

استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على قطاع البترول المصري

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

عمرو حربى عبد السميع حجاب
باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

الدكتور
نورة عبد الرحمن علي
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور
عبد الله عبد الله الطبال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ومشرف على قسم نظم معلومات الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
كلية التجارة - جامعة السويس
المجلد الخامس - العدد الرابع
ديسمبر 2025

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية
بالتطبيق على قطاع البترول المصري

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الأربعة (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بالتطبيق على قطاع البترول المصري.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم جمع 360 قائمة تحتوي على إجابات العاملين عن اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة وبلغ عدد الصالح منها 344 قائمة تم جمعها من العاملين بشركات البترول المصرية، وقد استعانت الدراسة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات بمجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة، شملت نمذجة المعادلة الهيكلية، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة وهي: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) في تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير). اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات لبحوث مستقبلية، وتقديم إطار مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. جودة الحياة الوظيفية.

Abstract:

This study aimed to investigate and analyze the impact of green human resource management practices in its four dimensions (green recruitment, green training and development, green performance evaluation, green rewards) on improving the Quality of Working Life in its four dimensions (work environment, organizational climate, relationship and cooperation, training and development) applied to the Egyptian petroleum sector.

The study used the descriptive analytical approach, and relied on the survey method as a tool for collecting primary data. 360 lists containing employees' answers about their attitudes towards the study variables were collected, and the number of valid lists reached 344, which were collected from employees of Egyptian petroleum companies. The study used a set of advanced statistical methods to analyze the data and test the hypotheses, including structural equation modeling, confirmatory factor analysis, and path analysis.

The study concluded that there is a statistically significant impact of the dimensions of green human resource management practices under study, namely: (green recruitment, green training and development, green performance evaluation, green rewards) on improving the quality of work life in its dimensions (work environment, organizational climate, relationship and cooperation, training and development).

The study proposed a set of recommendations and suggestions for future research, were proposed, and a proposed framework was presented for improving the quality of work life through green human resource management practices.

Keywords: Green Human Resource Management Practices - Quality of Working Life.

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات المعاصرة، إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهناك حاجة متزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة (Yong, 2020).

لذلك يتحول العالم اليوم في القرن الواحد والعشرين إلى الاهتمام بالطبيعة والحفاظ علي مواردها بالاتجاه إلى الطبيعة الخضراء الخالية من التلوث، وتحويل كافة أنشطة المصانع والمؤسسات إلى أنشطة خضراء لا تلوث البيئة مع استمرار تطويرها، حتى تصل المؤسسة أو المنظمة إلى أن تكون منظمة خضراء (علي، 2023). وتُعتبر الموارد البشرية من الركائز الجوهرية في المنظمات، لما تقوم به من دور فاعل في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها كما ينبغي لمديري الموارد البشرية في العصر الحديث إدخال فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها الأساسية متوافقة مع توجهات الموارد البشرية وممارساتها المتعددة فإن هذه الأنشطة تسهم في رفع حيوية العمال وصحتهم، وبالتالي تحقيق زيادة في إنتاجهم وإنتاجيتهم لدى الموظفين مما يعزز الكفاءة ويخفض التكاليف، ويؤدي بالتالي إلى رفع مستوى التنافسية وتشجيع الإبداع في إدارة الموارد البشرية (Renwick & Maquire, 2013). وتعتبر جودة حياة العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تهيئة بيئة عمل محفزة وتحسين الظروف الوظيفية، بما يعزز رضا الموظفين ويدعم التزامهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء والإنتاجية، ويُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة محلياً ودولياً. وتعتمد جودة حياة العمل على مبادئ أساسية تسهم في جعل بيئة العمل أكثر جاذبية وتحفيزاً، بما يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة ولائهم (القبصي، 2017). وبناءً على ما سبق عرضه، سعت الدراسة إلى إبراز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتوضيح أهميتها وأبعادها المختلفة، إلى جانب تحليل دور هذه الممارسات في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، وذلك في سياق قطاع البترول المصري.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري للدراسة تحليلاً دقيقاً لمفاهيم وأبعاد المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، وفقاً لما سيتم عرضه فيما يلي:

1- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1/1: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتامي بعض الظواهر في الحياة اليومية ومنها القضايا البيئية والمنافسة العالمية والتغيرات التكنولوجية والتنمية المستدامة فرضت على المنظمات والافراد ان تواجه هذه التغيرات العالمية بواسطة إدارة الموارد البشرية التي وتُعد جزءاً أساسياً منها، إذ يقتضي تعزيز الأداء البيئي إدماج مختلف مهام إدارة الموارد البشرية في نطاق الاهتمام، ابتداءً من استقطاب العاملين وتأهيلهم، مروراً بتقييم أدائهم، وصولاً إلى نظم الأجور والمكافآت (Aykan, 2017). تعد إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن إيجاد توازن بين العمل والبيئة والحفاظ على الموظفين الموهوبين لأن الموهبة اثن من الصناعة، واصبحت المنظمات على دراية بسلوك الموظف الاخضر الذي من الصعب العثور والاحتفاظ بهم (Sakhawalkar & Thadani, 2015).

كما يعرفها Ramasamy et al. (2017) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية الداعمة للبيئة، إلى جانب الحفاظ على الثروة المعرفية، حيث يُعد التكامل بين هذين البعدين وإدارتهما بشكل سليم المسار الأمثل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتحقيق الاستدامة في نهاية المطاف، وهو ما يمثل عاملاً حاسماً لكل مؤسسة تنظيمية.

وينظر Hosain & Rahman (2016) إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها تقوم بدور محوري وحيوي في قضايا الإدارة البيئية وتحقيق استدامة موظفيها، إذ ان تطبيق التكنولوجيا المبتكرة يمكن ان يخفف من التدهور البيئي والبحث عن الطاقة البديلة للحد من استخدام الموارد الطبيعية المحدودة، وهكذا يجب على المنظمات بذل المزيد من الجهد في البحث عن التكنولوجيا التي تحد من آثار التدمير البيئي من خلال خلق المنتجات الغير سامة ولا تسبب تلوث للبيئة.

كما عرفها Pham et al. (2020) بأنها عبارة عن تطبيق يتضمن اعتماد ممارسات وسياسات بيئية تشجع الموظفين على الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الإهدار لها بطريقة إبداعية تعزز موقف الشركة تجاه الاستدامة البيئية.

ويمكننا تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات الموارد البشرية الداعمة للبيئة مما يحقق أداءً أمثل وتكاليف منخفضة ودرجات أعلى من الانخراط الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم.

3/1: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- هناك عدة أهداف لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وتشمل ما يلي: (عوديش وصالح، 2020)
- تهدف أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء بهدف رفع الصورة الذهنية للمنظمة وتعزيز تنافسيتها وتمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية عن طريق تعزيز دور الشركات في المسؤولية الاجتماعية.
- حث العاملين على ابتكار وتقديم أفكار مستدامة بيئيًا تتصل بوظائفهم مما يعمل على دفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها البيئية.
- تسعى الإدارة الخضراء للموارد البشرية إلى من أجل صون البيئة الطبيعية وضمان صحة العاملين عن طريق حظر التدخين في المكاتب واعتماد مواد آمنة في بيئة العمل من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية واستدامتها لتلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الاضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية متطلباتهم.
- تطوير الاداء البيئي المستدام للمنظمة .
- تعزيز سمعة المؤسسة البيئية وتعظيم الفرص المتاحة وتعزيز كفاءتها الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى جانب الاستفادة من الحوافز والخصومات الضريبية.

4/1: تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتعرض الموارد البشرية الخضراء لسلسلة من الصعوبات، منها: (جميل ، 2020) (Rubel, et al., & 2021)

- مقاومة بعض العاملين لسياسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ، وتفاوت درجة حماسهم لتلك الممارسات.
- تحديات تتعلق بإنشاء هيكل عمل أخضر في المؤسسة.
- صعوبة عملية تقييم الأداء الأخضر للعاملين ، وصعوبة قياس فعالية ممارسات القيادة الخضراء في سلوك العاملين
- صعوبة التحول من الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة زمنية قصيرة.
- صعوبة توافر مصادر العاملين ذوي المواهب الخضراء، والمؤهلين للعمل في الوظائف الخضراء.
- التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقتًا طويلاً.
- في المرحلة الأولى للتنفيذ تتطلب استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً.
- يعد تدريب العاملين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين القيام بها.

4/1: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعددت عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للدراسات السابقة، فقد أشارت دراسة (Yushliza et al., 2019) إلى ثلاثة أبعاد هي : اكتساب الموارد البشرية الخضراء، والتدريب والتطوير، الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية. وأشارت أيضاً دراسة (Ahmed, 2015) إلى خمسة أبعاد هي :الاختيار الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، العلاقات الخضراء للموظفين. كما أشارت دراسة (Alkerdawy, 2019) إلى أربعة محاور هي: "التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء"، واعتمدت الدراسة على المقياس الذي استخدمه دراسة (Alkerdawy, 2019) نظراً لشمولة وتماسكه مع طبيعة ومشكلة وأهداف الدراسة.

1/4/1: التوظيف الأخضر: تقوم المنظمات التي تتبنى التوظيف الأخضر بالإعلان عن الوظائف من خلال المواقع على شبكة الانترنت وهذه الطريقة سريعة جداً ورخيصة وسهلة، فضلاً عن أن العلاقة بين تصور الموظف وتوجه المنظمة نحو الأخضر جعلت المتقدمين مهتمون بالعمل في منظمات صديقة للبيئة، وتقوم عملية الاختيار الأخضر بعد اجراء المقابلات الشخصية التي تتم عبر الانترنت اذ تمنح للمرشحين تفضيلات أكثر ملائمة للبيئة (Bput,2017).

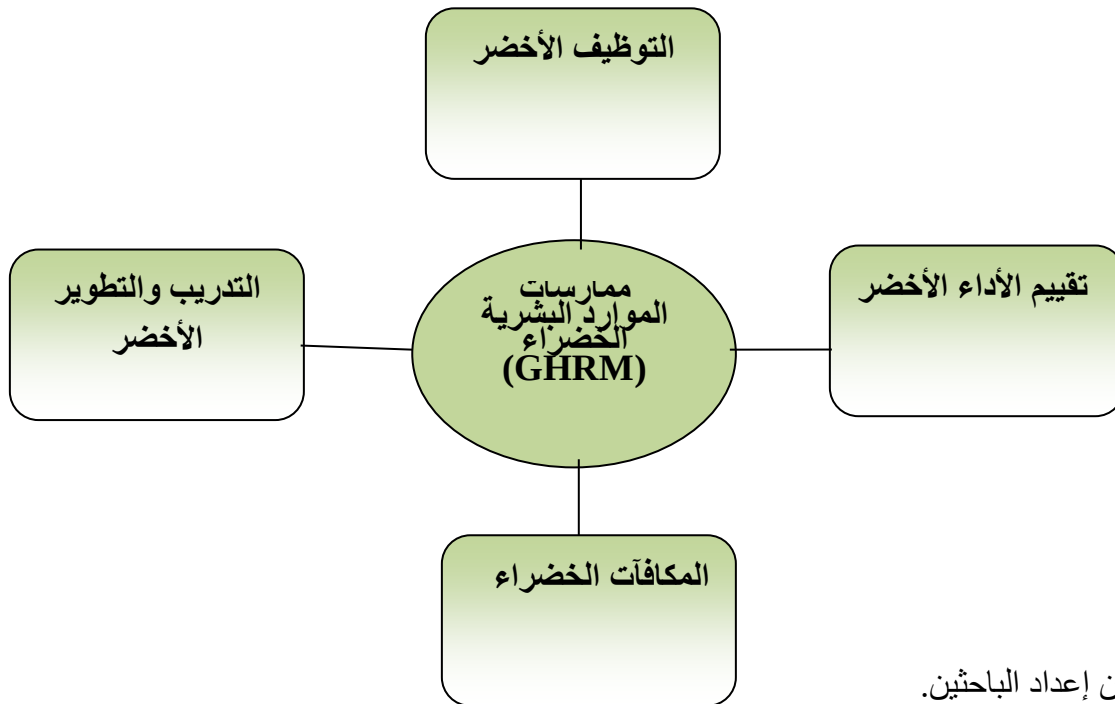
2/4/1: التدريب والتطوير الأخضر: يوفر التدريب البيئي لأعضاء المنظمة الموظفين والمديرين المهارات والمعارف المطلوبة بخصوص التحضير لزيادة الوعي باتجاه البيئة عن طريق تعلم أفضل الممارسات الخضراء (Aykan,2017)، ويرى (Teixeira (2012 بأن التدريب البيئي واحد من اهم الادوات لتطوير الموارد البشرية

وتيسير التحول نحو مجتمع مستدام أكثر من خلال تحقيق هدفين هما: تعليم الموظفين السياسة البيئية للمنظمة، تعديل السلوك الشخصي للموظف ليكون أكثر فهماً للتفاعل مع البيئة.

3/4/1: تقييم الأداء الأخضر: وهي العملية التي تدفع الموظفين نحو تعزيز وتقويم الأداء لضمان بلوغ الأهداف المرجوة والغايات التنظيمية وتركز المؤسسات على تضمين السياسات البيئية ضمن آليات إدارة الأداء، وإجراء عملية المقارنة والتدقيق معها لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في النتائج البيئية، وتركز عملية تقييم الأداء الأخضر على القضايا مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية، والاتصالات البيئية والسياسية، ونظام المعلومات الخضراء، وعمليات التدقيق (Ahmad, 2015).

4/4/1: المكافآت الخضراء: تعد المكافآت الخضراء واحدة من الوسائل التي تستخدمها الشركات لدعم أنشطتها البيئية، وتعتبر آلية تحفيزية ودافع معنوي نحو تغيير سلوك الموظفين إلى الأداء الأخضر (Pawar, 2016)، وتشجيعهم على اتخاذ الإجراءات المستدامة التي تحافظ على البيئة، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد (بلالي وسملالي، 2018). ويعبر التحفيز عن عملية تنظيم ومنح الحوافز كوسيلة لتوجيه سلوك العاملين والتأثير عليه وإشباع حاجاتهم، بهدف زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم (سعيد، 2024).

شكل رقم (1) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: من إعداد الباحثين.

2- جودة الحياة الوظيفية:

اتجهت المنظمات المعاصرة بمختلف أشكالها إلى التركيز على تحسين جودة الحياة الوظيفية لعمالها كهدف استراتيجي في بيئة عمل تتميز بسرعة التغيير والتسابق المستمر للحصول على موارد بشرية متميزة، تشكل محور النجاح للمنظمات وتميزها عن غيرها، بما تمتلكه من معارف ومهارات، وتعكس برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية مجمل النشاطات التي تتبناها المنظمة بهدف تحسين أدائها من خلال التركيز على الحاجات المختلفة للمورد البشري وزيادة رضاه في العمل، وتحسين ظروف عمله المادية والاجتماعية، قصد تحقيق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف بالمنظمة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء (عبد الصمد والعقون، 2022).

1/2: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يشير مصطفى (2015) "أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الاستقرار والأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت، التوازن بين الحياة والعمل، ظروف العمل المادية".

كما عرف (Robbins & Judge (2013) جودة الحياة الوظيفية بأنها "استجابة المنظمة للعاملين فيها من خلال تطوير آليات تسمح لهم من خلالها بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تصميم بيئة العمل التي يعملون فيها".

وتعني جودة الحياة الوظيفية مدى استجابة المنظمة لاحتياجات موظفيها من خلال تهيئة آليات تمكنهم من إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ما تبذله من جهود لخلق بيئة عمل توفر الأمان والرضا الوظيفي (Sumarsi & Rizal, 2022).

كما ينظر لجودة الحياة الوظيفية على أنها تجسد المستلزمات الأساسية التي تهدف إلى تحسين رضا العاملين وتعزيز الفعالية التنظيمية (Radha, Ashu, 2014).

وعرفها (Kumar & Shani (2013) بأنها درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته مضافاً إليها البعد الإنساني والتي تسهم بمجملها في الرضا العام، وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المؤسسة ككل.

أما (Mayakkannan (2020 عرفها بأنها هي درجة تلبية الاحتياجات الشخصية الأساسية لأعضاء المنظمة من خلال الخبرات التنظيمية.

بينما (Balaji (2020 أوضح أن جودة الحياة الوظيفية وظيفة شاملة لتحسن رضا العاملين من خلال توفير بيئة عمل قوية مع التعليم المستمر لتهيئة المنظمة لمواجهة التغير والتطورات المتلاحقة، وهي عامل رئيسي ومحدد أساسي لرضا العاملين والحفاظ عليهم وجذب أفضل العناصر.

استناداً على ما تم تقديمه، يمكن تقديم تعريف جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة من الأنظمة المرتبطة بتطوير مختلف المكونات المتعلقة برأس المال البشري للمنظمة والتي من شأنها أن تنعكس على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الثقافية والاجتماعية والصحية، كالتي بدوره ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تعزيز أهداف المنظمة والفرد وكافة الجهات ذات الصلة بالمنظمة.

2/2: أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تظهر قيمة تحسين نوعية الحياة الوظيفية عبر تأثيرها المباشر وغير المباشر على العديد من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات. وقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت في سياقات مختلفة تؤكد أن تحسين نوعية حياة العمل له انعكاس على عدد كبير من المخرجات التنظيمية الأساسية، مما خلق روابط مباشرة وغير مباشرة بين طبيعة البيئة السائدة ونتائج المنظمة، كما أن مدى نجاح أي منظمة في المستقبل يرتبط بشكل كبير بقدرتها على إقامة بيئة عمل محفزة (القحطاني، 2005)، وحسب الهيئتي (2005) فنوعية الحياة الوظيفية متمثلة ببرامج تحسينها تتضح قيمتها باعتبارها استراتيجية متكاملة يمكن أن تؤثر على تحقيق المنظمة للنتائج التالية:

- تحقيق الأفضلية النوعية أمام المنافسين من خلال سعي العاملين لتحسين الأداء والجودة معاً.
- استقطاب والحفاظ على الكفاءات البشرية المتميزة من حيث المهارات والمعرفة.
- فرصة تعزيز الالتزام الاجتماعي والأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع.
- تفوق أداء الموظفين جنباً إلى جنب مع الإدارة عند مواجهة المنظمة لمشكلات قد تعطل برامجها.
- اكتساب ولاء كبير من العملاء والمستفيدين من سلعها أو خدماتها بناءً على قاعدة.

3/2: خصائص جودة الحياة الوظيفية:

أشار اسلام وعبد الرؤوف (٢٠٢٣) بأن جودة الحياة الوظيفية لها خصائص عدة أهمها:

- الأهداف الواضحة التي تحققها في المؤسسة
- وجود فرص لإستخدام قدرات الفرد وتطويرها
- النجاح في مطابقة الأهداف التنظيمية وحاجات الموظفين.
- الإتصالات الفعالة والشعور بالأمان.

4/2: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

ذكر (Schein 2017) بأن عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

1/4/2: العوامل الشخصية:

- **العوامل الديموغرافية:** تشمل المتغيرات الديموغرافية للعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والتي تؤثر على كيفية تعامل الموظفين مع بيئة العمل ومتطلباتها. على سبيل المثال، يميل الموظفون الأكبر سنًا إلى توازن أكبر بين العمل والحياة، بينما الموظفون الأصغر سنًا يميلون إلى احتياجات الدعم بين الحضور والإنجازات.
- **العوامل التعليمية:** تعتمد التوقعات التنظيمية على توقعات الموظفين من خلفيات ومفروض التعليم المختلفة، فالأشخاص ذوو المستويات التعليمية العالية قد يتوقعون فرصًا للتطوير المهني والرضا عن العمل.
- **العوامل المهنية:** تشمل الخبرة المهنية، ومستوى الأقدمية، ونوع الوظيفة، حيث يمكن أن تؤثر على مدى شعور الموظف بالرضا والتقدير في مكان العمل.

2/4/2: العوامل التنظيمية:

- **بيئة العمل:** تشمل الظروف المادية في مكان العمل، مثل الأمان الوظيفي، والنظافة، والإضاءة، والتهوية، والتي تؤثر على رفاهية الموظفين وأدائهم.
- **السياسات والإجراءات:** تشمل القوانين والسياسات التنظيمية التي تؤثر على العمل اليومي للموظفين، مثل سياسات الترقية، والتقييم، والإجازات، والتوازن بين العمل والحياة.
- **الثقافة التنظيمية:** تشمل القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود في المؤسسة، والتي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة.
- **العلاقات الاجتماعية:** تشير إلى نوعية العلاقات والتفاعلات بين الموظفين وزملائهم ومشرفيهم، والتي تساهم في تحسين رفاهية الموظف وزيادة شعوره بالانتماء.

3/4/2: العوامل الخارجية:

- **السياق الاقتصادي:** يشمل الظروف الاقتصادية العامة التي تؤثر على الوظائف مثل معدلات البطالة، والتضخم، ومستوى الدخل، والتي يمكن أن تؤثر على استقرار الوظائف ورضا الموظفين.
 - **السياق الاجتماعي:** يشمل العوامل الاجتماعية مثل القيم الثقافية والتوقعات الاجتماعية، والسياسات العامة المتعلقة بالعمل، والتي يمكن أن تؤثر على توقعات الموظفين ورؤيتهم عن العمل.
- تلعب جودة الحياة الوظيفية دورًا جوهريًا في تعزيز رفاهية الموظفين وأدائهم. تتأثر جودة الحياة الوظيفية بمجموعة متنوعة من العوامل الشخصية، والتنظيمية، والخارجية. ففهم هذه العوامل يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين.

5/2: أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تختلف مكونات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف وجهات النظر والمنطلقات المختلفة للباحثين، حيث يرى البعض أن جودة حياة العمل تتحقق بتوفير مجموعة من العوامل متمثلة في (تعويضات عادلة وكافية، ظروف عمل صحية وأمنة، فرص تطوير الكفاءات، الأمن الوظيفي، مرونة المهام وجدول العمل، التصميم الوظيفي الجيد، التعاون وتطوير فرق العمل). وهناك من يرى بأن جودة حياة العمل تتحقق بتوفر (بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظام الأجور، فرص التقدم الوظيفي والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين) (جاد الرب، 2008). وهناك من يحددها في "الأمن الوظيفي، النظام الأفضل للمكافآت والأجور العادلة والمرتفعة وفرص الترقية والتقدم الوظيفي" (Ahmadi, Salavati, 2012). كما يحدد عبد الفتاح (2011) أبعاد جودة الحياة الوظيفية بخصائص العمل المعنوية والعدالة في نظام الأجور والمكافأة وخصائص الوظيفة وجماعة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والقيادة الإدارية وأخرها الإشراف الفعال، في حين قسم كل من (Mohammadi and Shahrabi, 2013) أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى عدد من الأبعاد تضم: الأجور العادلة والكافية وظروف العمل الصحية والأمنه وفرص العمل المتساوية و التماسك الاجتماعي والتكامل و التدريب والتطوير في القدرات البشرية و تفويض السلطة ومشاركة العاملين.

بناء على ما تقدم يلاحظ وجود التباين الظاهري في آراء الباحثين في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وعلى الرغم من هذا التباين، فإن هذه الدراسة تركز على أربعة أبعاد رئيسية تتسق بشكل واضح مع مشكلة الدراسة وأهدافها ومجال تطبيقها، وهي كما يلي:

1/5/2: بيئة العمل: تشمل الظروف المادية والنفسية في مكان العمل والتي تؤثر على رفاهية العاملين وأدائهم. تشمل هذه الأمان الوظيفي، النظافة، الإضاءة، التهوية، والتسهيلات الأساسية.

2/5/2: التدريب والتطوير: فرص التطوير والتدريب تتيح للعاملين تحسين مهاراتهم ومعارفهم المهنية، مما يعزز من رضاهم عن العمل ويزيد من فرص تقدمهم المهني (الحربي، 2024).

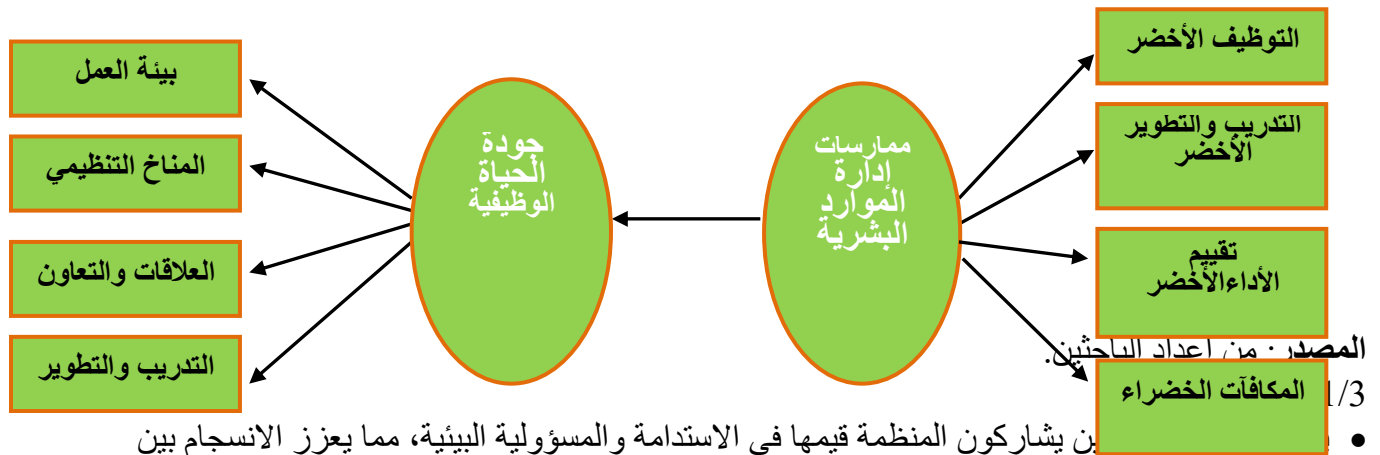
3/5/2: العلاقات والتعاون: تلعب العلاقات الاجتماعية دورًا فاعلاً في تحسين جودة الحياة الوظيفية وهو ما يقود إلى إيجاد نوع من العلاقات والتكامل الاجتماعي الذي يسوده الاحترام المتبادل والانتماء للجماعة والتعاون والثقة والحرص على المصلحة العامة والإيمان بالهدف العام والتجرد من الأنانية والاعتماد على الكفاءة والقدرة والإمكانات وليس على المجاملات وتؤثر كل تلك العلاقات في الإنتاجية ومستوى الأداء وهذا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل والرضا عنها ومن ثم الشعور بجودة الحياة الوظيفية (الثويني، 2023).

4/5/2: المناخ التنظيمي: يمثل المناخ التنظيمي المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة، ومجموعة السمات المميزة للمنظمة والتي تفرقها عن غيرها وتؤثر على سلوك موظفيها، ويعد المناخ التنظيمي أحد مكونات بيئة العمل الداخلية في المنشأة، وله علاقة بالأنظمة والتعليمات والسياسات والأهداف والاتصالات والجماعات ومختلف العلاقات المتشابكة بين الأقسام وموظفيها من رؤساء ومروءسين، فكلما كان المناخ التنظيمي صحواً كانت العمليات الإدارية مرنة وفاعلة وجماعات العمل متفاهمة ومتعاونة، أما إذا كان ملبداً فإنه ينعكس على التعقيد في العمليات الإدارية والتذمر وغير المبالاة في صفوف الموظفين (العصيمي، 2022).

3- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية:

تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال دمج البعد البيئي في العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق التوازن بين الأداء المؤسسي والاستدامة البيئية، بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ورفاهية العاملين. ويمكن تناول هذا الدور من خلال المحاور التالية:

شكل رقم (2) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية



• **1/3 المكافآت الخضراء:** المشاركون المنظمة قيمها في الاستدامة والمسؤولية البيئية، مما يعزز الانسجام بين الموظف والمؤسسة.

• يسهم في خلق بيئة عمل صحية من خلال جذب أفراد لديهم وعي بيئي والتزام شخصي بالممارسات المستدامة.

• يقلل من التنافر القيمي بين العاملين والإدارة، مما يعزز الرضا والولاء الوظيفي.

2/3: التدريب والتطوير الأخضر:

• يوفر فرصاً تعليمية مستمرة تسهم في نمو الموظف المهني، وتزيد من شعوره بالتمكين والكفاءة.

• يُنمّي وعي الموظفين بأهمية حماية البيئة داخل العمل وخارجه، ما ينعكس على جودة بيئة العمل.

- يُشعر العاملین بأنهم جزء من منظمة مسؤولة، مما يعزز الانتماء والتحفيز الداخلي.
- 3/3: تقييم الأداء الأخضر:**

- يُعزز العدالة والشفافية من خلال تقييم يشمل الالتزام البيئي والسلوك المسؤول.
- يزيد من شعور الموظف بالعدالة التنظيمية والتقدير، ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- يوجه العاملين نحو أهداف واضحة تشمل البعد البيئي، مما يدعم مناخًا تنظيميًا إيجابيًا.

4/3: المكافآت الخضراء:

- تُحفّز العاملين على الالتزام بالممارسات البيئية من خلال نظام مكافآت عادل ومحفّز.
- تُسهم في تعزيز الشعور بالتقدير والإنصاف، مما يرفع من معنويات العاملين.
- تدعم بيئة عمل إيجابية تعترف بجهود الأفراد والمبادرات الجماعية، ما يوطد العلاقات المهنية ويُشجّع على التعاون.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

قسمت الدراسات السابقة بناءً على متغيرات الدراسة، وتم تحليلها وفقًا لأهدافها وأهم نتائجها، مع التعليق على تلك الدراسات، وفيما يلي استعراض لأبرز تلك الدراسات:

1- الدراسات التي تتعلق بممارسات الموارد البشرية الخضراء:

جاءت دراسة (Yasin et al., 2022) تقترح نموذجًا يعتمد على الميزة التنافسية ونظريات الإشارة، يوضح كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على العلامة التجارية من خلال الدور الوسيط لكل من الاستدامة البيئية للشركات والاستدامة الاجتماعية للشركات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على العلامة التجارية من خلال الدور الوسيط لكل من الاستدامة البيئية للشركات والاستدامة الاجتماعية للشركات، مما يمكن الشركات من الحصول على الميزة التنافسية، وجذب الموظفين المحتملين.

بينما دراسة (عبد الرؤوف وآخرون، 2023) تلقي الضوء على دور عمليات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أداء العاملين بالتطبيق على الكليات التقنية المصرية، وقد استند الباحثون إلى استمارة استقصائية للحصول على البيانات الأولية التي تسهم في غرض الدراسة والتي تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع) وتمثلت أبعاد المتغير المستقل في الثقافة الخضراء والاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، وتم توزيع استمارة الاستقصاء على عدد من العاملين في الكليات التكنولوجية المصرية، والبالغ عددها 8 كليات، كما تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فروض الدراسة. شملت الدراسة 315 من العاملين في هذه الكليات، وقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية إلى رفض الفرض الرئيسي للدراسة الذي ينص على: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين بالكليات التكنولوجية المصرية"، واستنادًا إلى نتائج الدراسة، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات، من أبرزها أن تقوم الكليات التكنولوجية المصرية بموضوع الدراسة بتضمين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن أعمالها وذلك لتحسين مستوى أداء العاملين بها تجاه البيئة وضرورة الاهتمام الكافي بالتدريب وتنمية مهارات العاملين تجاه البيئة بما ينعكس على تحسين أداء العاملين بالكليات التكنولوجية.

كما هدفت دراسة (Muisyo et al., 2023) الكشف عن تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل بين الشركات في الاقتصاديات المتقدمة والنامية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ممارسات بناء القدرات الخضراء، وممارسات إدارة الأداء الأخضر، ومشاركة الموظف الخضراء) على علامة صاحب العمل من خلا الدور الوسيط للسمعة البيئية، إلا أن مشاركة الموظف الخضراء كان لها تأثير إيجابي معنوي في المجتمعات الاقتصادية المتقدمة.

بينما هدفت دراسة (Mustafa, et al., 2023) إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية الخضراء، من خلال تطبيق نظرية القدرة والتحفيز والفرصة والنظرة القائمة على الموارد الطبيعية، وأظهرت النتائج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية الخضراء، مع الوساطة الجزئية لتقاسم المعرفة الخضراء والابتكار الأخضر، كشفت عن وجود اعتدال إيجابي كبير في رأس المال البشري الأخضر، والذي يعد مهمًا لتطوير القوى العاملة المستدامة التي تعمل كمحفز لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وسعت دراسة (مصطفى ومنتصر، 2024) إلى التعرف على تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوكيات الموظفين والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك الأخضر المتلقي من المنظمة، بالتطبيق على قطاعي الفنادق ووكالات السفر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لأنشطة الموارد البشرية الخضراء على الدعم التنظيمي المدرك الأخضر وعلى سلوكيات الموظفين الخضراء، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك الأخضر على سلوكيات الموظفين الخضراء، وتوصلت أيضا إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك الأخضر كدور وسيط في العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات الموظفين الخضراء، وأوصت الدراسة باستفادة الإدارات داخل الشركات من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتوافق مع أهداف وقيم الإدارة البيئية، ومشاركة الموظفين في حل المشكلات المتعلقة بالاستدامة والبيئة والإدارة الخضراء، والتخطيط لبرامج التدريب الأخضر باستمرار وتعزيز مهاراتهم المعرفية بها.

بينما دراسة (شحاتة، 2024) هدفت إلى التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التنمية البيئية المستدامة: الدور الوسيط للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، بالتطبيق على أعضاء التدريس والهيئة المعاونة بجامعة 6 أكتوبر، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية البيئية المستدامة، ووجود تأثير إيجابي للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على التنمية البيئية المستدامة، ووجود تأثير جزئي للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية البيئية المستدامة.

أما دراسة (عبد الوهاب، 2024) تطرقت إلى قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة لممارسات البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة وبالتطبيق على عملاء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، وتم الاعتماد على استبيان باستخدام عينة عشوائية بسيطة، حيث تم تجميع عدد من الاستثمارات صالحة للتحليل الإحصائي بعدد 372 مفردة وتم استخدام V SPSS 25 لاختبار التأثيرات المباشرة، إلى جانب استخدام أداة التحميل (Amos. V 23) لاختبار التأثيرات غير المباشرة. وأظهرت الدراسة علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة)، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء المنظمة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أداء المنظمة) باختلاف المتغيرات الديموغرافية وفقاً (النوع، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

في حين دراسة (Shaikh et al., 2024) حاولت استكشاف كيفية تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للميزة التنافسية الخضراء من خلال تحسين القدرة على تحليل البيانات الضخمة، ودراسة دور المخاوف البيئية لدى المديرين في تعزيز هذا التأثير، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تحقيق ميزة تنافسية خضراء عن طريق تطوير قدرات تحليل البيانات الضخمة، وأن هذا التأثير يزداد قوة عند وجود اهتمام بيئي لدى الإدارة، مما يدعم استدامة الميزة التنافسية البيئية.

2- الدراسات التي تتعلق بجودة الحياة الوظيفية:

هدفت دراسة (نصر، 2020) لرفع جودة الحياة الوظيفية لدى قادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة، لتحقيق عدد من الأهداف أهمها استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية، والوقوف على الوضع الراهن لدى قيادات المدارس، والتوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد على رفع جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم المصري، وتوصلت الباحثة إلى ضعف جودة الحياة الوظيفية لدى قادة مدارس التعليم العام في مصر نظراً لعدم الشعور بالرضا الوظيفي والذي يرجع عدة عوامل أهمها ضعف الأجور والحوافز والمكافآت، وكذلك المشاكل المستمرة مع الطلاب وأولياء الأمور نظراً تخبط القرارات الواردة من الوزارة والتي عليهم تنفيذها، وبعد فترة قصيرة عليهم تجميدها، بالإضافة إلى تجاهل آرائهم عند القيام بعمليات الإصلاح والتطوير، نظراً لعدم مشاركتهم في لجان التطوير بالوزارة، عدم توافر الأمان من جهة الأجر الوظيفي والعلاقات داخل العمل، ضعف مساندة النقابات العمالية لهم، فضلا عن المركزية الشديدة والتي تضعف من تمكين القيادات المدرسية، وضعف قدرتهم على اتخاذ القرارات.

كما سعت دراسة (محمد، 2021) إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثلاثة (الأجور والرواتب، التدريب، المسؤولية الاجتماعية) على تحقيق أهداف المنظمة من حيث الأبعاد المتمثلة في (تحقيق ميزة تنافسية، تحسين الأداء) بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية الحكومية في مصر (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) داخل محافظتي القاهرة والجيزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التطبيق الفعلي لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثلاثة وبين تحقيق الأهداف التنظيمية بأبعادها داخل البنوك محل الدراسة.

أما دراسة (سعد، 2021) كشفت عن واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). بين المجموع الكلي للاحتراق الوظيفي، والمجموع الكلي لجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة. كما أجرى (أيمن، 2021) دراسة استهدفت التعرف على جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي باتباع الأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (384) موظفا بالبنوك الحكومية المصرية (البنك الأهلي- بنك مصر- بنك القاهرة)، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، كما أتضح وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

بينما دراسة (Abraham, 2023) سعت التعرف على العوامل المتعلقة بجودة الحياة العملية ودراسة تأثير جودة الحياة العملية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في إثيوبيا، استخدمت الدراسة المنهج الكمي. تم جمع بيانات البحث من خلال استبيان، وتم أخذ عينات عشوائية بسيطة، وأظهرت النتائج أن التعويضات والمكافآت والتوازن بين العمل والحياة لها دلالة إحصائية وترتبط بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وأن جودة الحياة العملية لها علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية مع الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم العالي. وأشارت النتائج إلى الحفاظ على توازن أكثر بين العمل والحياة من خلال الإدارة الاستراتيجية المناسبة للموارد البشرية لزيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في العمل وتحسين جودة خدمات الجامعة.

وتناولت دراسة (Agustina et al., 2024) تحديد تأثير جودة حياة العمل (QWL) على أداء الموظف، مع اعتبار الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة، واشتملت العينة على 72 مستجيباً من PT. Bank X (Persero)، حيث تم استخدام تقنية أخذ العينات الهادفة وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان، وأظهرت النتائج أن بيئة العمل (جودة حياة العمل) لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف، كما تبين أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يمثلان متغيرتين وسيطتين جزئيتين في العلاقة بين بيئة العمل (جودة حياة العمل) وأداء الموظف. كما حاولت دراسة (العزيمي، 2024) التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا متوسطة.

بينما هدفت دراسة (جعفر وآخرون، 2025) إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي الرياضة المدرسية بسلطنة عمان، تم اختيار عينة عشوائية والبالغ عددها (79) معلماً ومعلمة للرياضة المدرسية بوزارة التربية والتعليم بعمان، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وكانت أهم النتائج وجود فروق معنوية في عناصر جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الاجتماعية، الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، الأمان الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي)، ووجود علاقة طردية بين مستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي الرياضة، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية.

3- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية:

هدفت دراسة (عبد الله وآخرون، 2023) إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التحليل الأخضر، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، المشاركة الخضراء، إدارة الأداء الأخضر، المكافأة الخضراء) في تحسين جودة بيئة العمل بأبعادها (المناخ التنظيمي، البيئة المادية، الحياة الوظيفية) بالتطبيق على أكاديمية تدريب مصر للطيران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات

المطلوبة، وأجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة بيئة العمل، كما أشارت النتائج وجود أثر ذات دلالة احصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على جودة بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة دمج الوصف الوظيفي للعاملين على كافة المستويات بالإدارات، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحات بيئية.

أما دراسة (Haeruddin et al., 2023) فسعت لاستكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على جودة الحياة العملية (QWL) في الجامعات الحكومية في إندونيسيا. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات، حيث بلغت حجم العينة 84 مفردة وتم استخدام تحليل المسار في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تترك أثراً إيجابياً وملحوظاً على صحة الموظفين ورفاهيتهم وإنتاجيتهم، كما تسهم في تحسين جودة حياتهم العملية داخل الجامعات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المؤسسات على تهيئة بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم، مما يزيد من إنتاجيتهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير ساعات عمل مرنة، وتوظيف وتدريب صديق للبيئة، وما إلى ذلك. وينبغي على المؤسسات التأكد من مراعاة الآثار البيئية والصحية والاجتماعية والاقتصادية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية، وأخيراً، ينبغي على المؤسسات السعي إلى التحسين المستمر من خلال تقييم ممارساتها الحالية في مجال الموارد البشرية بانتظام لتحديد مجالات التحسين.

4- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أهم نتائجها في مجال الدراسة، يتضح الآتي:

- أ. قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، إلى حد علم الباحثين.
- ب. أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز الفهم العميق لمتغيرات الدراسة، وساهمت في بناء الإطار النظري، وتوضيح المفاهيم الأساسية، كما وفرت مرجعية علمية لاختيار المنهجية المناسبة، وتحديد أداة الدراسة وطرق قياس المتغيرات بدقة.
- ج. تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال، وتسهم من خلال ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات في إرشاد الباحثين والمختصين إلى التوسع في دراسة هذه الظاهرة وتحليلها بشكل أعمق، مع التركيز على تحديد أسبابها وعواملها المؤثرة.
- د. تتنوع مقاييس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية في الدراسات السابقة، إذ لم يجمع الباحثين على مقاييس موحدة، بل شهدت تلك المقاييس تبايناً واختلافاً بين دراسة وأخرى وفقاً لأهداف كل دراسة وسياقها البحثي.
- هـ. تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم مديري المنظمات، والأكاديميين، والباحثين، وواضعي السياسات في تطوير وصياغة سياسات فعالة، وتسعى إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الأداء المؤسسي.
- و. يعزى اختيار هذا الموضوع إلى أهميته المتزايدة في ضوء التوجهات الحديثة نحو تحقيق الاستدامة داخل بيئة العمل، إذ يتماشى مع رؤية مصر 2030 التي تؤكد على ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتطوير رأس المال البشري كأداة رئيسية لدفع عجلة النمو، إلى جانب الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول هذا المجال من منظور تطبيقي ومؤسسي.

وتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أن هناك تبايناً واتفاقاً في عدة جوانب حيث جاءت متفقة مع الدراسة الحالية في تناولها قضية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين جودة الحياة الوظيفية مع اختلاف المتغيرات والأسلوب والعلاقات، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة، تبين وجود فجوة بحثية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
------------------	----------------	-----------------

• تناولت الدراسات السابقة إلى ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. • تناولت الدراسات السابقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الجوانب المختلفة التي تتمثل في (الميزة التنافسية الخضراء، التنمية المستدامة، سلوكيات الموظفين). • ساهمت الدراسات السابقة في بناء أركان الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة.	• إن الدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية بقطاع البترول. • تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق. • أغلب الدراسات تناولت الجودة الوظيفية كمتغير مستقل وبينما سنتناوله هذه الدراسة كمتغير تابع.	• تتناول الدراسة الحالية بالبحث والتحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، مكافآت خضراء) في تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) كمتغير تابع. • تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق حيث تم تطبيقها على قطاع البترول المصري.
--	---	--

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتبين من الجدول السابق غياب الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية من منظور تطبيقي، وذلك وفقاً لحدود معرفة الباحثين. ومن ثم، جاءت هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة المعرفية، في ظل الحاجة الملحة إلى المزيد من الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع. وقد ارتكزت الدراسة على تحليل العلاقة بين مجموعة من أنشطة الموارد البشرية الخضراء، والتي تشمل: (توظيف أخضر، تدريب وتطوير أخضر، تقييم أداء أخضر، والمكافآت الخضراء)، وبين عدد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهي: (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقات والتعاون، والتدريب والتطوير).

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة:

تمثلت الدراسة الاستطلاعية الميدانية في إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية سواء الفردية أو الجماعية، مع عدد من المديرين والعاملين بشركتي السويس لتصنيع البترول وأنابيب البترول، باعتبارهما من الشركات المصرية العاملة في قطاع البترول، وقد أجريت هذه المقابلات خلال الفترة من 20 إلى 30 يونيو 2025، وشملت عينة الدراسة الاستطلاعية 45 مفردة، وهدفت المقابلات إلى الوقوف على المشكلات الفعلية التي تواجه الشركات محل الدراسة، حيث ركزت المحاور الرئيسية للمقابلات على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تلك الشركات، بالإضافة إلى استكشاف تصوراتهم حول جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل. وقد وردت نتائج تلك المقابلات في الجدول رقم (2) وفقاً للعبارة والاستجابات المدونة.

الجدول رقم (2) نتائج المقابلات الشخصية لعينة الدراسة الاستطلاعية

م	العبارة	نعم	لا
1	هل مفهوم جودة الحياة الوظيفية واضح بالنسبة للعاملين؟	20	25
2	هل تطبق الشركة ممارسات الموارد البشرية الخضراء؟	16	29
3	هل تشجع شركتكم الموظفين على تقديم أفكار لتحسين الأداء البيئي؟	16	29
4	هل ظروف العمل في الشركة جيدة؟	22	23
5	هل توفر الشركة برامج تدريبية لتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين؟	20	25
6	هل العلاقة بين المدراء والعاملين داخل الشركة جيدة.	20	25

م	العبارة	نعم	لا
7	هل تهتم الشركة بالتوظيف الاخضر؟	15	30
8	هل توفر الشركة نظم تحفيزية للموظفين على تطبيق الممارسات الخضراء؟	20	25
9	هل تحصل على دعم جيد من الرؤساء؟	18	27

المصدر: من إعداد الباحثين نتيجة المقابلات الشخصية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، تم ملاحظة المظاهر والمؤشرات التالية:

- غياب التوجه الإداري نحو إدماج البعد البيئي في ممارسات الموارد البشرية.
 - قلة الاهتمام من قبل الإدارة فيما يتعلق بتوفير نظم جيدة للتعويضات والمكافآت وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم تشجيع المبادرات الفردية والفكر الإبداعي للعاملين.
 - قلة التوعية من جانب الإدارة إزاء الدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
 - القصور الواضح في عدم الاهتمام بمفهوم جودة الحياة الوظيفية.
 - القصور من قبل الإدارة في بناء التوجه نحو جودة الحياة الوظيفية.
 - انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والنزاعات المتكررة والمنافسة غير الصحية وضعف ثقافة العمل الجماعي.
- الأمر الذي يؤكد ضرورة دراسة هذا القصور الواضح في الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، لما لها من دور محوري في تحسين جودة الحياة الوظيفية، باعتبارها إحدى التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الدولة في إطار التحول نحو الاقتصاد والبيئة الخضراء.

مشكلة الدراسة: تدور حول دراسة واقع أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات البترول وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الآتي: ما الإطار المقترح لاستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على قطاع البترول المصري؟ وتتولد عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق الشركات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- 2- ما واقع جودة الحياة الوظيفية في شركات البترول المصرية؟
- 3- ما مدى إسهام استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات البترول المصرية؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكل من ممارسات الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية.
- 2- معالجة الفجوة المعرفية في أدبيات إدارة الأعمال بشأن دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- 3- دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في قطاع البترول المصري.
- 4- تقديم توصيات تساهم في تعميق الإدراك بأهمية دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية، بما ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء المؤسسي في قطاع البترول المصري.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال مجموعة من الاعتبارات المتنوعة، والتي تشمل الجوانب العلمية والعملية، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

1- الأهمية العلمية:

- أ- الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق مجموعة من النتائج السلوكية والتنظيمية الإيجابية، فتأتي أهمية الدراسة في تناول دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين كأحد الاتجاهات الحديثة.
- ب- تتناول هذه الدراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية، باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في تعزيز رضا العاملين، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات.
- ج- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والمكتبة البحثية العربية عامةً، والمكتبة المصرية خاصةً، من خلال إضافة بحوث ودراسات متخصصة تتناول ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يجعلها مرجعاً هاماً للباحثين والمهتمين بمجالات إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية.
- 2- الأهمية العملية:**

- أ- تسهم هذه الدراسة في تزويد المديرين في شركات البترول برؤية واضحة حول كيفية توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة استراتيجية لتعزيز جودة الحياة الوظيفية للموظفين، بما يدعم بيئة عمل مستدامة ويسهم في رفع معدلات الرضا والالتزام الوظيفي.
- ب- تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية الاستراتيجية لقطاع البترول المصري، الذي يُعد من أكبر القطاعات من حيث عدد العاملين، فضلاً عن دوره المحوري في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، حقق قطاع البترول نمواً بنسبة 36,6% في الناتج المحلي الإجمالي الجاري، حيث ارتفعت قيمته من 6,565 مليار جنيه في 2022/2021 إلى 772,7 مليار جنيه في 2023/2022 (اليوم السابع، 2024).
- سادساً: فروض الدراسة:**

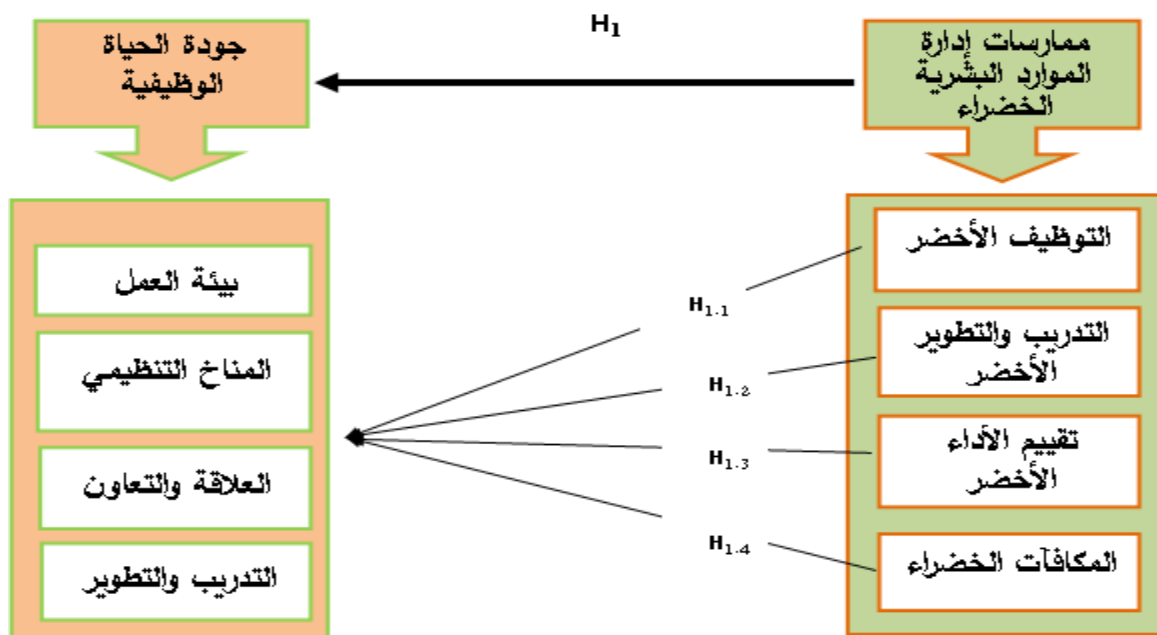
- في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة، وبناء على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:
- الفرض الرئيسي:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء) على المتغير التابع تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:**

- 1- يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف الأخضر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- 2- يوجد تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- 3- يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء الأخضر كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- 4- يوجد تأثير معنوي لبعد المكافآت الخضراء كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

سابعاً: نموذج الدراسة:

استناداً إلى مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، وفي إطار المسار لاستكمال المنهجية لمعالجة مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم بناء النموذج المقترح للدراسة كما هو مبين بالشكل رقم (3) ليعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير.

شكل رقم (3) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

ثامناً: منهجية الدراسة:

ارتكزت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعنى بوصف الواقع القائم، بهدف الوصول إلى فهم عميق لمكونات الظاهرة محل الدراسة، واستخلاص الخصائص العامة المميزة وطبيعة العلاقة بينهما (سيكاران، 2013)، وقد تطلب ذلك تجميع نوعين من البيانات:

البيانات الثانوية: تعتمد الدراسة في توصيف بياناتها، وأهدافها، ومتغيراتها، وفروضها البحثية، وكذلك في بناء الإطار النظري وتحديد مجال التطبيق، على المصادر العلمية الموثوقة، ممثلة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والمواقع الإلكترونية المتخصصة، والأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

البيانات الأولية: لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على البيانات الأولية، وهي بيانات تُجمع لأول مرة بهدف التعرف على آراء وميول واتجاهات المديرين والعاملين في قطاع البترول المصري محل الدراسة، وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، من خلال استخدام قوائم الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع هذه البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات البترول المصرية الخمس، وهي: شركة السويس لتصنيع البترول، شركة النصر للبترول، شركة التعاون للبترول، شركة مصر للبترول، وشركة أنابيب البترول، والبالغ عددهم 28495 مفردة من العاملين بهذه الشركات وذلك وفقاً لبيانات سجلات شؤون العاملين بالشركة لعام 2024.

وتم انتقاء عينة عشوائية بسيطة من مفردات مجتمع الدراسة، مع تحديد حجم العينة وفقاً [qualtrics.com](https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/) ⁽¹⁾: يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي 380 مفردة، وتم جمع عدد 360 استمارة تحتوي على إجابات العاملين وبلغ عدد الصالح منها 344 بعد استبعاد الاستمارات الغير صالحة والتي بها بيانات مفقودة، محققاً بذلك معدل استجابة 5.90% تقريباً وهو معدل مقبول لاغراض البحث العلمي، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة

م	البيان	عدد العاملين	نسبة العاملين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصحيحة

(¹)<https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>

1	شركة السويس لتصنيع البترول	4995	17.5%	67	56
2	شركة النصر للبترول	4200	14.7%	56	50
3	شركة التعاون للبترول	6000	21.1%	80	74
4	شركة مصر للبترول	8500	29.8%	113	105
5	شركة أنابيب البترول	4800	16.9%	64	59
	إجمالي	28495	100%	380	344

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات سجلات شؤون العاملين.

حدود الدراسة: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استكشاف وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية. ويتجسد المتغير المستقل، وهو ممارسات الموارد البشرية، في أربعة محاور رئيسية: (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء). أما المتغير التابع، وهو جودة الحياة الوظيفية، فيتضمن الأبعاد التالية: (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير). أما الحدود الزمنية فجرى إجراء الدراسة الميدانية والحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة خلال الفترة ما بين شهر مارس وشهر يوليو عام 2025.

وأقتصرت هذه الدراسة على شركات قطاع البترول العاملة بمحافظة السويس، إلى جانب الفروع التابعة لها في مختلف محافظات جمهورية مصر العربية.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بشركات البترول المصرية.

طرق جمع البيانات: تركزت الدراسة بخصوص جمع البيانات الأولية على قوائم الاستقصاء من فئات البحث المختلفة، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة (متغير مستقل)، بالاعتماد على مقياس (إسماعيل، 2023) & (صلاح، 2022) وعدد العبارات 20 عبارة، وبالنسبة لمحاور المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية تم قياسها بالاعتماد على مقياس (عويس وآخرون، 2025) & (Yasin, et al., 2019) وعدد العبارات 21 عبارة، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وكذلك مجموعة أسئلة خاصة بالبيانات العامة للتعرف على خصائص وصفات عينة الدراسة، ويتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح قياس متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4) قياس متغيرات الدراسة

الأبعاد	العبارة	المراجع
أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء		
التوظيف الأخضر	تعتمد الشركة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين العاملين.	(إسماعيل، 2023) & (صلاح، 2022)
	تحرص الشركة على استقطاب وتعيين مرشحين يمتلكون وعي بيئي.	
	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت.	
	يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في الشركة للتعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام.	

الأبعاد	العبارة	المراجع
تقييم الأداء الأخضر	يركز نظام التوظيف في الشركة على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة.	
	تقوم الشركة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والاحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة.	
	تقوم الشركة بتنفيذ الاجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة.	
	يتم دمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم.	
	تقوم الشركة بعمل فحوصات دورية للعاملين.	
	يتوفر لدى الشركة مواقع الكترونية لتقييم اداء العاملين.	
التدريب والتطوير الأخضر	تقوم الشركة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية.	
	تسعى الشركة إلى ابتكار رسائل جديدة صديقة للبيئة.	
	معظم برامج التدريب المعتمدة لدى الشركة تعتمد على الإنترنت واجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.	
	تساعد الشركة الموظفين في تبني اساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.	
	توفر الشركة بيئة مناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في المشاكل البيئية.	
المكافآت الخضراء	يتم مكافأة وتعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء والاداء البيئي في الشركة.	(منلا، 2025)
	تعلن الشركة على موقعها الالكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي.	
	تقدم الشركة مكافآت مادية ومعنوية للموظفين بناء على مدى قدرتهم في حماية البيئة والمحافظة عليها.	
	يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والمهتمة بالبيئة.	
	يشجع نظام الحوافز التي تتبعه الشركة على إشراك الموظفين بالمبادرات البيئية.	
ثانيًا: جودة الحياة الوظيفية		
بيئة العمل	البيئة الداخلية للشركة محفزة للعمل.	(Yasin,et al., 2019) & (عويس وآخرون،
	ظروف العمل في الشركة جيدة.	
	أستطيع الحصول على إجازات لمتابعة شؤوني الشخصية.	

الأبعاد	العبارة	المراجع
	توفر الشركة فرصاً كافية لتطوير قدراتي الخاصة.	(2025)
	توفر الشركة المعلومات الكافية للقيام بمسؤولياتي.	
	احصل على الكثير من التمكين في اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة سير العمل.	
المناخ التنظيمي	هناك تعاون بين جميع الإدارات لتحقيق الأهداف.	
	لا أتردد في تقديم اقتراحات بشأن أدائي.	
	أنا فخور بالعمل في هذا الشركة.	
	السياسة المتبعة داخل الشركة تمنع كافة أنواع التمييز.	
	تتبنى الشركة سياسات أجور جيدة.	
العلاقات والتعاون	تقوم الشركة بإبلاغ العاملين بكل تغيير جديد يحدث.	
	هناك علاقة متناغمة مع زملائي في العمل.	
	أشعر بالكثير من الانتماء مع العاملين في الشركة.	
	العلاقة بين المدراء والعاملين داخل الشركة جيدة.	
	تربطني برئيسي المباشر علاقة ودية للغاية.	
التدريب والتطوير	أحصل على دعم جيد من رؤسائي.	
	تساعدني البرامج التدريبية في الشركة على أداء وظيفتي بفعالية.	
	تعزز البرامج التدريبية العلاقات الشخصية بين العاملين.	
	توفر الشركة فرص التدريب الكافية لأداء وظيفتي بكفاءة.	
	أحتاج إلى تكرار البرامج التدريبية لاكتساب أكبر قدر من المهارات.	

المصدر: من إعداد الباحثين.

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+)، الإصدار (25) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS)، الإصدار (26) لاختبار مدى ملائمة النموذج للبيانات. كما تم اللجوء إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المكملية، نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة، والتي تشمل ما يلي:
- الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرار.
 - معامل ألفا كرونباخ Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المطبقة في الدراسة.
 - التحليل العاملي التوكيدي CFA للتأكد من الصدق البنائي للمقياس.
 - التحليل العاملي الاستكشافي AFE لاختبار ثبات وصدق محاور الدراسة.
 - تحليل المسار وتحديد Critical Ratio For Regression Weight (CR) لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين محاور المتغير المستقل والتابع.
- نتائج الدراسة الميدانية:**

وتتضمن العناصر التالية:

1- اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (Internal consistency) لتحديد درجة صلاحية الأداة ومدى الاعتماد عليها في قياس استجابات مفردات العينة، حيث يقيس هذا المعامل درجة مصداقية النتائج المحققة لكل فقرة من فقرات الاستقصاء، يعتمد معامل الاتساق الداخلي في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط، كما يتم استخدام معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

تم قياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة بتطبيق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
.955	20	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
.970	5	البعد الأول: توظيف الأخضر.
.914	5	البعد الثاني: تقييم الأداء الأخضر.
.974	5	البعد الثالث: التدريب والتطوير الأخضر.
.984	5	البعد الرابع: المكافآت الخضراء
.954	21	المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية
.987	6	البعد الأول: بيئة العمل
.904	6	البعد الثاني: المناخ التنظيمي
.974	5	البعد الثالث: العلاقات والتعاون
.979	4	البعد الرابع: التدريب والتطوير
.974	41	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

- معامل ألفا كرونباخ أكبر من (60%) لجميع أبعاد الدراسة، كما أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل تجاوز نسبة (60%)، حيث بلغ (974)، وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على الأداة في قياس أبعاد الدراسة. وهذا يؤكد على أن الاستبيان المستخدم يقيس ما وضع من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين دون وجود أي غموض، كما أنه إذا تم إجراء الاستبيان مرة أخرى على ذات العينة فمن المتوقع أن تعطي نفس النتائج تقريبًا.

قياس الاتساق الداخلي Internal consistency:

تم إجراء تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد ودرجة البعد نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

• معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل (GHRM):

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد المتغير المستقل (GHRM) كما في جدول (7):

جدول (6) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (GHRM)

م	الرمز	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
---	-------	---------	----------------	----------	-------

م	الرمز	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
	X01	بعد التوظيف الأخضر			
1	X1.1	تعتمد الشركة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين العاملين.	.937	0.00	يوجد صدق
2	X1.2	تحرص الشركة على استقطاب وتعيين مرشحين يمتلكون وعي بيئي.	.914	0.00	يوجد صدق
3	X1.3	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت.	.971	0.00	يوجد صدق
4	X1.4	يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في الشركة للتعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام.	.965	0.00	يوجد صدق
5	X1.5	يركز نظام التوظيف في الشركة على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة.	.938	0.00	يوجد صدق
	X02	بعد تقييم الأداء الأخضر			
1	X2.1	تقوم الشركة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والاحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة.	.661	0.00	يوجد صدق
2	X2.2	تقوم الشركة بتنفيذ الاجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة.	.651	0.00	يوجد صدق
3	X2.3	يتم دمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم.	.639	0.00	يوجد صدق
4	X2.4	يقوم الشركة بعمل فحوصات دورية للعاملين.	.640	0.00	يوجد صدق
5	X2.5	يتوفر لدى الشركة مواقع الكترونية لتقييم اداء العاملين.	.650	0.00	يوجد صدق
	X03	بعد التدريب والتطوير الأخضر			
1	X3.1	تقوم الشركة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية.	.939	0.00	يوجد صدق
2	X3.2	تسعى الشركة إلى ابتكار رسائل جديدة صديقة للبيئة.	.968	0.00	يوجد صدق
3	X3.3	معظم برامج التدريب المعتمدة لدى الشركة تعتمد على الإنترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.	.931	0.00	يوجد صدق
4	X3.4	تساعد الشركة الموظفين في تبني اساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.	.972	0.00	يوجد صدق

م	الرمز	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
5	X3.5	توفر الشركة بيئة مناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في المشاكل البيئية.	.945	0.00	يوجد صدق
	X04	بعد المكافآت الخضراء			
1	X4.1	يتم مكافأة وتعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء والأداء البيئي في الشركة.	.964	0.00	يوجد صدق
2	X4.2	تعلن الشركة على موقعها الالكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي.	.984	0.00	يوجد صدق
3	X4.3	تقدم الشركة مكافآت مادية ومعنوية للموظفين بناء على مدى قدرتهم في حماية البيئة والمحافظة عليها.	.958	0.00	يوجد صدق
4	X4.4	يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والمهتمة بالبيئة.	.981	0.00	يوجد صدق
5	X4.5	يشجع نظام الحوافز التي تتبعها الشركة على إشراك الموظفين بالمبادرات البيئية.	.961	0.00	يوجد صدق

المصدر : من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أكدت نتائج الجدول السابق على:

- صلاحية جميع العبارات التي تتعلق بأبعاد المتغير المستقل (GHRM) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين (639, : 984)، وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0,01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير المستقل (GHRM)، بمعنى أن هذه القائمة صادقة في قياس ما صُممت من أجله.

• معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية):

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، كما هو موضح بجدول (7):

جدول (7) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)

م	الرمز	العبارة	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
	Y01	بعد بيئة العمل			
1	Y1.1	البيئة الداخلية للشركة محفزة للعمل.	.975	0.00	يوجد صدق
2	Y1.2	ظروف العمل في الشركة جيدة.	.984	0.00	يوجد صدق
3	Y1.3	أستطيع الحصول على إجازات لمتابعة شؤني الشخصية.	.957	0.00	يوجد صدق
4	Y1.4	توفر الشركة فرصاً كافية لتطوير قدراتي الخاصة.	.986	0.00	يوجد صدق
5	Y1.5	توفر الشركة المعلومات الكافية للقيام بمسؤولياتي.	.956	0.00	يوجد صدق
6	Y1.6	احصل على الكثير من التمكن في اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة سير العمل.	.964	0.00	يوجد صدق
	Y02	بعد المناخ التنظيمي			

م	الرمز	العبرة	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
1	Y2.1	هناك تعاون بين جميع الإدارات لتحقيق الأهداف.	.883	0.00	يوجد صدق
2	Y2.2	لا أتردد في تقديم اقتراحات بشأن أدائي.	.889	0.00	يوجد صدق
3	Y2.3	أنا فخور بالعمل في هذا الشركة.	.899	0.00	يوجد صدق
4	Y2.4	السياسة المتبعة داخل الشركة تمنع كافة أنواع التمييز.	.855	0.00	يوجد صدق
5	Y2.5	تتبنى الشركة سياسات أجور جيدة.	.751	0.00	يوجد صدق
6	Y2.6	تقوم الشركة بإبلاغ العاملين بكل تغيير جديد يحدث.	.731	0.00	يوجد صدق
	Y03	بعد العلاقات والتعاون			
1	Y3.1	هناك علاقة متناغمة مع زملائي في العمل.	.962	0.00	يوجد صدق
2	Y3.2	أشعر بالكثير من الانتماء مع العاملين في الشركة.	.962	0.00	يوجد صدق
3	Y3.3	العلاقة بين المدراء والعاملين داخل الشركة جيدة.	.929	0.00	يوجد صدق
4	Y3.4	تربطني برئيسي المباشر علاقة ودية للغاية.	.952	0.00	يوجد صدق
5	Y3.5	أحصل على دعم جيد من رؤسائي.	.957	0.00	يوجد صدق
	Y04	بعد التدريب والتطوير			
1	Y4.1	تساعدني البرامج التدريبية في الشركة على أداء وظيفتي بفعالية.	.985	0.00	يوجد صدق
2	Y4.2	تعزز البرامج التدريبية العلاقات الشخصية بين العاملين.	.936	0.00	يوجد صدق
3	Y4.3	توفر الشركة فرص التدريب الكافية لأداء وظيفتي بكفاءة.	.978	0.00	يوجد صدق
4	Y4.4	أحتاج إلى تكرار البرامج التدريبية لاكتساب أكبر قدر من المهارات.	.979	0.00	يوجد صدق

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أكدت نتائج الجدول السابق على:

- تشير نتائج صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) إلى أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (731, : 986) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0,01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، بمعنى أن هذه القائمة صادقة في قياس ما صممت من أجله.

2- الإحصاءات الوصفية:

إيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد الدراسة وذلك من خلال إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كما يلي:

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعتمد الشركة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين العاملين.	4.384	.677	مرتفعة	1
2	تحرص الشركة على استقطاب وتعيين مرشحين يمتلكون وعي بيئي.	4.378	.689	مرتفعة	2
3	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت.	4.375	.686	مرتفعة	3
4	يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في الشركة للتعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام.	4.370	.677	مرتفعة	5
5	يركز نظام التوظيف في الشركة على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة.	4.372	.684	مرتفعة	4
	بعد التوظيف الأخضر	4.378	.646	مرتفعة	
1	تقوم الشركة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والأحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة.	3.887	.844	مرتفعة	3
2	تقوم الشركة بتنفيذ الاجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة.	3.858	.833	مرتفعة	5
3	يتم دمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم.	3.883	.849	مرتفعة	4
4	يقوم الشركة بعمل فحوصات دورية للعاملين.	3.892	.838	مرتفعة	1
5	يتوفر لدى الشركة مواقع الكترونية لتقييم اداء العاملين.	3.891	.849	مرتفعة	2
	بعد تقييم الأداء الأخضر	3.997	.692	مرتفعة	
1	تقوم الشركة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية.	3.980	.718	مرتفعة	4
2	تسعى الشركة إلى ابتكار رسائل جديدة صديقة للبيئة.	4.029	.736	مرتفعة	1
3	معظم برامج التدريب المعتمدة لدى الشركة تعتمد على الإنترنت وأجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.	3.959	.707	مرتفعة	5
4	تساعد الشركة الموظفين في تبني اساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.	4.006	.724	مرتفعة	3

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	توفر الشركة بيئة مناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في المشاكل البيئية.	4.009	.750	مرتفعة	2
	بعد التدريب والتطوير الأخضر	3.997	.692	مرتفعة	
1	يتم مكافأة وتعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء والأداء البيئي في الشركة.	4.026	.722	مرتفعة	3
2	تعلن الشركة على موقعها الالكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي.	4.032	.734	مرتفعة	2
3	تقدم الشركة مكافآت مادية ومعنوية للموظفين بناء على مدى قدرتهم في حماية البيئة والمحافظة عليها.	3.988	.708	مرتفعة	5
4	يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والمهتمة بالبيئة.	4.032	.726	مرتفعة	1
5	يشجع نظام الحوافز التي تتبعها الشركة على إشراك الموظفين بالمبادرات البيئية.	4.006	.744	مرتفعة	4
	بعد المكافآت الخضراء	4.017	.705	مرتفعة	
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	4.097	.593	مرتفعة	
1	البيئة الداخلية للشركة محفزة للعمل.	4.026	.722	مرتفعة	4
2	ظروف العمل في الشركة جيدة.	4.041	.735	مرتفعة	1
3	أستطيع الحصول على إجازات لمتابعة شؤني الشخصية.	4.000	.704	مرتفعة	6
4	توفر الشركة فرصاً كافية لتطوير قدراتي الخاصة.	4.035	.728	مرتفعة	2
5	توفر الشركة المعلومات الكافية للقيام بمسؤولياتي.	4.015	.746	مرتفعة	5
6	احصل على الكثير من التمكين في اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة سير العمل.	4.029	.724	مرتفعة	3
	بعد بيئة العمل	4.024	.705		
1	البيئة الداخلية للشركة محفزة للعمل.	4.305	.685	مرتفعة	1
2	ظروف العمل في الشركة جيدة.	4.285	.675	مرتفعة	4

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	أستطيع الحصول على إجازات لمتابعة شؤني الشخصية.	4.302	.669	مرتفعة	2
4	توفر الشركة فرصاً كافية لتطوير قدراتي الخاصة.	4.297	.670	مرتفعة	3
5	توفر الشركة المعلومات الكافية للقيام بمسؤولياتي.	3.869	.866	مرتفعة	5
6	أحصل على الكثير من التمكين في اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة سير العمل.	3.855	.862	مرتفعة	6
	بعد المناخ التنظيمي	4.150	.613	مرتفعة	
1	هناك علاقة متناغمة مع زملائي في العمل.	3.727	.801	مرتفعة	4
2	أشعر بالكثير من الانتماء مع العاملين في الشركة.	3.776	.840	مرتفعة	2
3	العلاقة بين المدراء والعاملين داخل الشركة جيدة.	3.712	.820	مرتفعة	5
4	تربطني برئيسي المباشر علاقة ودية للغاية.	3.791	.835	مرتفعة	1
5	أحصل على دعم جيد من رؤسائي.	3.750	.779	مرتفعة	3
	بعد العلاقات والتعاون	3.767	.789	مرتفعة	
1	تساعدني البرامج التدريبية في الشركة على أداء وظيفتي بفعالية.	3.861	.853	مرتفعة	4
2	تعزز البرامج التدريبية العلاقات الشخصية بين العاملين.	3.869	.849	مرتفعة	2
3	توفر الشركة فرص التدريب الكافية لأداء وظيفتي بكفاءة.	3.872	.848	مرتفعة	3
4	أحتاج إلى تكرار البرامج التدريبية لاكتساب أكبر قدر من المهارات.	3.890	.840	مرتفعة	1
	بعد التدريب والتطوير	3.873	.821	مرتفعة	
	جودة الحياة الوظيفية	3.950	.574	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.
من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3)، مما يدل على اتجاه رأي المستجيبين نحو الموافقة المتعلقة بعبارات هذه الأبعاد، وبذلك تشير إجابات المستقصى منهم إلى الموافقة على هذه العبارات.

- يتراوح الانحراف المعياري من (677 : 689)، فيما يتعلق ببعد التوظيف الأخضر، ومن (833 : 849)، بالنسبة لبعد تقييم الأداء الأخضر، ومن (707 : 750)، بالنسبة لبعد التدريب والتطوير الأخضر، ومن (708 : 744)، بالنسبة لبعد المكافآت الخضراء، ومن (704 : 746)، بالنسبة لبعد بيئة العمل، ومن (669 : 685)، بالنسبة لبعد المناخ التنظيمي، ومن (779 : 840)، بالنسبة لبعد العلاقات والتعاون، ومن (840 : 853)، بالنسبة لبعد التدريب والتطوير هي نسب صغيرة تشير إلى انخفاض التشتت في ردود المستقصى منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات في قياس الأبعاد المختلفة.

3- التحليل العاملي التوكيدي لمحاور الدراسة:

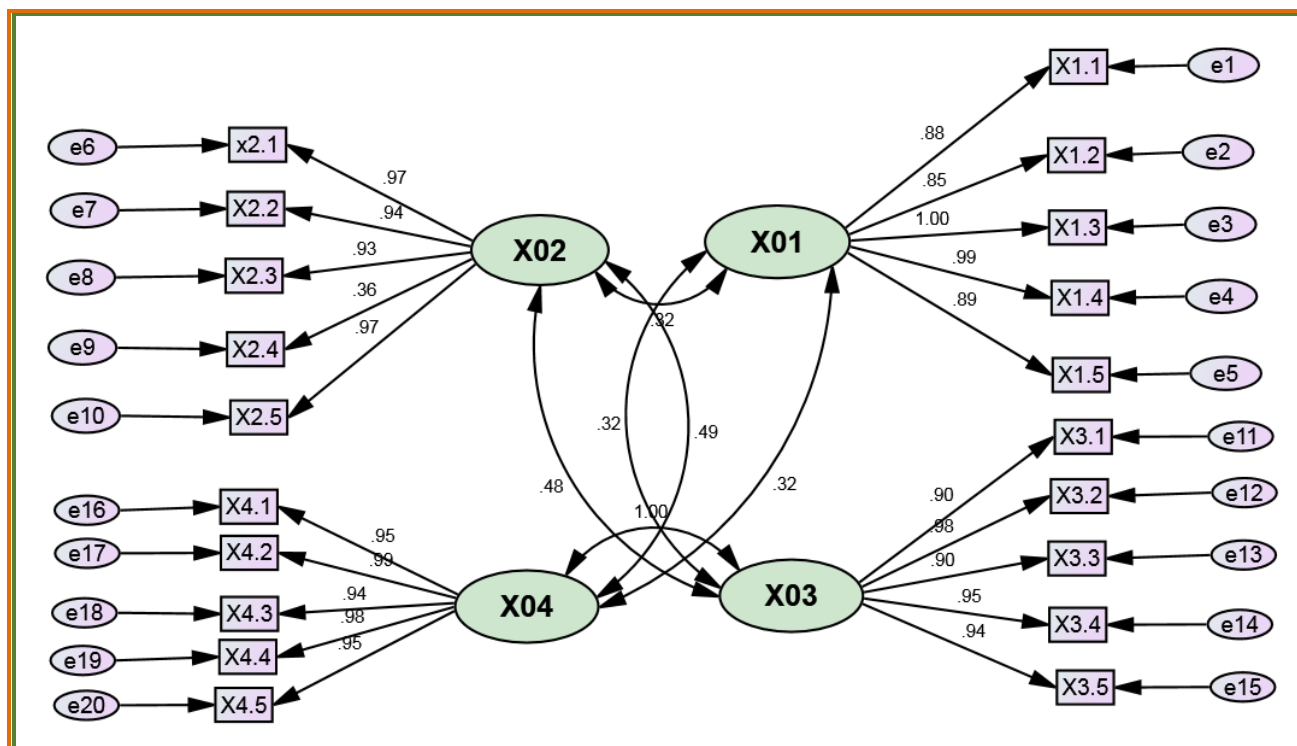
تم الاستعانة بحزمة برنامج (AMOS) للتحليل الإحصائي لإجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، ويستخدم هذا النمط من التفسير لاختبار الفرضيات المتعلقة بإثبات وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة والعناصر الكامنة لهم، وأيضاً يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لتقييم كفاءة نموذج القياس لتمثيل مجموعة البيانات بدقة، بالإضافة إلى مقارنة النموذج بعدة نماذج أخرى في هذا المجال.

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير (GHRM):

بالبداية تم تكوين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء برمز GHRM، كما تم تكوين أبعاده. حيث تم إعطاء بعد التوظيف الأخضر رمز X01، وبعد تقييم الأداء الأخضر رمز X02، وبعد التدريب والتطوير الأخضر رمز X03، وبعد المكافآت الخضراء رمز X04، ثم بعد ذلك تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي بالاستعانة بحزمة نظام التحليل الإحصائي (AMOS) لتنفيذ إجراء التحليل العاملي لأبعاد المتغير المستقل المعبر عنه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والتي تحوي: (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء).

يوضح الشكل رقم (3) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير (GHRM).

شكل رقم (4) بداية التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (GHRM)



المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نستنتج من الشكل السابق مؤشرات جودة النموذج:

- درجة تأثر أو تشبع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والتي تحوي: (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) بكل عبارة من العبارات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على الأسهم المتجهة من البعد إلى كل عبارة من العبارات عن درجة تشبع البعد بهذا العبارة.

يظهر الجدول التالي ملخصًا لأبرز نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لهذه الأبعاد:

جدول رقم (9) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المستقل (GHRM)

Measure	Fit Indices (Befor)	Fit Indices (After)	Threshold Values
CMIN/ DF	6.127	2.125	Less than 3
GFI	.803	.934	0.90 and above
AGFI	.748	.906	0.90 and above
CFI	.934	.989	0.90 and above
IFI	.934	.989	0.90 and above
RFI	.910	.973	0.90 and above
RMR	.036	.037	Less than 0.05
TLI	.923	.986	0.90 and above
RMSEA	.122	.057	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتبين من الجدول رقم (9)، بعد إجراء التعديلات:

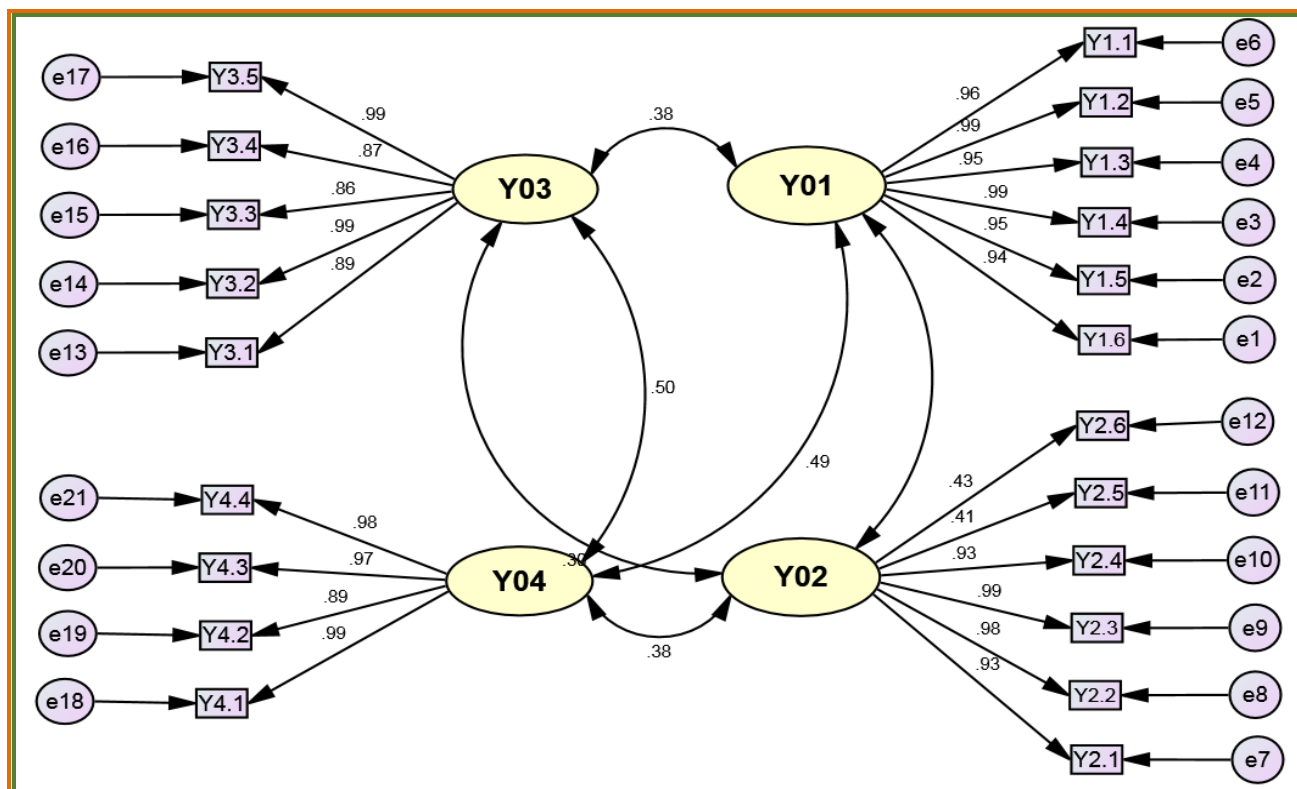
- بلغ مقدار مؤشر (CMIN/DF) (2,125)، وقد أوصى العلماء بأنه كلما كانت هذه النسبة أقل من 3 دل ذلك على تمتع النموذج بملاءمة جيدة، أما إذا تراوحت القيمة بين (3: 5) فإن ذلك يعتبر مقبولاً.
- بلغت قيمة مؤشر جودة الملاءمة (GFI) (.934)، حيث ينحصر هذا المؤشر بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جداً.
- بلغت قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) (.906)، حيث ينحصر هذا المؤشر بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جداً.
- بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) (.037)، حيث إن هذا المؤشر كلما كان قيمته أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.
- بلغت قيمة معامل تاكر لوييس (TLI) (.986)، حيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى أن النموذج يتمتع بملاءمة جيدة جداً.
- بلغت قيمة (RMSEA) (.057)، وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من .05، كان ذلك أفضل، وإذا تراوحت القيمة بين (.05 : .08) كان ذلك مقبولاً، أما إذا كانت القيمة أكبر من 1.00 كان ذلك غير مقبول.
- **أظهرت النتائج** أن جميع مؤشرات جودة النموذج مقبولة وتتجاوز الحدود المثلى، حيث حققت المستوى المرجو، كما كشفت النتائج وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل المتجسد في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تحوي: (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) والعناصر والعوامل الكامنة لها.

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير (جودة الحياة الوظيفية):

بالدباية تم تكويد متغير جودة الحياة الوظيفية برمز QL، كما تم تكويد أبعاده. حيث تم اعطاء بعد بيئة العمل رمز Y01، وبعد المناخ التنظيمي رمز Y02، وبعد العلاقة والتعاون رمز Y03، وبعد التدريب والتطوير رمز Y04 ثم بعد ذلك تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي بالاستعانة بحزمة نظام التحليل الإحصائي (AMOS) لتنفيذ إجراء التحليل العاملي لأبعاد المتغير التابع المعبر عنه بجودة الحياة الوظيفية والتي تحوي: (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير).

يوضح الشكل رقم (4) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية والتي تحوي: (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير).

شكل رقم (5) بداية التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)



المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نستنتج من الشكل السابق مؤشرات جودة النموذج:

- درجة تأثر أو تشبع أبعاد المتغير التابع المعبر عنه بجودة الحياة الوظيفية والتي تحوي: (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بكل عبارة من العبارات المعبرة عنه، حيث تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على الأسهم المتجهة من البعد إلى كل عبارة من العبارات عن درجة تشبع البعد بهذا العبارة.

يظهر الجدول التالي ملخصًا لأبرز نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لهذه الأبعاد:

جدول رقم (10) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)

Measure	Fit Indices (Befor)	Fit Indices (After)	Threshold Values
CMIN/DF	6.127	1.865	Less than 3
GFI	.803	.937	0.90 and above
AGFI	.748	.912	0.90 and above

Measure	Fit Indices (Befor)	Fit Indices (After)	Threshold Values
CFI	.934	.992	0.90 and above
IFI	.934	.992	0.90 and above
RFI	.910	.978	0.90 and above
RMR	.036	.017	Less than 0.05
TLI	.923	.990	0.90 and above
RMSEA	.122	.050	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق:

ببداية التحليل لم يظهر المقياس قيم مؤشرات مطابقة مقبولة، مما دفع لإجراء بعض التعديلات، وبالرجوع الي مؤشرات التعديل للوقوف على الحلول الممكنة، تم حذف بعض العبارات (متغيرات المشاهدة) تباعا، حيث يتم حذف عبارة وإجراء التحليل ثم الإضطلاع على مؤشرات المطابقة، فإذا لم تظهر مستويات مقبولة يتم الرجوع الي مؤشرات التعديل مرة أخرى وحذف العبارة التالية، وهكذا إلى أن تم الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة.

➤ **التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة:**

بعد القيام بالتحليل العاملي لكل متغير منفرد، والتأكد من صدق نموذج القياس لكل متغير، وان كل متغير يشتمل على المتغيرات المشاهدة المعبرة عنه، يتم إجراء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة مجتمعة

جدول رقم (12) مؤشرات جودة المطابقة للمتغيرات الدراسة مجتمعة قبل وبعد التعديلات

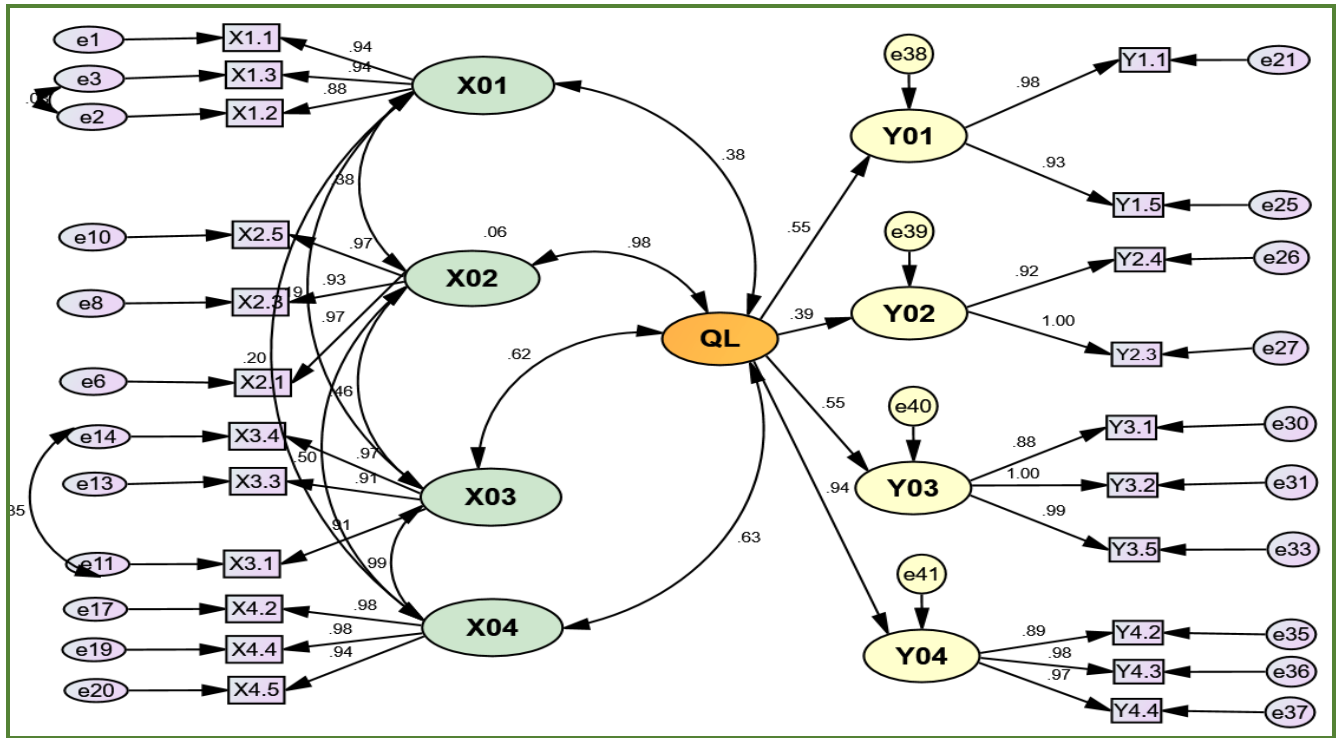
Measure	Fit Indices (Befor)	Fit Indices (After)	Threshold Values
CMIN/DF	2.588	2.180	Less than 3
GFI	.876	.906	0.90 and above
AGFI	.842	.900	0.90 and above
CFI	.975	.981	0.90 and above
IFI	.975	.981	0.90 and above
RFI	.952	.958	0.90 and above
RMR	.051	.048	Less than 0.05
TLI	.970	.977	0.90 and above
RMSEA	.068	.059	Less than 0.08

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق، ما يلي:

أن النموذج المقترح قبل التعديل غير مقبول، فقد جاءت (RMR) بقيمة 0.051، وهي قيمة غير مقبولة، ومؤشرات جودة المطابقة (GFI, AGFI) أقل من القيم المقبولة، لذلك يجب تعديل النموذج، كما يتضح من الجدول السابق أن نموذج قياس متغيرات الدراسة بعد حذف المتغيرات غير المعبرة يطابق تماما بيانات العينة، حيث بلغت قيمة (RMSEA) 0.059، وقيمة (CMIN/DF) بلغت 2.180، وبلغت قيمة (GFI) 0.906، وهي قيم جيدة مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة الدراسة.

شكل رقم (6) النموذج البنائي المعدل للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يظهر من الشكل رقم (5) أنه تم الوصول إلى الشكل النهائي لنموذج الدراسة بعد الحصول على مؤشرات جودة المطابقة، بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية على متغيرات الدراسة.

4- نتائج اختبار فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة عند صياغة فروض الدراسة على عدد من المصادر المختلفة أبرزها الأدبيات السابقة ذات الارتباط المباشر وغير المباشر بمشكلة الدراسة الحالية، واستنادًا إلى مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها، تم اختبار الفروض بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة.

الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) على المتغير التابع تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي لبعد المكافآت الخضراء كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج تحليل هذه الفروض:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) على المتغير التابع تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بشركات البترول المصرية محل الدراسة. بتطبيق تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (13) نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية

Regression Weights					
المتغيرات	المعاملات المقدرة β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	.503	.109	4.599	.000	.789
التوظيف الأخضر	.228	.023	9.933	.000	
تقييم الاداء الأخضر	.345	.019	17.734	.000	
التدريب والتطوير الأخضر	.143	.062	2.309	.022	
المكافآت الخضراء	.143	.060	2.392	.017	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحسوبة للنسبة الحرجة (CR) لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$ ، كما أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد أقل من (0,05) مما يدل على معنوية هذه الأبعاد ولها تأثير إحصائي ذو دلالة على جودة الحياة الوظيفية.
- قيمة الخطأ المعياري لجميع الأبعاد أقل من (50%) مما يشير إلى انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يعني حدوث علاقة إيجابية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) ومتغير جودة الحياة الوظيفية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0,789)، مما يدل أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) يفسر (78,9%) من التغير الكلي في متغير (جودة الحياة الوظيفية)، أما النسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.
- وبناءً على نتائج الجدول السابق تم قبول الفرض الرئيسي الأول، أي أن هناك تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) على المتغير التابع تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بشركات البترول المصرية محل الدراسة.**
- الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- بإجراء اختبار المسار لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (14) نموذج الانحدار البسيط لبعد التوظيف الأخضر على جودة الحياة الوظيفية

Regression Weights					
المتغيرات	المعلمت المقدره β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	1.928	.170	11.355	.000	.305
التوظيف الأخضر	.470	.038	12.263	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحسوبة للنسبة الحرجة (CR) لبعء التوظيف الأخضر أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$ ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد أقل من (0,05) وهذا يشير إلى أن هذا البعد معنوي وله تأثير إحصائي ذو دلالة على جودة الحياة الوظيفية.
- قيمة الخطأ المعياري للبعء (التوظيف الأخضر) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعء التوظيف الأخضر وجودة الحياة الوظيفية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (305)، أي أن بعء التوظيف الأخضر يفسر (30,5%) من التغير الكلي في متغير (جودة الحياة الوظيفية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.

وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الأول، أي أن هناك تأثير معنوي لبعء التوظيف

الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لبعء تقييم الأداء الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

بإجراء اختبار المسار المستخدم لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (15) نموذج الانحدار البسيط لبعء تقييم الأداء الأخضر على جودة الحياة الوظيفية

Regression Weights					
المتغيرات	المعلمت المقدره β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	1.981	.092	21.438	.000	.590
تقييم الاداء الاخضر	.516	.023	22.200	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحسوبة للنسبة الحرجة (CR) لبعء (تقييم الأداء الأخضر) أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$ ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد أقل من (0,05) وهذا يشير إلى أن هذا البعد معنوي وله تأثير إحصائي ذو دلالة على جودة الحياة الوظيفية.
- قيمة الخطأ المعياري لبعء (تقييم الأداء الأخضر) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعء (تقييم الأداء الأخضر) ومتغير جودة الحياة الوظيفية.

- بلغ معامل التحديد (0.590)، أي أن بعد (تقييم الأداء الأخضر) يفسر (59%) من التغير الكلي في متغير (جودة الحياة الوظيفية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.

وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الثاني، أي أن هناك تأثير معنوي لبعء تقييم الأداء الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لبعء التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

بإجراء اختبار المسار المستخدم لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (16) نموذج الانحدار البسيط لبعء التدريب والتطوير الأخضر على جودة الحياة الوظيفية

Regression Weights					
المتغيرات	المعاملات المقدرة β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	1.835	.130	14.083	.000	.451
التدريب والتطوير الأخضر	.541	.032	16.765	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحتسبة للنسبة الحرجة (CR) لبعء (التدريب والتطوير الأخضر) أكبر من القيمة الجدولية ± 1.96 ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن هذا البعد معنوي وله تأثير إحصائي ذو دلالة على جودة الحياة الوظيفية.

- قيمة الخطأ المعياري لبعء (التدريب والتطوير الأخضر) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعد (التدريب والتطوير الأخضر) ومتغير جودة الحياة الوظيفية.

- بلغ معامل التحديد (0.451)، أي أن بعد (التدريب والتطوير الأخضر) يفسر (45.1%) من التغير الكلي في متغير (جودة الحياة الوظيفية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.

وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الثالث، أي أن هناك تأثير معنوي لبعء التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير معنوي لبعء المكافآت الخضراء كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

بإجراء اختبار المسار المستخدم لتحليل الانحدار البسيط، تم استخراج النتائج الآتية:

جدول رقم (17) نموذج الانحدار البسيط لبعء المكافآت الخضراء على جودة الحياة الوظيفية

Regression Weights					
المتغيرات	المعاملات المقدرة β_i	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	1.886	.124	15.177	.000	.464
المكافآت الخضراء	.523	.030	17.191	.000	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

- إن القيمة المحتسبة للنسبة الحرجة (CR) لبعد (المكافآت الخضراء) أكبر من القيمة الجدولية $1,96 \pm$ ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد أقل من (0,05) وهذا يشير إلى أن هذا البعد معنوي وله تأثير إحصائي ذو دلالة على جودة الحياة الوظيفية.

- قيمة الخطأ المعياري لبعد (المكافآت الخضراء) أقل من (50%)، مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

- إشارة معامل الانحدار موجبة، مما يعني وجود علاقة إيجابية ما بين بعد (المكافآت الخضراء) ومتغير جودة الحياة الوظيفية.

- بلغ معامل التحديد (464)، أي أن بعد (المكافآت الخضراء) يفسر (46,4%) من التغير الكلي في متغير (جودة الحياة الوظيفية)، والنسبة المتبقية فترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة إضافية كان من المفروض تضمينها في النموذج.

وبناءً من نتائج الجدول السابق تبين صحة الفرض الفرعي الرابع، أي أن هناك تأثير معنوي لبعد المكافآت الخضراء كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.

تاسعاً: نتائج وتوصيات الدراسة:

1- النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- تم إثبات صحة فروض الدراسة، ويمكن القول بشكل عام أن نتائج الدراسة قد توافقت إلى حد كبير جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (18) نتائج اختبار فروض الدراسة

الفرض	صيغة الفرض	النتيجة
الفرض الرئيسي الأول	يوجد تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) على المتغير التابع تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بشركات البترول المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	يوجد تأثير معنوي لبعد التوظيف الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	يوجد تأثير معنوي لبعد تقييم الأداء الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	يوجد تأثير معنوي لبعد التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض
	يوجد تأثير معنوي لبعد المكافآت الخضراء كأحد أبعاد (GHRM) على جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.	قبول الفرض

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويوضح جدول (18) السابق النتائج الآتية:

- أشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) على متغير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بشركات البترول المصرية، ولذلك فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تأثير إيجابي ملموس على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتتماشى هذه النتيجة مع عدة دراسات أبرزهم دراسة (مصطفى ومنتصر، 2024) التي توصلت إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الموظفين، وأيضاً دراسة (Mustafa, et al., 2023) وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية، كما اتفقت مع دراسة (عبد الرؤوف وآخرون، 2023) على وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على الكليات التكنولوجية المصرية، كما اتفقت مع دراسة (Haeruddin et al., 2023) على وجود أثرًا إيجابيًا وملحوظاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين جودة حياتهم العملية داخل المنظمات.

وفي ضوء هذه النتيجة، يمكن الإشارة إلى علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية (GHRM) بجودة الحياة الوظيفية على النحو الآتي:

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد التوظيف الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
 - وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد تقييم الأداء الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
 - وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد التدريب والتطوير الأخضر كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
 - وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد المكافآت الخضراء كأحد أبعاد (GHRM) على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركات البترول المصرية محل الدراسة.
- أبرزت الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية يمكن تحقيقها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وهي: (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء). كما أكدت الدراسة أن هذه الممارسات تعزز من رضاهم عن العمل ويزيد من فرص تقدمهم المهني. قد تسهم هذه الدراسة في تعزيز وعي القيادات والمسؤولين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، باعتبارها مدخلاً استراتيجياً يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية داخل قطاع البترول المصري.

2- التوصيات:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- أ- يتم صياغة توصيات الدراسة في صورة خطة عمل تنفيذية توضح النتيجة والتوصية ذات الصلة بها وأسلوب وجهة التنفيذ والمدى الزمني للتنفيذ في ضوء نتائج الدراسة، كما هو مفصل في الجدول اللاحق:

جدول رقم (19) خطة عمل لأهم توصيات الدراسة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	- توصلت الدراسة إلى توافر وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر،	- تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركة وتعزيز التزامها بالاستدامة الاجتماعية. - الاستغلال الأمثل للنماذج	- تطوير استراتيجية متكاملة لإدارة الأداء الأخضر في الشركة وتحديد الأهداف البيئية والمعايير الاجتماعية	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	بصفة دورية ومستمرة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
	المكافآت الخضراء) في شركات البترول المصرية. - قدمت الدراسة دعمًا قويًا لفكرة مفادها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة: (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) هي النهج الأمثل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في شركات البترول المصرية.	والتجارب الناجحة في هذا المجال.	والاقتصادية التي يجب تحقيقها. - تحديد مسؤوليات واضحة للأفراد والأقسام داخل الشركة لضمان تنفيذ الاستراتيجية. - إدماج أهداف جودة الحياة الوظيفية ضمن الأهداف الاستراتيجية لتبني وتطوير النظم.		
2	- أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) محل الدراسة (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء) في تحسين جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة: (بيئة العمل، المناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير) بشركات البترول المصرية محل الدراسة.	- تعزيز التدريب والتطوير الأخضر وتعزيز الوعي بالاستدامة بين الموظفين.	- وضع اليات فعالة لتدريب وتطور العاملين. - تصميم مناهج تدريبية مخصصة تتضمن المفاهيم والممارسات البيئية الخضراء. - تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية منتظمة تشمل العمليات والأساليب البيئية الخضراء. - قياس تأثير برامج التدريب الخضراء على أداء الموظفين وتطبيق الممارسات البيئية.	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب ومديري الإدارات	بصفة دورية ومستمرة
		- تعزيز عملية استقطاب وتعيين الأخضر وضمان توظيف الموظفين الذين يشاركون بفعالية في تحقيق أهداف الاستدامة.	- البحث عن المرشحين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة البيئية المطلوبة. - تضمين المسؤوليات البيئية ضمن وصف الوظيفة والمسؤوليات الوظيفية.		
		- تعزيز التعويضات الخضراء وتحفيز الموظفين على تبني الممارسات البيئية.	- تقديم مكافآت مالية أو مزايا للموظفين الذين يساهمون في تحقيق أهداف الاستدامة والبيئة. - مراجعة سياسات وممارسات التعويض الحالية.		
		- إدارة وتقييم الأداء الأخضر وتعزيز التزامها بالاستدامة.	- تطوير مؤشرات أداء محددة تتعلق بالأثر البيئي والاجتماعي. - رصد الأداء بشكل منتظم واستخدام تقارير الأداء لتقييم تقدم الشركة نحو أهدافها البيئية.		

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
		- إدراج جودة الحياة الوظيفية كعنصر أساسي في رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها. - ضرورة توفير مناخ تنظيمي يركز على تبادل المعرفة فيما بين العاملين.	- تطوير الرؤية والقيم المشتركة لجودة الحياة الوظيفية. - تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية وفوائدها للشركة وتبادل المعارف والمهارات. - نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة المتاحة للعاملين إلى برامج تنفيذية وأنظمة ذات كفاءة.		

المصدر: من إعداد الباحثين.

ب- التوصيات المستقبلية المقترحة بالدراسات والبحوث:

هناك بعض النقاط البحثية التي تتطلب مزيداً من البحث والدراسة، ومنها ما يلي:

- إجراء بحوث مستقبلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاعات صناعية وخدمية متعددة غير قطاع البترول، مثل القطاع الصحي، الصناعات الثقيلة، والقطاع المصرفي، بهدف تعميم النتائج وتحليل الفروقات القطاعية.

- بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر.

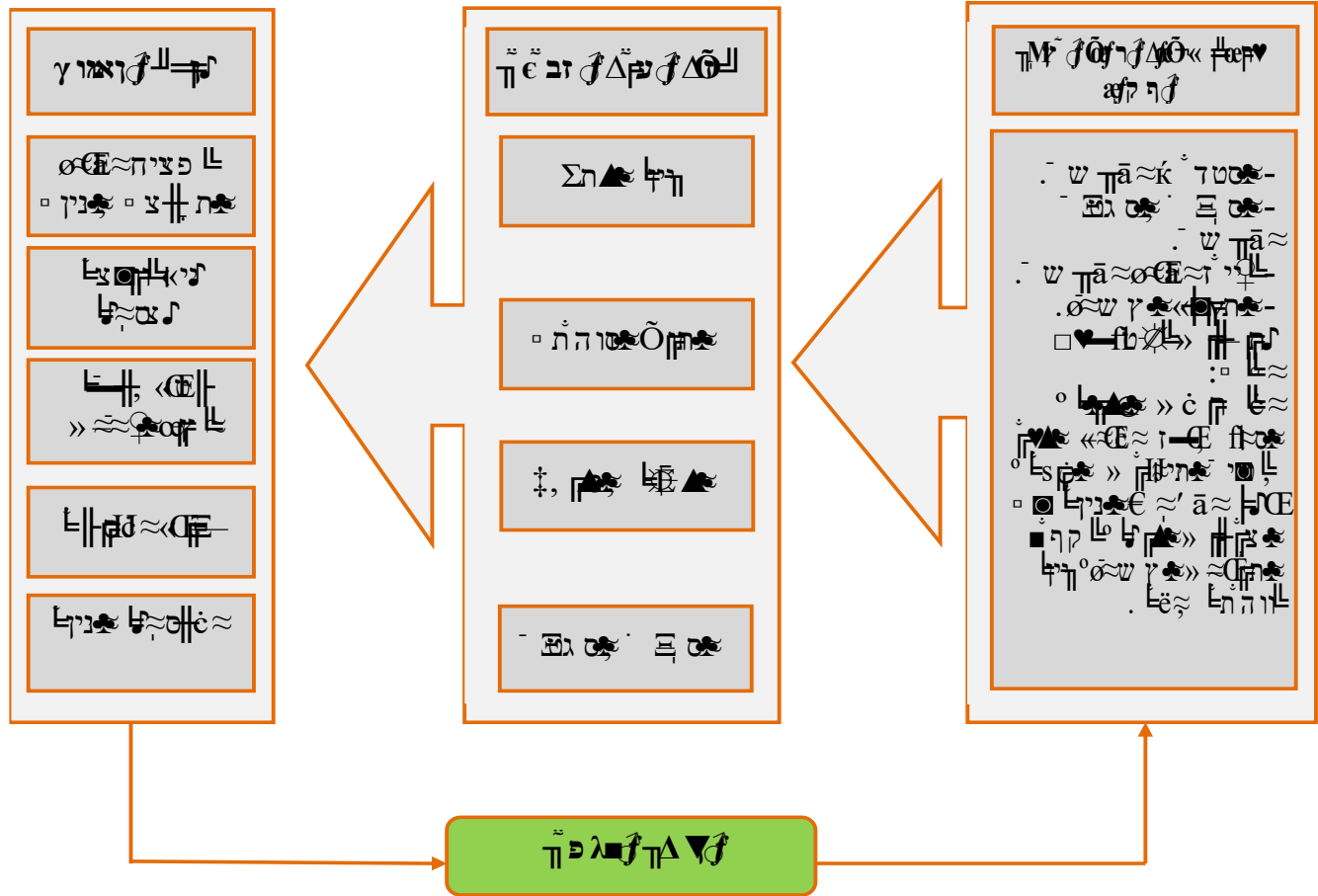
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي.

- دراسة دور القيادة الخضراء في تفعيل إدارة الموارد البشرية المستدامة.

- استخدام التحول الرقمي لدعم الموارد البشرية الخضراء.

والتوصية بضرورة تطبيق الإطار المقترح التالي:

شكل رقم (7) إطار مقترح لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثين.

- ويتضمن الإطار المقترح خطوات ومراحل محددة يجب اتباعها عند تطبيقه، لعله يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية:
- 1- تحديد مدى الضرورة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: ويستدل على ذلك من خلال المتطلبات القانونية والتشريعية التي تفرض التزامًا بيئيًا على المؤسسات، الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية، تزايد الضغوط البيئية العالمية واتجاه المؤسسات نحو تطبيق معايير الاستدامة.
 - 2- وضع الأهداف المرجوة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: ويتحقق ذلك من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات المشتركة بين الإدارة والعاملين، بهدف توعيتهم بأهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء، وضمان مشاركة فعالة من كافة المستويات الإدارية في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتطبيق..
 - 3- تعيين الواجبات والمسؤوليات والأدوار المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تطلب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحديدًا دقيقًا وواضحًا للواجبات والمسؤوليات والأدوار التي تقع على عاتق مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وذلك لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف البيئية المنشودة.
 - 4- تأييد والتزام الإدارة العليا: يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاحه، ويتم ذلك من تضمين الاستدامة البيئية ضمن الرؤية والرسالة المؤسسية، توفير الدعم المالي والبشري الكافي، المشاركة الفاعلة في المبادرات البيئية.
 - 5- تدريب العاملين والتطبيق العملي: تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على مفاهيم الاستدامة، وبالإضافة إلى تنظيم ورش عمل ودورات توعية دورية تُسلط الضوء على أهمية الممارسات البيئية.
 - 6- تقييم نتائج تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: وتتمثل هذه الجوانب في مؤشرات الأداء، معدل مشاركة الموظفين في المبادرات البيئية، ومستوى الوعي البيئي لدى الموظفين، إلى جانب تقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن ترشيد الموارد وتقليل الفاقد، مدى الالتزام بالتشريعات البيئية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إسلام، بلواضح وعبد الرؤوف، شرحرح. (2023). "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى زريق البشير". أطروحة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف، 11-112.
- إسماعيل، معاذ غسان. (2023). "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء - معمل ألبان أبو غريب. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19 (4)، 334-358.
- الثويني، يوسف بن محمد، (2023). "علاقة جودة الحياة الوظيفية بالمواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأعضاء هيئة التدريس جامعة حائل". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(4)، 399-422.
- الحربي، فوزية عائض عوض. (2024). "جودة الحياة الوظيفية في إدارة التعليم". مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (35)، 223-250.
- العصيمي، وليد بن عزيز. (2023). "أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"، المجلة العربية للنشر العلمي، (47)، 175-202.
- القحطاني، محمد . (2005). "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص 232.
- القصبي، خالد. (2017). "جودة حياة العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين". مجلة العلوم الإدارية، 44(2)، 55-83.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005). "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 275-279.
- أيمن، حسن على. (2021). "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية"، مجلة الشروق للعلوم التجارية وعلوم الإدارة، الكلية العسكرية، (13).
- بلالي، أحمد وسملالي، يحضية(2018). "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية". مجلة رؤى اقتصادية جامعة الوادي، الجزائر، (8).
- جاد الرب، سيد محمد(2008)، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار الفكر العربي للنشر، مصر، ص8.
- جعفر، محمود والعريبي، على بن سلام والدروشي، عبد الرحيم والكتبانية، محفوظة. (2025). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي الرياضة بسلطنة عمان". مجلة الآداب، (153)، 443-447.
- جميل، عمر قيس. (2020). "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مدخل لدعم عملية التعليم الالكتروني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 29(12)، 273-290.
- سعد، أمنية خير توفيق (2021). "واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية : دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة، (35)، 193-254.
- سيكران، (2013). "طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية". تعريب إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر: الرياض.
- شحاتة، ياسر السيد علي محمد، (2024). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: الدور الوسيط للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة 6 أكتوبر"، مجلة العلوم الإدارية جامعة الإسكندرية، 61(1)، 41-75.

- صلاح، حفصة عمر موسى. (2022). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي". **المجلة العربية للنشر العلمي**، (48)، 436-455.
- عبد الفتاح، إيمان صالح حسن. (2011). "أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لمواني بورسعيد"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، (2)، 1-4.
- عبد الله، إيمان سيد وعيد، نيفين جلال و خليل، رشا أحمد. (2023). دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة العمل مصر للطيران. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، (2)، 107-131.
- عبد الوهاب، أسامة مرسى. (2024). "العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحسن أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية". **المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية**، جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون، (11)، 2-44.
- عبدالرؤف، أحمد وعبدالرحمن، عادل ومحمد، رضا السعيد. (2023). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين بالتطبيق على الكليات التكنولوجية المصرية". **مجلة الدراسات والبحوث البيئية**، جامعة السادات، (4)، 1-6.
- عبدالصمد، سميرة، والعقون، سهام. (2022). "الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية". **مجلة ربحان للنشر العلمي**، (19)، 98-114.
- علي، شيماء موسى. (2023). "ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل: دراسة ميدانية". **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، جامعة بنها، (1)، 861-904.
- عوديش، جيمس يوحنا وصالح، سامي. (2020)، "دور وظائف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق- دراسة حالة لآراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الاهلي"، **مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو**، (8)، 133-135.
- محمد، عبد النظير عبد السلام. (2021). "أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق أهداف المنظمة دراسة تطبيقية". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر، مصر.
- مصطفى، السيد مصطفى. (2015)، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- مصطفى، فتحية أبو سريع ومنتصر، نانسي محمد. (2024). "تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للموظفين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك الأخضر المتلقي من المنظمة". **مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات**، (8)، 80-106.
- منلا، نجوى. (2025). "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في شركة أفياميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة". **مجلة جامعة حمص**، (3)، 61-85.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (2020). "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة"، **مجلة الإدارة التربوية**، (26)، ص 34.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abraham, Abebe. (2023). "Quality of Work Life and Organizational Commitment of the Academic Staff in Ethiopian Universities", **Published online 10.1016/j.heliyon**.
- Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyn, O. S. J, Ardianto, R & Norvdewi, N (2024). "Employee Performance Mediated Quality of Work Life Relationship Satisfaction on The Job And Organizational Commitment", **Jurnal Darma Agung**, 30 (2), 589-605.
- Ahmad, S. (2015), "Green human resource management: policies and practices", **Cogent Business and Management**, Vol. 2, No. 1, pp. 1-13.
- Ahmadi .F and Salavati .M (2012) , "A survey relationship between quality of work life and organizational commitment in public organization in Kurdistan Province", **Interdisciplinary Journal of contemporary research in business**, 4(1), 246.
- Al Kerdawy, M. M. (2019). "The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of Green Human Resource Management Practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms". **European Management Review**, Vol. 16, No. (4), pp. 1079–1095.

- Aykan, E., (2017), "gaining A Competitive advantage through green human resource management", in corporate and strategic decision making. Intich.
- Bput, g., (2017), "green HRM for business sustainability sasmita nayaka 1and vikashita mohanty", Indian, **g. sci. res.** Vol. 15, no. 2.
- Hosain, s., & rahman, s.,(2016), "green human resource management: A Theoretical overview", **journal of business and management**, vol. 18, issue 6.
- Kumar, M., & Shani, N. (2013). "A Study on Quality of work life Among the Employees at Metro Engineering private limited". **International Journal of management**, 4(1), 01-05.
- Mayakkannan, R. (2020), "Impact on quality of work life of doctors with special to Chennai district", **UGC Care journal** , (31), Sri Sankara Arts and Science College (Auto) Enathur, Kanchipuram, Tamilnadu, p.346.
- Mohammadi, Hydar and shahrabi, mohsen Ameri,2013, "A stude on relation ship between quality of work life and Job satisfaction", **Www.Growingscience.com/MSI,Lvsl**.
- Muisyo, P. K., Su, Q., Julius, M. M., & Hossain, S. F. (2023). "GHRM and employer branding: Empirical study in developing and developed economies". **Management Research Review**. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2022-0280>
- Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). "Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage": A moderated mediation model. **Heliyon**, 9(11), 1-15.
- Pawar, A. (2016). "Review on implications of green human resource management in business". **International Journal in Management & Social Science**, Vol. 4, No. (4), pp. 284-291.
- 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**, 41(7), 845-878.
- Radha.Y and Ashu. K (2014), "Literature Review on quality of work life and their dimensions", **Journal of Humanities and social science**, 19(9), 71.
- Ramasamy, A., inore, I., and sauna, r. , (2017), "a study on implication of implementing green HRM in the corporate bodies with special reference to developing Nations", international journal of business and management, vol (12), no(9).
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). "Green human resource management: A review and research agenda". **International Journal of Management Reviews**, 15(1), 1-14.
- Robbins, Stephen P. & Judge Timothy A;(2013). "**Organizational Behavior, 15th. Ed Inc**"., publishing as Prentice Hall, United States of America.
- Rubel, M.; Kee, D. & Rimi, N. (2021). "The influence of green human resource management practices on green service behaviors; the mediating effect of green knowledge sharing", **Employee Relations**, 1-20.
- Sakhawalkar, A., & Thadani A.,(2015), "TO Study the current green HR Practices and their responsiveness among the employees of I. T. Sestor in pune region", **international journal of science and research**, vol.4, issue.1.
- Schein, P. A. (2017). "**Organizational culture and leadership**". Hoboken, NJ: Wiley.
- Shaikh, S. N., Zhen, L., Saohu, J. M., Soomro, S., Akhatar, S., Kherazi, F. Z., & Najam, S. (2024). "How green HRM practices foster green competitive advantage through big data analytics capability and are amplified by managerial environmental concern". **Kybernetes**.
- Sumarsi, S., Rizal, A.(2022). "The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation". **International Journal of Social and Management Studies**, 2(6), 69-88.
- Teixeira, A., Alves & Jabbour, s.,l jose s., & Jabbour, ana b., lopis (2012), "relationship between green management and environmental training in companies located in brazil : theoretical from work and case studies", **journal production economics**, (140).
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). "Green Human Resource Management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability". **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 30(1), 369–383.

- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. **Benchmarking: An International Journal**, 27(7), 2005-2027
- Haeruddin, M. I. M., Hiromi, H., & Haeruddin, M. I. W. (2023). Beds are burning: A study of green human resource management implementation on the quality of work life in public universities. **Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies**, 4(3), 97-116.

المواقع الالكترونية:

- <https://www.youm7.com/story/2024/4/19/36-6-%D9%85%D8%B9%D8%AF%D9%84-%D9%86%D9%85%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AA%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D9%89-%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9->

ملحق رقم (1)



جامعة السويس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

السيد الفاضل/.....

السيدة الفاضلة/.....

تحية طيبة وبعد،،،

ينفذ الباحثون دراسة ميدانية على الواقع بعنوان (استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على قطاع البترول المصري)، ولهذا الغرض قام الباحثين بإعداد أداة لجمع المعلومات من شركات البترول المصرية وتقع الاستجابة على فقرات الأداة في خمسة مستويات هي (موافق تمامًا - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تمامًا)، مؤكدًا لكم أن المعلومات التي سنحصل عليها من هذا الاستقصاء لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن أرائكم سوف تساهم بكل تأكيد في الوصول إلى نتائج فعلية وواقعية بشأن موضوع الدراسة.

ولكم منا جزيل الشكر على لتعاونكم القيم والمتميز معنا في مسيرتنا العلمية.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

استمارة الاستقصاء

الجزء الأول: هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، برجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك:

1. النوع: ذكر ☐ أنثى ☐
2. المؤهل العلمي: مؤهل متوسط ☐ فوق المتوسط ☐ مؤهل عالي ☐ دراسات عليا ☐
3. العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30 سنة – أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر ☐
5. المسمى الوظيفي:

6. الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:

7. فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجودة الحياة الوظيفية، برجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب من وجهة نظركم:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: المتغير المستقل (GHRM)						
البعد الأول: التوظيف الأخضر						
1	تعتمد الشركة سياسات واستراتيجيات بيئية عند تعيين العاملين.					
2	تحرص الشركة على استقطاب وتعيين مرشحين يمتلكون وعي بيئي.					
3	معظم خطوات التوظيف تتم عن طريق استخدام شبكة الانترنت.					
4	يتم توضيح وإبراز الجوانب الخضراء في الشركة للتعرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام.					
5	يركز نظام التوظيف في الشركة على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة.					
البعد الثاني: تقييم الأداء الأخضر						
6	تقوم الشركة بإنشاء مجموعة واضحة من القواعد والاحكام المتعلقة بسلوك الموظف فيما يتعلق بحماية البيئة.					
7	تقوم الشركة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة.					
8	يتم دمج المعايير البيئية ومؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة في التقييم.					
9	يقوم الشركة بعمل فحوصات دورية للعاملين.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
10	يتوفر لدى الشركة مواقع الكترونية لتقييم اداء العاملين.					
البعد الثالث: التدريب والتطوير الأخضر						
11	تقوم الشركة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية.					
12	تسعى الشركة إلى ابتكار رسائل جديدة صديقة للبيئة.					
13	معظم برامج التدريب المعتمدة لدى الشركة تعتمد على الإنترنت واجهزة كهربائية بدون استخدام الورق.					
14	تساعد الشركة الموظفين في تبني اساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.					
15	توفر الشركة بيئة مناسبة للموظفين لتقديم الحلول والاقتراحات والتشاور فيما بينهم في المشاكل البيئية.					
البعد الرابع: المكافآت الخضراء						
16	يتم مكافأة وتعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء والاداء البيئي في الشركة.					
17	تعلن الشركة على موقعها الالكتروني أسماء الموظفين المتميزين في أدائهم البيئي.					
18	تقدم الشركة مكافآت مادية ومعنوية للموظفين بناء على مدى قدرتهم في حماية البيئة والمحافظة عليها.					
19	يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والمهمة بالبيئة.					
20	يشجع نظام الحوافز التي تتبعها الشركة على إشراك الموظفين بالمبادرات البيئية.					
ثانياً: المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية						
البعد الأول: بيئة العمل						
21	البيئة الداخلية للشركة محفزة للعمل.					
22	ظروف العمل في الشركة جيدة.					
23	أستطيع الحصول على إجازات لمتابعة شؤوني الشخصية.					
24	توفر الشركة فرصاً كافية لتطوير قدراتي الخاصة.					
25	توفر الشركة المعلومات الكافية للقيام بمسؤولياتي.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
26	احصل على الكثير من التمكين في اتخاذ القرارات الخاصة بمتابعة سير العمل.					
البعد الثاني: المناخ التنظيمي						
27	هناك تعاون بين جميع الإدارات لتحقيق الأهداف.					
28	لا أتردد في تقديم اقتراحات بشأن أدائي.					
29	أنا فخور بالعمل في هذا الشركة.					
30	السياسة المتبعة داخل الشركة تمنع كافة أنواع التمييز.					
31	تتبنى الشركة سياسات أجور جيدة.					
32	تقوم الشركة بإبلاغ العاملين بكل تغيير جديد يحدث.					
البعد الثالث: العلاقات والتعاون						
33	هناك علاقة متناغمة مع زملائي في العمل.					
34	أشعر بالكثير من الانتماء مع العاملين في الشركة.					
35	العلاقة بين المدراء والعاملين داخل الشركة جيدة.					
36	تربطني برئيسي المباشر علاقة ودية للغاية.					
37	أحصل على دعم جيد من رؤسائي.					
البعد الرابع: التدريب والتطوير						
38	تساعدني البرامج التدريبية في الشركة على أداء وظيفتي بفعالية.					
39	تعزز البرامج التدريبية العلاقات الشخصية بين العاملين.					
40	توفر الشركة فرص التدريب الكافية لأداء وظيفتي بكفاءة.					
41	أحتاج إلى تكرار البرامج التدريبية لاكتساب أكبر قدر من المهارات.					

8. الجزء الثالث: يرجى التفضل بإضافة أي مقترحات قد تسهم في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالشركة.

.....

مع خالص شكري وتقديري،،،