تحقيق النجاح والأرباح داخل مجتمع الأعمال اليوم بالإهتمام بكافة العوامل الإجتماعية والبيئية إلي جانب الإهتمام بالعوامل الإقتصادية والمالية (Kucukoglu and Pinar, 2015).

لذلك في السنوات العشر الماضية، دفعت الطبيعة السائدة للاستدامة والوعي البيئي كلاً من الممارسين والأكاديميين لمعالجة ودمج الأهداف البيئية بأهداف التنمية الشاملة للمنظمة وذلك للوصول إلي نظام فعال للإدارة البيئية من خلال مفهوم جديد يسمى "إدارة الموارد البشرية الخضراء" (Renwick et al., 2013) والذي أصبح من المفاهيم الهامة في الفكر الإداري المستقبلي (Jamal et al., 2021). يتم اتخاذه من قبل المنظمات والأكاديميين على حدٍ سواء كعامل مُساعد للمنظمات على مستوى العالم في مواجهة المخاطر البيئية (Das and Singh, 2015)، وكقوة دافعة للمؤسسات نحو التنمية المستدامة (Bangwal and Tiwari, 2015)، وذلك باعتبارها المحرك الرئيسي للمبادرات الخضراء في المنظمة. ولقد أشار الكثير من الباحثين لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها واحدة من الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها في رفع كفاءة الإستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات (Peerzadah et al., 2018; Yusoff et al., 2018).

تمكن قطاع الطيران المدني المصري والذي يعد واحداً من المحاور الرئيسية في إنجاح خطط التنمية الإقتصادية بالدولة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث قامت شركات مصر للطيران بتطبيق تقنيات صديقة للبيئة توفر للعملاء خدمة التسوق عبر الإنترنت وكذلك معاملات دفع مرنة، وعمليات إعادة التدوير للمخلفات، وتقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة، وخفض الإنبعاثات وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠م للتنمية المستدامة (Abd El Hakim, 2022). وقد بدأت صناعة السياحة وخاصة قطاع الطيران بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بتطبيق تقنيات صديقة للبيئة، وعمليات إعادة التدوير للمخلفات، وتقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة، وخفض الإنبعاثات (Abd El Hakim, 2022).

من هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة عمل أكاديمية تدريب مصر للطيران، لتظهر مدي مساهمتها في تنمية خطة الدولة التي تستهدف خطط للاستهلاك المستدام للموارد، خفض معدلات التأثير البيئي، حماية البيئة من التلوث، والارتكاز علي التقنيات الحديثة والصديقة للبيئة إلي أن تصبح دولة تتمتع ببيئة نظيفة وصحية وآمنة ومستدامة. وتحديد أثر هذه الممارسات علي تحسين بيئة العمل (التنظيمية، الوظيفية، المادية) والتي تأخذ أهمية تسعى لها المنظمات في كسب ثقة الهيئات الدولية المعنية بجودة بيئات العمل وتحسين صورتها الإجتماعية.

وعلى الرغم من أهمية دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها في تلبية متطلبات الإستدامة البيئية الإقتصادية والإجتماعية والبيئية الا أنه لا يزال هناك قصوراً في المعلومات المتاحة عن أهمية الدور الذي تلعبه

إدارة الموارد البشرية الخضراء في بيئة العمل الداخلية بالمنظمات حيث أشارت مراجعة (Pham et al. (2020) إلى تركيز معظم الدراسات التي تنظر في الكشف عن الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمات علي الأداء البيئي والإستدامة التنظيمية والمسئولية الإجتماعية للشركات لذلك أوصت المراجعة عدداً من الفرص للأعمال المستقبلية حول مخرجات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بإجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف أثارها على المستوى الداخلي بالمنظمات. ومن ثم تستهدف الدراسة الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل الداخلية بأكاديمية تدريب مصر للطيران.

**وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات والتي تسعى الدراسة للإجابة عليها، وهي كما يلي:**

١. ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهمية تطبيقها في تحسين بيئة العمل؟
٢. ما مستوي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أكاديمية تدريب مصر للطيران ؟
٣. ما هي خصائص بيئة عمل أكاديمية التدريب بمصر للطيران ؟

**وتتمثل أهداف البحث فيما يلي:**

١. وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أكاديمية تدريب مصر للطيران.
٢. تحليل بيئة عمل أكاديمية تدريب مصر للطيران.
٣. دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئة العمل في أكاديمية تدريب مصر للطيران.
٤. وضع نموذج توضيحي لدور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل.
٥. تحديد الأهمية النسبية لدور كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، إدارة أداء العاملين الخضراء، المكافآت الخضراء) على بيئة العمل بأكاديمية تدريب مصر للطيران.

وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة عن معرفة الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فإنه تم صياغة الفروض في صورة فروض بديلة وذلك علي النحو الآتي:

**الفرض الرئيسي للدراسة:** "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران".

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول:** "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر في تحسين بيئة العمل.

**الفرض الفرعي الثاني:** "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للاستقطاب والإختيار الأخضر في تحسين بيئة العمل.

**الفرض الفرعي الثالث:** "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في تحسين بيئة العمل.

**الفرض الفرعي الرابع:** "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للمشاركة الخضراء في تحسين بيئة العمل.

**الفرض الفرعي الخامس:** "لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لإدارة الأداء الأخضر في تحسين بيئة العمل.

الفرض الفرعي السادس: " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء في تحسين بيئة العمل.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يُعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهوماً حديثاً يُشير إلى النظام الذي يتم من خلاله تنفيذ استراتيجية المنظمة لإدارة البيئة والمتوقفة على العامل البشري ومشاركته في نظم إدارة البيئة. ويُمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها أنظمة إدارة الموظفين التي يجب استخدامها لتحسين سلوك الموظفين تجاه حماية البيئة (Opatha and Hewapathirana, 2019). ويشير هذا التعريف إلى مجموعة التدابير المتمثلة في تدريب الموظفين لفهم الممارسات البيئية الجديدة، تمكين الموظفين من الاندماج في الأنشطة الخضراء، وإعطاء دافع يمكن أن يحفز الموظفين على تحمل المسؤولية البيئية، والموجهة إلى مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تؤدي إلى الاستخدام المستدام للموارد وتقليل الأضرار البيئية داخل المنظمات. وعرفها *Shafaei et al.* (2020) بأنها مقياس متعدد للتنبؤ بآليات الإدارة البيئية لتحديد مستوى الإستدامة التنظيمية. ويُشير هذا المفهوم إلى مساهمة سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة البيئية للمنظمة وتحسين أدائها البيئي من تخطيط التوظيف، مروراً بالتعيين والاختيار وتحفيز الموظفين وتطويرهم، إلى تقييمهم وتأثيرهم على الأداء البيئي".

### وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام التوظيف والاختيار، والتدريب، وإدارة الأداء، وأنظمة المكافآت والحوافز، والمشاركة (Zhang et al., 2019).

#### ١. التخطيط الأخضر

تبدأ عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة البيئة بإعداد ووضع برنامج مخطط للقوى العاملة التي تحتاجها المنظمة كماً ونوعاً لتحقيق أهدافها البيئية. ويعرف Opatha (2013) التخطيط الأخضر بأنه التنبؤ بنوعية وكمية الموظفين اللازمين لتنفيذ ممارسات إدارة البيئة لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة. وذلك نظراً لأن مبادرات الإدارة البيئية قد تتطلب بعض المناصب الجديدة ومجموعة محددة من المهارات للإنتقال للإستدامة البيئية.

#### ٢. التحليل والتصميم الوظيفي الأخضر

يُنصح التحليل الوظيفي بجمع تفاصيل متعلقة بالوظائف المراد شغلها، وكذلك المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة المطلوبة لأداء العمل بفاعلية (Sheehan et al., 2014). وفي ظل الإهتمام بالوظائف الخضراء أشار مكتب إحصاءات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية بأنه يجب الأخذ بالاعتبار عند إعداد بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء تحديد واجبات القوى العاملة التي تركز على جعل عمليات الإنتاج بمؤسساتهم أكثر ملائمة للبيئة على سبيل المثال تحسين كفاءة استخدام الطاقة واستخدام الطاقة المتجددة والحد من النفايات والحفاظ على الموارد الطبيعية المستهلكة (Bureau of Labor Statistics, 2020). أما بالنسبة للمواصفات الواجب توافرها لشاغلي تلك الوظائف فنذكر (Cabral and Dhar, 2019) أنه يجب لمديري الموارد البشرية إدراج الوصائف

الوظيفية " بالكفاءات الخضراء" كأحد عناصر مواصفات الوظيفة التي تضمن اعداد القوى العاملة في تحقيق الأهداف البيئية.

### ٣. الإستقطاب والإختيار الأخضر

يري البحيري (٢٠١٨) أن عملية الإستقطاب والإختيار الأخضر ما هي إلا وظيفة تعكس قدرة الشركات ذات النطلع البيئي على جذب وتوظيف قوى عاملة ذات أداء عالي لتولى المسؤوليات البيئية، وتفضيلها لتلك المرشحين الذين هم على استعداد للتعامل مع إدارة البيئة. وأشار الباحثين (Zhao et al., 2020, Chaudhary, 2020; Sheikh et al., 2019; Tang et al., 2018) بأن عملية التوظيف والإختيار الأخضر تتمثل من جزأين:

١.٣ الإعتقاد على المعايير البيئية في إعلانات وسياسات التوظيف لجذب القوى العاملة المؤهلة ذوى القدرة على إدارة البيئة بالمنظمات وعلى دراية بمجال الحفاظ على البيئة، وبالثقافة البيئية المتبعة، وكذلك قياس المواقف والقيم البيئية لديهم لتجعلهم من أفضل المرشحين داخل المنظمات ذات التوجه الأخضر. وتعكس تلك الإستراتيجية إهتمام أصحاب العمل بجهود التخضير وبالتالي تحسن من علامتها التجارية وسمعتها.

٢.٣ إعادة تأهيل القوى العاملة الحالية لتنفيذ طرق أكثر مراعاة للبيئة في الإنتاج وتقديم الخدمات من خلال استخدام طرق توظيف صديقة للبيئة كالتوظيف الافتراضي والمتمثلة في استخدام المواقع الإلكترونية وبوابات الوظائف عبر الإنترنت في نشر الوظائف الشاغرة، وإجراء اختبارات التقييم باستخدام الفيديو كونفرانس، واستخدام البريد الإلكتروني في تناوب السير الذاتية وخطابات القبول.

### ٤. التدريب والتطوير الأخضر

إن تتبع المنظمات للتوجهات المجتمعية والسوقية يولد لديها الدافع نحو التركيز علي تطوير الابتكارات لديها وإكساب المهارات اللازمة للنجاح المستقبلي وفق المسار المهني المخطط "الإدارة الخضراء" مما يوجب عليها إيجاد برامج ودورات تدريبية تزيد من إمكانات العاملين لديها وترفع من مستوى الوعي البيئي لديهم وخلق القدرة علي مواجهة تلك التقدم. يُعرف Pham et al. (2019) التدريب والتطوير الأخضر بأنها عملية توعية الموظفين بأهمية حماية البيئة وتنمية المهارات اللازمة في الإستخدام السليم للموارد حتى يتمكنوا من الامتثال للاستراتيجيات الخضراء والتي بدورها تقلل من التدهور البيئي.

تحتوي برامج التدريب والتطوير الأخضر على محاور اجتماعية وبيئية لجميع الفئات والمستويات الإدارية تبدأ من الإعتبارات المتعلقة بقضايا الإستدامة البيئية علي مستوي الإدارات العليا لتأهيل مجموعة من القادة المتخصصين في مجال قضايا البيئة، ثم توضيح السياسات البيئية المتبعة والمدرجة في رؤية ورسالة المنظمة علي مستوي الإدارات الوسطي ومعرفة مسؤولياتهم في إدارة البيئة باعتبارها فرصة لتنميتهم المهنية، بالإضافة الي معرفة أساليب العمل الموجهة نحو تنفيذ برامج الإدارة البيئية علي مستوي الإدارة التنفيذية (Peerzadah et al., 2018).

## ٥. إدارة الأداء الأخضر

تسعى المنظمات بدمج السياسات البيئية مع إدارة تقييم الأداء لمعرفة مدى اتباع العاملين للمسؤوليات البيئية وأدائهم نحو تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة. لذلك يشير (Zhao et al., 2020) إلى تقييم الأداء البيئي بأنه نظام تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المجالات البيئية لقياس الأداء البيئي للمنظمة. ويشمل هذا النظام على:

١.٥ تثبيت معايير ومؤشرات قياسية في كافة المستويات الوظيفية، والاستناد عليها عند تقييم الأداء البيئي. واقترح (Sheikh et al., 2019) أنه من الممكن إدراج مسؤوليات بيئية معينة مثل إدارة النفايات أو تقليل استهلاك الطاقة وتحمل المسؤولية البيئية.

٢.٥ إنشاء نظام معلومات والمراجعات البيئية (Environmental Management Information System) من شأنه يوفق تلك المعايير مع الإستراتيجيات الخضراء للمنظمة بحيث يتماشى وصف الوظيفة مع المهام البيئية والأهداف المراد تحقيقها. ويتم ذلك عن طريق تحديد وإبلاغ المسؤوليات والأهداف الخضراء، ومناقشة الأهداف البيئية مع الموظفين وإبلاغهم بالسياسة البيئية وذلك لضمان الحصول على مخرجات متوافقة مع توجهات المنظمة نحو البيئة وبالتالي تحقق الأهداف والغايات التنظيمية (Tang et al., 2018).

## ٦. إدارة المكافآت الخضراء

يمكن اعتبار المكافآت والحوافز في إدارة الموارد البشرية الخضراء أداة تحفيزية لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات، وتعد أحد الأساليب الهامة في تحفيز الموارد البشرية لدعم نظم إدارة البيئة وزيادة جهودهم في تحقيق الأهداف البيئية (Uddin, 2018).

تأخذ نظم الحوافز والمكافآت أشكالاً متعددة للأداء البيئي ومنها التعويضات المادية تتمثل في (زيادة الأجور، الحوافز والعلاوات النقدية) في حين تشمل التعويضات الغير مادية في (الأجازات، الهدايا، وجوائز الإعراف، والثناء والتقدير) (Mata, 2021). وأشار Peerzadah et al. (2018) بوجود ممارسات كثيرة في مجال التعويضات والحوافز التي تُشجع السلوك الأخضر بالمنظمات وتتشكل بإختلاف الإسهامات في مجال إدارة البيئة فيمكن الإعراف بالجهود البيئية المقدمة من المدراء التنفيذيين للمنظمة والإدارة العليا، وإدارتهم للأفراد نحو المساهمة في المبادرات الخضراء، وتوفيرهم للتوجيهات من أجل إشراك الموظفين للعمل بطرق مستدامة بيئياً وزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية مثل منح قروض لشراء سيارات كهربائية صديقة للبيئة أو تقديم إعفاءات ضريبية أو جمركية (Mata, 2021).

## ٧. المشاركة الخضراء

في وقتنا الحالي، تشجع الشركات على تطوير منصات اتصال رسمية وغير رسمية التي توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية للعاملين في أماكن العمل لتمكين الموظفين من التعبير الكامل عن آرائهم لتقديم اقتراحات إيجابية حول حماية البيئة، ويرى (Zhao et al., 2020) أن الداعم الذي تعززه هذه الاستراتيجية تؤدي

إلى قبول الأهداف والغايات التنظيمية من قبل الموظفين، إلى جانب تعزيز وتسهيل الدافع والروح المعنوية للموظفين للمشاركة في تقديم مبادرات جديدة تزيد من فرص الإدارة الخضراء وذلك من خلال خلق بيئة عمل تشاركية يشارك فيها الموظفين في صنع القرار، وبما يقلل من مقاومة الموظفين للامتثال والالتزام للسياسات الخضراء (Tang et al., 2018). يمكن تعريف مشاركة الموظفين الخضراء بأنها عملية لتشجيع القوى العاملة التنظيمية على اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشاكل البيئية وتمكينها من تحمل المسؤولية عن سلوكها تجاه البيئة، والذي يؤدي إلى الشعور بالإنتماء، وبالتالي تحقيق أداء بيئي أفضل (Gupta, 2018).

### مفهوم بيئة العمل

تُعتبر بيئة العمل الداخلية من المتغيرات والعوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وأدائها. من شأن هذه العوامل أن تؤثر على تنفيذ استراتيجيات من أجل الحفاظ على بيئة الأعمال الأوسع و ضمان بقاء ونمو المنظمات على المدى الطويل. ويختلف الباحثين حول تحديد عوامل محددة تصف خصائص البيئة الداخلية لكل منظمة، خاصة وأن المنظمات تمتلك سمات مميزة من واحدة لأخرى، فلكل منها ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها. وفي هذا الإطار ظهرت العديد من التعاريف. تناولها Karamanis et al. (2019) بأنها كافة الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والتي تعمل على تنظيم علاقتهم الوظيفية والمؤثرة على أدائهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، متضمنة عوامل عديدة تشمل ساعات العمل والسلامة الوظيفية والأمن الوظيفي والعلاقات بين الموظفين، واسلوب معاملة المديرين لمروؤوسيتهم واحتياجات التقدير للموظفين وتأثير الإدارة العليا على عمل الموظف. كما عرفها Stoyanova and Angelova (2018) بأنها إطار العمل الذي يُحيط الأفراد في مجال عملهم، وما تحتويه من تصميم طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة، وكذلك الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وأداء الأفراد في عملهم.

### خصائص جودة بيئة العمل

أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أُجريت في بيئات تنظيمية مختلفة علي أن تحسين نوعية بيئة العمل لها تأثير علي الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة، مما وُجدت علاقات بين طبيعة ونوعية بيئة العمل السائدة ومخرجات المنظمة. لذلك يروا أن درجة نجاح أي منظمة علي المدى البعيد تتوقف إلي حد كبير علي قدرة المنظمة في خلق بيئة عمل جيدة لموظفيها. وقد أوضح كل OECD (2017) و Greig et al. (2019) و Donley (2021) أن هناك خصائص تنفرد بها بيئة العمل القابلة للتحسين عن غيرها من البيئات التنظيمية المختلفة منها:

١. الاعتراف والتقدير والدعم.

٢. الاستقلالية، المشاركة في صنع القرار.

٣. الإتصالات التفاوضية.

٤. فرص النمو الشخصي والمهني.

٥. العمل الجماعي والتعاون.

٦. الصحة والسلامة.

٧. التوازن بين العمل والحياة.

### أهمية جودة بيئة العمل

١. تُعتبر جودة بيئة العمل فرصة للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع كونها تهتم بالجوانب الإنسانية في بيئة العمل (Greig *et al.*, 2021).

٢. تُمثل أداة من أدوات التطوير التنظيمي، فيعتمد نجاح أي منظمة علي كيفية الإحتفاظ بالموظفين وكسب التزامها وتطوير قوتها العاملة والإستفادة بشكل أفضل من الأصول البشرية المتاحة بها (محمد، ٢٠٢١).

٣. إن جودة بيئة العمل لها دور مهم في تحديد أداء الموظفين، فإن كفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمؤسسات تتوقف علي مدي تأثير المناخ السائد في بيئة العمل (Fithri, 2019).

٤. تساهم بدورها في التأثير علي المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة. فالدعم الإيجابي للقائد الذي يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم في صنع القرارات التنظيمية في العمل يدفع الموظفين من وضع أفكار مبتكرة لمكان العمل (Naz *et al.*, 2020).

٥. أن جودة بيئة العمل هي عامل رئيسي يعزز الرضا الوظيفي للموظفين (Donley, 2021). حيث يتأثر الرضا الوظيفي بشكل كبير بجودة الحياة العملية والجوانب الإنسانية في العمل (Naz *et al.*, 2020).

٦. تُمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية. علي سبيل المثال معدل دوران العمل. وذكر محمد (٢٠٢١) أن من أهم الأسباب التي تؤثر علي دوران العمل قلة التقدير وانعدام الأمن الوظيفي.

### أبعاد بيئة العمل

يظهر الجدول رقم (١) تحليل الدراسات لأبعاد بيئة العمل.

## جدول (١) أبعاد بيئة العمل

العدد	البُعد											الوصف
	البيئة المادية	الحياة الوظيفية						المناخ التنظيمي			أداة التقييم والقياس	
	الصحة والسلامة المهنية	متطلبات العمل البدنية والنفسية	الحوافز المادية	التوازن بين الحياة العملية والشخصية	الإحترام والتقدير	الأمن الوظيفي	فرص التقدم الوظيفي	فرص التعلم والتطوير	العلاقات والاتصالات الإدارية	القيادة والسلطة الإدارية	الثقافة الأخلاقية والعمل الجماعي	المصدر/الأبعاد
٩	×	×	×	×			×	×	×	×	×	Razak et al. (2016)
٩	×	×	×	×			×	×	×	×	×	De Barros Ahrens et al. (2020)
٩	×	×		×	×	×	×	×	×	×	×	Steffgen et al. (2020)

**المصدر:** تم الإعداد من واقع دراستها للبحوث والدراسات التي تناولت أبعاد بيئة العمل.

أظهر الجدول بوجود العديد من العناصر والعوامل التي يمكن أخذها في الاعتبار عند قياس جودة بيئة العمل. وسوف يتم الاعتماد وفق الجدول رقم (١) على عناصر جودة بيئة العمل الآتية: العامل الأول: المناخ التنظيمي؛ العامل الثاني: البيئة المادية؛ العامل الثالث: الحياة الوظيفية.

## ١. المناخ التنظيمي

تمثل هوية كل شركة في تعاملها مع أعضائها من خلال الإتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة. وتظهر جودتها في درجة الرضا الوظيفي والولاء والانتماء ومعدل الدوران والسلوك والإلتزام التنظيمي (De Barros Ahrens et al., 2020).

## ٢. بيئة وظروف العمل المادية

يتضمن برنامج تحسين بيئة العمل الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير تلك الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية ويشتمل برنامج التحسين عادة على: تهيئة مكان عمل نظيف ومجهز بعناية من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة، وكذلك معالجة مصادر الضوضاء وخاصة في الأماكن التي تتوفر بها الآلات والمعدات ذات الأصوات العالية (Sander et al., 2019). تستهدف هذه البرامج التأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

## ٣. الحياة الوظيفية

هي الدرجة التي يلبي بها الفرد احتياجاته الشخصية والعملية من خلال المشاركة في مكان العمل والتي تعكس جودة الحياة العملية بالمنظمة. وتظهر في الرضا عن العمل والإنتاجية والتحفيز والسلامة والصحة والرفاهية (De Barros Ahrens et al., 2020).

## دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل

إن جودة وتحسين بيئة العمل تتبع من إدراكات وتصورات العاملين لمستوي البيئة المادية والسياق الاجتماعي والنظام الإداري التي يعملون فيه بالمنظمة (Yeo and Li, 2013). علاوةً لذلك، سوف يتم عرض أدوار إدارة الموارد البشرية الخضراء التي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين بيئة العمل.



شكل (١) نموذج توضيحي عن دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل.

المصدر: إعداد الباحثة.

## منهجية الدراسة

سعيًا نحو تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، تم الإعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي دور إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على بيئة العمل. كما يضمن الوصول إلي استنتاجات تعود بالفائدة علي مجتمع الدراسة (أكاديمية التدريب بمصر للطيران) لتحسينها وتطويرها. وقد تم ذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بتصميم قائمة استقصاء تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وإجراء الإختبارات الإحصائية

اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج فيما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيح منهجية الدراسة في النقاط التالية كما يلي:

#### ١. متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

**المتغير المستقل:** تم الاعتماد في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأكاديمية التدريب بمصر للطيران على مقياس (Jamal et al., 2021; Roscoe et al., 2019; Sobaih, 2019) والمكون من ٢٤ عبارة.

**المتغير التابع:** تم الاعتماد في قياس بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران على مقياس (Razak, 2016) والمكون من ١٤ عبارة. يوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

#### جدول (٢) متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

القسم	المتغير	أبعاد المتغير	القياس
الأول	إدارة الموارد البشرية الخضراء	التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	العبارات من ٣-١
		الاستقطاب والاختيار الأخضر	العبارات من ٧-٤
		التدريب والتطوير الأخضر	العبارات من ١١-٨
		المشاركة الخضراء	العبارات من ١٦-١٢
		إدارة أداء العاملين الخضراء	العبارات من ٢٠-١٧
		المكافآت الخضراء	العبارات من ٢٤-٢١
الثاني	بيئة العمل	المناخ التنظيمي	العبارات من ٦-١
		البيئة المادية	العبارات من ٨-٧
		الحياة الوظيفية	العبارات من ١٤-٩

#### ٢. مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بالمستويات الإدارية العليا، والرؤساء، والتنفيذيين بالموارد البشرية في الأكاديمية محل الدراسة. ويرجع ذلك لسعيها الدائم في تطبيق أعلى معايير السلامة المعترف بها دولياً؛ امتثالها لجميع المعايير الوطنية والدولية وكذلك المتطلبات التنظيمية؛ التزامها بالعمل على حماية البيئة والحد من التلوث؛ مؤسسة جديرة بالثقة، تقي بمسؤولياتها تجاه المجتمعات؛ التزام الأعضاء بها مسئولية تطبيق هذه المبادئ وتنفيذها والحفاظ عليها؛ لذلك، ولانتشار المؤسسات الحاصلة علي العلامات التجارية الخضراء والذي تعد بمثابة معيار وشرط الحصول علي هذه الشهادة واحدة على مستوى الجمهورية. حيث تم توجيه الاستبيان لمديري الموارد البشرية بالأكاديمية في تاريخ ٢٠٢٢/٥/١٧ م. وتم اتباع أسلوب العينات العشوائية لغرض الدراسة. وتم توزيع ٣٨٤ استمارة استقصاء وكان عدد الإستمارات المستردة والصالحة للتحليل ٣٣٤ استمارة، أي أن نسبة الإستجابة الفعلية ٨٤%.

## ٣. أنواع ومصادر البيانات

## المصادر الثانوية

تم الإستعانة بالكتب والمراجع العربية والأجنبية، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمقالات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة ذات العلاقة حيث ساهمت البيانات الثانوية في تشكيل الإطار النظري للدراسة ومعالجة الدراسات السابقة.

## المصادر الأولية

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة. والتي تم جمعها من خلال قائمة الإستقصاء، والتي تم استخدامها كأداة رئيسية للدراسة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تطويرها كأداة رئيسية للدراسة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وفي هذا الصدد تم اعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.28 وذلك لتحديد مدى صحة المقياس المستخدم في قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما تم التوصل إليه.

## التحليل والنتائج

تحليل استمارة الإستقصاء الموجهة لأكاديمية التدريب بمصر للطيران، وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS 28) لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

## ١. الخصائص الديموجرافية للموارد البشرية بأكاديمية التدريب بمصر للطيران

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة تبعا للنوع والعمر والمؤهل الدراسي والمستوى الوظيفي

النسبة	التكرارات	المتغيرات	
٥٠.٩	١٧٠	ذكر	النوع
٤٩.١	١٦٤	أنثي	
٣٠.٢	١٠١	أقل من ٣٠ عاماً	العمر
٣٧.٧	١٢٦	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً	
٣٢.٠	١٠٧	من ٤٠ عاماً فأكثر	
٢٦.٩	٩٠	مؤهل متوسط	المؤهل الدراسي
٤٠.١	١٣٤	مؤهل جامعي	
٣٢.٩	١١٠	دراسات عليا	
٢٧.٥	٩٢	تنفيذي	المستوي الوظيفي
٣٨.٩	١٣٠	اشرفي	
٣٣.٥	١١٢	إدارة عليا	

## يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) ما يلي:

١. أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (٥٠.٩%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٩.١%). وقد يرجع ذلك إلى الثقافة التنظيمية للأكاديمية بضمان تكافؤ الفرص للذكور والإناث في حياتهم المهنية.
٢. فيما يخص بمتوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تمثلت أعمار النسبة الأغلب منهم المتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً بنسبة (٣٧.٧%)، يليها من تراوحت أعمارهم من ٤٠ عاماً فأكثر بنسبة (٣٢.٠%)، وجاء من هم أقل من ٣٠ عاماً في المرتبة الأخيرة بنسبة (٣٠.٢%)، بما يعكس الشمول في عينة الدراسة لمختلف الأعمار المناسبة للإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية.
٣. أشارت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي إلي أن غالبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم نحو (٤٠.١%) حاصلون على مؤهل جامعي، بينما جاءت الأفراد الحاصلون على دراسات عليا في المرتبة الثانية بنسبة (٣٢.٩%)، أما من هم حاصلون علي مؤهل متوسط فبلغت نسبتهم (٢٦.٩%). ويعكس ذلك شمول عينة الدراسة للكفاءات العلمية المؤهلة للإجابة على فقرات الاستبيان بموضوعية.
٤. ويشير الجدول فيما يخص بالمستوي الوظيفي لأفراد عينة الدراسة إلي أن أكثر الوظائف التي تم استجابتها للاستبيان كانوا بالمستوي الإشرافي للموارد البشرية بنسبة (٣٨.٩%)، يليهم مستويات الإدارة العليا بالموارد البشرية بنسبة (٣٣.٥%)، تليها المستوي التنفيذي بنسبة (٢٧.٥%). ونجد أن غالبية أفراد عينة البحث لهم صلة بموضوع الدراسة، مما يُعزز من نتائج الاستبيان لمعرفةهم بالأسئلة المطروحة لديهم في قائمة الاستبيان.

## ٢. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يوضح الجدول رقم (٤)، نتائج تحليل الاعتمادية لمعامل "ألفا" لكل المقاييس والتي تتراوح بين ٠.٧٥؛ ٠.٨٤ وتعكس معاملات ألفا التي تم التوصل إليها درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الإنسانية والاجتماعية، حيث أن المستوي المقبول عند مستوي ٠.٧٠، وذلك وفقاً (Devellis and Thorpe, 2021) مما تؤكد هذه النتيجة أن أداة الدراسة موثوقة أي أن العناصر المستخدمة في الاستبيان تقيس ما يفترض قياسه. كما تم القيام بعرض استمارة الاستقصاء المخصصة للبحث الميداني على الأساتذة والخبراء المختصين في هذا المجال للتحقق من مدي فعاليتها وتحقيقها للهدف من الدراسة ولدقة قياسها لما وضعت من أجله (الصدق الظاهري).

## جدول (٤) تقييم درجة الثبات والصدق بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة	عدد المتغيرات	معامل ألفا	معامل الصدق
التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	٣	٠.٨١	٠.٩١٨
التوظيف والإختيار الأخضر	٤	٠.٧٩	٠.٧٠٩
التدريب والتطوير الأخضر	٤	٠.٨١	٠.٩١٥
المشاركة الخضراء	٥	٠.٧٥	٠.٨٧٤

إدارة الأداء الأخضر	٤	٠.٧٥	٠.٦٩٢
المكافآت الخضراء	٤	٠.٨٤	٠.٧٣٩
المقياس الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	٢٤	٠.٩٣	
بيئة العمل	١٤	٠.٩٨	

### ٣. مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأكاديمية التدريب بمصر للطيران

#### جدول (٥) المقاييس الوصفية لإدارة الموارد البشرية الخضراء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الممارسات
2	1.00820	3.7495	334	التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر
6	.77609	3.2313		التوظيف والاختيار الأخضر
3	.71228	3.7313		التدريب والتطوير الأخضر
1	.69986	3.7557		المشاركة الخضراء
4	.67684	3.5599		إدارة الأداء الأخضر
5	.87866	3.3316		المكافآت الخضراء
	1.19806	3.5224		مستوى تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء

من خلال نتائج التحليل الوصفي المستخرجة يتضح ارتفاع في مستويات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل أكاديمية التدريب بمصر للطيران بشكل واضح حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٢، وبلغ الانحراف المعياري ١.١٩. وبينت نتائج التحليل الإحصائي عن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بالأكاديمية بنسبة ٧٠% بواقع موافقة ٢٣٣ فرد من العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ولم تتفق هذه النتيجة مع معظم ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال (Al Romeedy, 2019; Sobaih, 2019). وتُشير هذه النتيجة بأن أكاديمية التدريب بمصر للطيران تُعدّ جهة مساندة لجهود خطة الدولة المصرية نحو الإقتصاد الأخضر.

أما بالنسبة للممارسات فقد جاءت ممارسة المشاركة الخضراء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٧٥، ويؤكد كل من (Tahir et al., 2020; Lasrado and Zakaria, 2020; Jamal et al., 2021) علي أن إشراك الموظفين في مناقشة وحل المشاكل البيئية يعكس ثقافة أخلاقية في العمل الجماعي وتبادل الخبرات البيئية في مكان العمل. يليها ممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر بمتوسط حسابي ٣.٧٤، ولم تتفق هذه النتيجة مع Sobaih (2019) نظراً لحدائته هذا التوجه وأن تطبيقاته تتطلب الإستعانة بمتخصصين بيئيين وذلك علي عكس الوضع في أكاديمية تدريب مصر للطيران حيث يتوافر بالأكاديمية أخصائي لشؤون البيئة. يليها ممارسة التدريب والتطوير الأخضر بمتوسط حسابي ٣.٧٣، واتفقت هذه النتيجة مع Cabral and Dhar (2019) حيث وجد أن التعليم الأخضر يُحسن من المواقف العملية داخل مكان العمل. وتؤكد تلك النتيجة علي

قيام أكاديمية التدريب بمصر للطيران بتوفير التدريب علي أفضل الممارسات الصديقة للبيئة من خلال إنشاء بوابات التعلم الإلكتروني في تحميل المواد العلمية عليها ومنع طباعة المواد التدريبية في جميع خدمات التدريب. يليها ممارسة إدارة الأداء الأخضر بمتوسط حسابي ٣.٥٥، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Tang *et al.* (2019) حيث أشار أن الجانب الحاسم في إدارة الأداء الأخضر هو تقييم الأداء الذي يركز على مسؤوليات جميع الأعضاء ونتائجها في مجال الإدارة البيئية. يليها ممارسة المكافآت الخضراء بمتوسط حسابي ٣.٣٣، ولم تتفق هذه النتيجة مع (البحيري، ٢٠١٨) والذي وجد أن بيئة الأعمال المصرية لم تعترف بالمكافآت في نظم الإدارة البيئي. يليها ممارسة التوظيف والاختيار الأخضر بمتوسط حسابي (٣.٢٣). وتؤكد تلك النتيجة علي زيادة أكاديمية مصر للطيران في المجال البيئي، حيث يُشير Chaudhary (2020) أن إهتمام أصحاب العمل حول جهود التخضير من خلال تفضيلها لمرشحين نو وعي بيئي يحسن من علامتها التجارية وسمعتها.

### ٣. واقع بيئة عمل أكاديمية التدريب بمصر للطيران

يمكن توضيح واقع بيئة عمل أكاديمية التدريب بمصر للطيران من خلال الجدول رقم (٦)، حيث تم استخدام ثلاث أبعاد لتوصيف وتحليل بيئتها، ويمكن معرفة واقع هذه البيئة من توجهات وتصورات اجابات العاملين بالأكاديمية كما يشير الجدول التالي:

جدول (٦) مستوي قوة وضعف بيئة العمل

درجة القياس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	أداة التقييم والقياس
مرتفعة	١.١٨٨٤٩	٣.٥٦٠٤	٣٣٤	جودة المناخ التنظيمي
مرتفعة	١.١٠٨٨٥	٣.٨٣٥٣		جودة البيئة المادية
مرتفعة	١.٠١٣٨٢	٣.٦١٩٨		جودة الحياة العملية

يتبين من الجدول رقم (٦) أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣.٦٢) بانحراف معياري (١.٤٨)، مما يُشير ذلك إلي أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة علي مستوي بيئة عملهم بالأكاديمية، وتختلف هذه النتيجة مع Kosmal *et al.* (2022) والتي وجدت تناقض درجة موافقة الموظفين بالفنادق ووكالات السفر في مصر عن مستوي جودة بيئة العمل، ويكشف تصورات الموظفين حول جودة بيئة عملهم عن الحاجة إلي الإهتمام بمتطلبات هويتهم وظروف حياتهم الشخصية.

### ٤. علاقة ارتباط إدارة الموارد البشرية الخضراء ببيئة العمل

قد تم اجراء معامل ارتباط (Pearson) لاستكشاف وتحديد طبيعة العلاقة ودرجة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبيئة عمل شركة مصر للطيران للتدريب والتطوير.

## جدول (٧) مصفوفة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبيئة العمل

م	بيئة العمل	التوصيف الوظيفي الأخضر	التوظيف والاختيار الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	المشاركة الخضراء	إدارة الأداء الأخضر	المكافآت الخضراء	إدارة الموارد البشرية الخضراء
١	1.000	.506**	.379**	.345**	.286**	.163**	.267**	.360**
٢	.506**	.000						
٣	.379**		.000					
٤	.345**			.000				
٥	.286**				.000			
٦	.163**					.003		
٧	.267**						.000	
٨	.360**							.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يتضح من مصفوفة الارتباط (correlation) وجود ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبيئة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (.360) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو يُشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين المتغير المستقل بشكل مجمل مع المتغير التابع .

وقد أشارت النتائج أيضاً بوجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق ممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر ومستوي تحسين بيئة العمل. فقد بلغ معامل الارتباط (.506) وهو ارتباط طردي متوسط، مما يدل على وجود أثر سوف تساهم به ممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر في تحسين بيئة عمل العاملين بشركة مصر للطيران للتدريب والتطوير .

وقد أوضحت النتائج أيضاً بوجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق كل من الإستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المشاركة الخضراء، والمكافآت الخضراء ومستوي تحسين بيئة العمل. فقد بلغ معامل الارتباط للبعد الأول (.379)، والثاني (.345)، والثالث (.286)، والرابع (.267) وهو ارتباط طردي متوسط. مما يدل على وجود أثر سوف تساهم به كل ممارسة منهم في تحسين بيئة عمل العاملين بشركة مصر للطيران للتدريب والتطوير .

بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق ممارسة إدارة الأداء الأخضر ومستوي تحسين بيئة العمل. فقد بلغ معامل الارتباط (.163) وهو ارتباط طردي ضعيف، مما يدل على عدم قوة الأثر التي سوف تساهم به ممارسة إدارة الأداء الأخضر في تحسين بيئة عمل العاملين بأكاديمية تدريب مصر للطيران.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً في تحسين بيئة العمل للعاملين بأكاديمية تدريب مصر للطيران. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Iddagoda et al., 2021).

##### ٥. اختبارات فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام إستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة علي عوامل تحسين بيئة العمل بأكاديمية تدريب مصر للطيران. كما تم استخدام الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين كل عامل من عوامل بيئة العمل علي حده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجزء التالي:

جدول (٨) اختبار الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئة العمل

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة T	دلالة T
بيئة العمل	التوصيف الوظيفي الأخضر	.877	.768	1011.9	.....	.552	18.574	.000
	التوظيف والاختيار الأخضر					.436	10.427	.000
	التدريب والتطوير الأخضر					.437	9.837	.000
	المشاركة الخضراء					.371	8.440	.000
	إدارة الأداء الأخضر					.191	4.153	.000
	المكافآت الخضراء					.277	6.400	.000

يوضح الجدول (٨) نتائج اختبار الفروض التي تبحث في أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء علي بيئة العمل. إذ أشارت النتائج الي وجود اثر ذات دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي بيئة العمل حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٠١١.٩) عند مستوي دلالة معنوية (٠.٠٠٠). مما يُشير بشكل كبير في التنبؤ بقيمة ودرجة التأثير الحاصلة في مستوي تحسين بيئة العمل لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كل علي حده. كما نجد ومن خلال نتائج التحليل أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُفسر (.768) من التباين الحاصل في بيئة العمل وهذا معناه أنه بزيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يزيد مستوي التحسين في بيئة العمل بشركة مصر للطيران للتدريب والتطوير حيث بلغ معامل التحديد بقيمة (.768). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Iddagoda et al., 2021) و John and Kalarani (2020) والتي أشاروا بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية. ومع دراسة (Bangwal et al., 2017) والتي وجدت أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر علي الحياة الوظيفية وبشكل غير مباشر علي الحياة الشخصية.

في ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل (H1): والتي يُشير إلي "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئة العمل بشركة مصر للطيران للتدريب والتطوير".

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي أيضاً الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كل على حده في تحسين بيئة العمل. إذ أشارت النتائج بأن بُعد التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر حقق أقوى علاقة إرتباط مع بيئة العمل، حيث جاءت قيمة بيتا بمقدار (0.552). وهى علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000). يليها في التأثير ممارسة التدريب والتطوير الأخضر والذي بلغت قيمة تأثيرها في مستوى تحسن بيئة العمل (0.437)، وبلغت قيمة بيتا لممارسة الإستقطاب والإختيار الأخضر بمقدار (0.436)، والمشاركة الخضراء (0.371)، والمكافآت الخضراء (0.277)، وإدارة الأداء الأخضر (0.191). وهذا يُعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر سيؤدي إلي زيادة مستوى التحسين في بيئة العمل بقيمة (0.552)، كما أن الزيادة في التدريب والتطوير الأخضر بوحدة واحدة سوف يؤثر علي بيئة العمل بقيمة (0.437)، وهذا بالإضافة إلي زيادة تطبيق الإستقطاب والإختيار الأخضر بوحدة واحدة سوف يؤثر علي بيئة العمل بقيمة (0.436).

كما نجد ومن خلال نتائج اختبار T- Test بوجود أثر دال إحصائياً لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي بيئة العمل إذ بلغت قيمة T المحسوبة لكل منها علي التوالي (18.0)، (10.4)، (9.83)، (8.44)، (4.15)، (6.40) وجميعهم عند مستوى دلالة معنوية معتمدة، ومما يؤكد ذلك قيمة الدلالة التي بلغت لكل منها (0.000) وهي أقل من القيمة المعنوية المعتمدة ( $\leq 0.05$ ). وبناءً علي ذلك يتم قبول الفروض الفرعية البديلة لكل منهما علي النحو التالي :

١. "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر على بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران.
٢. "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للاستقطاب والإختيار الأخضر على بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران".
٣. "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر على بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران".
٤. "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للمشاركة الخضراء على بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران".
٥. "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لإدارة الأداء الأخضر على بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران".
٦. "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء على بيئة العمل بأكاديمية التدريب بمصر للطيران".

### نتائج الدراسة

١. ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بأكاديمية التدريب بمصر للطيران بشكل واضح.
٢. تمتلك أكاديمية تدريب مصر للطيران خبراء تساعد وتسهل بشكل مباشر التعامل مع المتطلبات المستقبلية للأعمال البيئية، قد لا تمتلكها المنظمات الأخرى مثل "أخصائي شؤون البيئة".
٣. اهتمام إدارة الموارد البشرية بالأكاديمية بتبني برامج التوظيف الأخضر من خلال استخدام المواقع الإلكترونية وبوابات الوظائف عبر الإنترنت في نشر الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات الشخصية من خلالها.

٤. توفر أكاديمية التدريب بمصر للطيران التدريب علي أفضل الممارسات الصديقة للبيئة، عن طريق قيام جميع الموظفين بالأكاديمية باستبدال الأعمال الورقية بالميكنة وتحميل المواد العلمية عبر المواقع الإلكترونية ومنع طباعة المواد التدريبية في جميع خدمات التدريب.

٥. استخدام نظام معلومات التدقيق والمراجعات البيئية Environmental Management Information System (EMIS) في نظام إدارة أداء العاملين بأكاديمية تدريب مصر للطيران.

٦. تعترف الأكاديمية بالمكافآت في إدارة البيئة للموظفين.

٧. ريادة أكاديمية مصر للطيران في المجال البيئي لحصولها علي شهادة ISO14001.

٨. عدم وجود اختلافات بين العاملين بالأكاديمية عن مستوى جودة بيئة العمل.

٩. وجود ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبيئة العمل.

١٠. أن لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً في تحسين بيئة العمل للعاملين بشركة مصر للطيران للتدريب والتطوير.

١١. تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أثراً علي المناخ التنظيمي، والبيئة المادية، والحياة الوظيفية لبيئة عمل العاملين.

١٢. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد أحد الوسائل والأساليب التي يُمكن أن تستخدمها المنظمات لتدعيم جودة أعلى في مستوى بيئة العمل. وإن جودة الحياة العملية هي القوة الدافعة وراء تحسين بيئة العمل للعاملين.

### التوصيات والمقترحات

١. زيادة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية نحو أمن الموارد الطبيعية ودعم عدالة الإستخدام المستدام لها.

٢. ضرورة دمج الوصف الوظيفي للعاملين علي كافة المستويات بالإدارات بمهام ومسؤوليات بيئية تضمن إنتاجية أعلى للمبادرات الخضراء في مكان العمل.

٣. يُفضل اعتماد الشفافية للأداء البيئي في سياسات واستراتيجيات التوظيف لضمان الريادة والجودة.

٤. تطوير تصرفات الموظفين اليومية المؤيدة للبيئة في مكان العمل.

٥. اتباع طرق حديثة في تقييم الأداء البيئي.

٦. اعتماد "نهج التصميم المتكامل" "integrated design approach" في تقييم أماكن العمل الخضراء لدعم نتائج بيئية أفضل عن الأداء البيئي.

٧. يجب تشجيع العاملين علي تقديم مقترحات بيئية تُزيد من انتاجيتهم في الأنشطة البيئية، ومنح الاستقلالية في التعامل معها.
٨. الإهتمام بتقديم آفاق وظيفية أفضل تراعي تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية والإهتمام بالصحة النفسية والبدنية للعاملين.
٩. قيام المديرين بتحديد الحواجز وإيجاد فرص للتأثير علي التغيير الإيجابي للمناخ التنظيمي.
١٠. تهيئة مناخ تنظيمي يساعد الموظفين علي تبادل الآراء وتوضيح التطلعات ، وتحسين علاقات العمل ، وأيضاً الحصول على المكافأة والتشجيع الذي يجعلهم يشعرون بالتقدير، والتي بدورها يكون لها تأثير إيجابي قوي على معنوياتهم.
١١. استخدام نظام تقاسم الوظائف "Job Sharing" كنوع من توقيتات عمل زمنية مرنة، والعمل بدوام جزئي لضمان جودة أعلى في بيئة العمل للعاملين.
١٢. الحفاظ على دعم مجالات وظيفية لها نتائج إيجابية لأداء الموظفين وانتمائهم ورضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي والإحتفاظ برأس المال البشري والتقليل من معدل الدوران في العمل.

## المراجع

### المراجع العربية

- البحيرى، هشام (٢٠١٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM علي تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية . *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ٩، العدد الثاني، ١٠٢-١٤٠.
- محمد، محمد فكرى. (٢٠٢١). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد ٤٥، العدد الثالث، ١٣٥-١٨٢.

### المراجع الأجنبية

- Abdelhakim, W. M. (2022). *Astronomy Tourism in Egypt: A New Trend-Ancient Origin* (Doctoral dissertation, Mansoura University). Egyptian Knowledge Bank. Egypt.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(4), 529-548.
- Bangwal, D., and Tiwari, P. (2015). Green HRM–A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53.

- Bangwal, D., Tiwari, P., and Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(3), 244-268.
- Bureau of Labor Statistics (2020). Green Jobs: U.S. Bureau of Labor Statistics. Available at <https://www.bls.gov/green/overview.htm>. Retrieved 23 Dec 2021.
- Cabral, C., and Dhar, R. L. (2019). Green competencies: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, 235, 887-900.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Das, S. C., and Singh, R. K. (2016). Green HRM and organizational sustainability: An empirical review. *Kegees Journal of Social Science*, 8(1), 227-236.
- DeVellis, R. F., and Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Los Angeles, Sage publications. US
- Donley, J. (2021). The impact of work environment on job satisfaction: Pre-COVID research to inform the future. *Nurse leader*, 19(6), 585-589.
- Fithri, P., Mayasari, P. A., Hasan, A., and Wirdianto, E. (2019, October). Impact of work environment on employee performance in local government of Padang City. In *2019 International Conference on Organizational Innovation, Paris, France*, 21-25.
- Greig, M., Searcy, C., and Neumann, W. P. (2019). *Exploring the Need for a Work Environment Reporting Standard*. Technical Report to the Canadian Standards Association (CSA) Group. 2019. Available at <https://www.csagroup.org/article/research/exploring-the-need-for-a-work-environment-reporting-standard/>, Retrieved 20 June, 2022.
- Greig, M. A., Searcy, C., and Neumann, W. P. (2021). Work environment in the context of corporate social responsibility reporting: Developing common terms for consistent reporting in organizations. *Journal of Cleaner Production*, 328, 129513.
- Gupta, H. (2018). Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Journal of Environmental Management*, 226, 201-216.
- Hosain, S. and Rahman, S. (2016). "Green human resource management: A theoretical overview", *Journal of business and management*, 18(6), 54-59.
- Iddagoda, A., Hysa, E., Bulińska-Stangrecka, H., and Manta, O. (2021). Green Work-Life Balance and Greenwashing the Construct of Work-Life Balance: Myth and Reality. *Energies*, 14(15), 4556.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., and Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: multigroup Analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.

- John, a., & kalarani, t. G. Green human resource management, quality of work life and sustainable development. *mukt shabd journal*, ix(iv), 227-231.
- Karamanis, K., Arnis, N., and Pappa, P. (2019). Impact of working environment on job satisfaction. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14(3), 5-21.
- Kozmal, H., Ahmed Mohamed Saleh, M., & Ammar, S. (2022). The Effect of Tourism and Hotel Activity on the Employees' Identity. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(1), 153-179.
- Küçükoğlu, M. T., and Pınar, R. İ. (2015). Go green at work: Environmental organizational culture. *Modern Environmental Science and Engineering*, 1(2), 79-88.
- Lasrado, F., Zakaria, N. Go green! Exploring the organizational factors that influence self-initiated green behavior in the United Arab Emirates. *Asia Pacific Journal Management*, 37, 823–850 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09665-1>
- Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694.
- OECD (2017), OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278240-en>.
- Opatha, H. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. *HR Dialogue*, Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, 1(1), 22-41.
- Opatha, H. and Hewapathirana, R. (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. *International Journal of Arts and commerce*, 8(5), 1-10.
- Peerzadah, S. A., Sabiya, M. and Nazir A. N. (2018). Green Human Resource Management: A Review. *International Journal of Enhanced Research in Management and Computer Applications*, 7(3), 790, ISSN: 2319-7471.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., and Phan, Q. P. T. (2020). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 7(7), 845-878.
- Razak, N. A., Ma'amor, H., and Hassan, N. (2016). Measuring reliability and validity instruments of work environment towards quality work life. *Procedia Economics and Finance*, 37, 520-528.

- Renwick, D.W.S. Redman, T., and Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda. *International Journal of Management Review*, (15), 1-14.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C.J.C. and Chong, T. (2019), “Green human resource management and the enablers of green organisational culture: enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development”, *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Sander, E. L. J., Caza, A., and Jordan, P. J. (2019). Psychological perceptions matter: Developing the reactions to the physical work environment scale. *Building and Environment*, 148, 338-347.
- Shafaei, A., Nejati, M., and Yusoff, Y. M. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*. 41(7), 1041-1060.
- Sheikh, W. A., Islam, M. S., and Rahman, F. A. (2019). Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools. *Journal of Entrepreneurship Organization Management*, 8, 264. Doi: 10.4172/2169-026X.1000264.
- Sobaih, A.E. (2019). Green Human Resource Management in Egyptian Hotels: Practices and Barriers. *IAJFTH*, 5(1), 127-148.
- Steffgen, G., Sischka, P. E., and Fernandez de Henestrosa, M. (2020). The quality of work index and the quality of employment index: A multidimensional approach of job quality and its links to well-being at work. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7771.
- Stoyanova, T., and Angelova, M. (2018, June). Impact of the internal factors on the competitiveness of business organizations. In *2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*, 1-3. IEEE Publishing. DOI: 10.1109/HiTech.2018.8566386.
- Tahir, R., Athar, M. R., and Afzal, A. (2020). The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: Mediating role of employee value orientation and green psychological climate. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1781996.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal Human Resource*, 56, 31–55.
- Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: A study on banking sectors in bangladesh. *International Journal of Economics-Commerce and Management*, 6(6), 382-393.
- Wu, L.F., Huang, I.C., Huang, W.C. and Du, P.L. (2019), “Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: an integrated perspective in organizational management”, *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250.

- 
- Yeo, R. K., and Li, J. (2013). In pursuit of learning: sensemaking the quality of work life. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 136-160.
  - Yusoff, M., Nejati, M., Kee, D., and Amran, A. (2018). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 1-18.
  - Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., and Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11(19), 5408.
  - Zhao, J., Liu, H., and Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: Roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability*, 12(3), 763.



**Journal of Association of Arab Universities  
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



**The Role of Green Human Resources Management in Improving the  
Work Environment: A Case Study on Applied to EGYPTAIR  
Training Academy**

**Eman Sayed Ahmed    Nevien Galal Eid    Rasha Ahmed Khalil**

Tourism Studies Department – Faculty of Tourism and Hotels – Suez Canal University

**ARTICLE INFO    ABSTRACT**

**Keywords:**  
Green Human  
Resources  
Management;  
Quality of the  
working  
environment  
of the Egypt  
Air training  
academy

The global climate changes, which are expected to intensify in the coming years, have posed increasing challenges to human security. This has led to increasing local and international pressures towards the issue of paying attention to environmental considerations in the axes of sustainable development. Therefore, the Sustainable Development Strategy and Egypt's Vision 2030 have set the environmental dimension as a key focus in all development and economic sectors. It aims to reduce environmental pressures by developing plans for the sustainable consumption of resources and, therefore, achieving social justice.

Green human resources management is one of the main areas that have gained importance in the expansion of environmental management systems in organizations, as it targets workforce management towards contributing to the implementation of environmental goals and strategies. Therefore, it has become an important topic in the department to reflect the organizational efforts around the green orientation and respond to emerging societal trends.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 24, No.**  
**2, (June**  
**2023),**  
**PP.107 -131.**

This study aimed to identify the extent to which green human resources management practices are applied at the Egypt Air training academy, which is concerned with achieving the Sustainable Development Goals in Egypt. To achieve this goal, 334 questionnaire forms were distributed on a random sample of human resources managers at the academy, and the correct response rate was 85% of the total sample, and the results showed a high level of application of Green human resources management practices at the Academy. The results also revealed that the quality of working life is the driving force behind the improvement of various work environments. Based on this, the study recommended maintaining support for green career areas that have positive results for employee performance, job satisfaction, and retention, as this leads to a rise and improvement in the quality of work.