

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين التنمية المستدامة وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق"

محمد عمرو أمين

مدرس إدارة الأعمال اكااديمية المستقبل ، معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة، مصر

تاريخ النشر الالكتروني: ديسمبر 2024

للتأصيل المرجعي: أمين ، محمد عمرو. دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين التنمية المستدامة

وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، المجلد ٤٤ (4)

.217-175

المعرف الرقمي: 10.21608/caf.2024.392547

للتواصل مع المؤلف: mohamed.amin@fa-hists.edu.eg

دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين التنمية المستدامة وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق"

محمد عمرو أمين

مدرس إدارة الأعمال اكااديمية المستقبل، معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة، مصر

تاريخ المقالة

تم استلامه في 3 أكتوبر 2024 ، وتم قبوله في 10 نوفمبر 2024 ، وهو متاح على الإنترنت ديسمبر 2024

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التنمية المستدامة، المتمثلة في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، على إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قائمة الاستقصاء، والتي تم توزيعها على عينة طبقية بلغت 293 من المستويات الإدارية المختلفة في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب في قطاع الفنادق محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر جوهري بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في تأثير التنمية المستدامة على تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين الفنادق محل الدراسة في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة؛ إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ التميز المؤسسي؛ تدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء؛ شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب

Abstract:

The study's aim is to determine the extent of the impact of the dimensions of sustainable development (economic dimension, social dimension, and environmental dimension) on green human resources management at InterContinental Hotel Group. We adopted the descriptive analytical approach by distributing the survey list to a stratified sample of 293 employees from different administrative levels in the hotel sector under study. The study concluded that there is a fundamental impact of the dimensions of sustainable development on green human resources management in InterContinental Hotel Group from the point of view of employees in the hotel sector under study.

Keywords: Sustainable Development؛ Green Human Resource Management؛ Organizational Excellence؛ Green Human Resource Training and Development؛ Intercontinental Hotel Group

1: المقدمة

أصبحت التنمية المستدامة موضوعًا حيويًا في عالم الأعمال، وذلك نتيجة التحديات البيئية والمنافسة العالمية التي تهدد بقاء المؤسسات واستمراريتها، مما دفع العديد من المنظمات إلى تبني سلوك مؤسسي صديق للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء، وقد توصلت العديد من الدراسات والتجارب العالمية إلى أن السبب الرئيسي في المشكلات البيئية هو نتيجة سلوك الحكومات والمؤسسات يليها سلوك الأفراد والمجتمعات و لذلك اتجهت هذه المؤسسات إلى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، من أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تم تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء (Fawehinmi, Olawole, et al , 2020).

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورًا حيويًا في القضايا البيئية وتحقيق الاستدامة لموارد المؤسسة وتعتبر فلسفة أو منهج بيئي إداري يهدف إلى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح صديقة للبيئة، وتساعد على تشجيع الموظفين على القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم وتشجيعهم على أن يكونوا أصدقاء للبيئة، وهذا من أجل تحسين أدائها البيئي كاستجابة للتوقعات العالمية والحكومية للاستدامة، وبناء العلاقة التجارية البيئية مما يحسن صورتها لدى الموظفين والعملاء والمجتمع وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها و قدرتها التنافسية (Lim, 2022).

كما يعتبر التميز المؤسسي من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال ومتميز، لتحقيق أفضل النتائج من خلال تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية، واستغلال الإمكانيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها" (شوقي ، 2022).

إن مؤشرات نجاح المؤسسة في تأدية عملها من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها يكمن في تحقيق النجاح في سير أداء المؤسسة، وهذه المؤشرات تكون أكثر كفاءةً عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لها بشكل أمثل وبالتالي تواصل البقاء والاستمرار والنمو سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة تحتاج إلى التطوير إلى الأفضل لزيادة التميز في الأداء المؤسسي.

وبناء على ما تقدم، يكون من الواضح أن هناك علاقة بين التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي. لذلك، فإن هذه الدراسة سوف تحاول الوصول إلى إطار يمكن من خلاله الاستفادة من هذه العلاقة في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب، وذلك بالتطبيق على قطاع الفنادق محل الدراسة.

2: مصطلحات البحث

1- التنمية المستدامة Sustainable Development:

أصبح هذا المصطلح من المصطلحات الهامة في عالم اليوم إذ تم إطلاق العديد من المسميات عليه منها التنمية الشاملة، التنمية المتواصلة، التنمية البشرية انتهاء بالتنمية المستدامة (خليفة، 2021)، لذلك يعد مفهوم الاستدامة ذا أبعاد ثلاثة: الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية. وهو الذي تقتصر هذه الدراسة عليه (Kucukoglu and Pinar, 2016) وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أهمها المحافظة على التوازن بين كل من الموارد المتاحة والاحتياجات الأساسية مع الحرص على ترشيد واستغلال كافة الموارد مع وضع أولويات للاستخدامات المتعددة والعمل الدؤوب على اكتشاف البدائل ذات التكلفة الأقل".

وتسعى التنمية المستدامة إلى الحد من الآثار البيئية عن طريق إيجاد حلول للمشاكل البيئية تتم بمجموعة من الإجراءات والسياسات المتعلقة بالتحسين المستمر للأداء البيئي والذي تنفذه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تطبقها المؤسسة (Tooranloo, Azadi, 2017).

وفي ضوء مفهوم التنمية المستدامة تجد أنه تعددت وجهات نظر الأدبيات في تعريف التنمية المستدامة، ومن ثم يعرف الباحث التنمية المستدامة بأنها "نظام لصنع القرار وتحقيق صحة ورفاهية الإنسان في الحاضر والمستقبل بناء على مبادئ المساواة الأساسية التي تقول أن كل إنسان مخصص له نوع معين من جودة الحياة. ويجب الحفاظ على الحد الأدنى من ظروف تلك الجودة من جيل لآخر".

ومن جهة أخرى يمكن تقسيم أبعاد التنمية المستدامة كما اعتمدها الباحث إلى ثلاثة أبعاد جوهرية وهي:

1. البعد الاقتصادي Economic Dimension:

أن البعد الاقتصادي يركز على مبدأ العدالة في التوزيع للموارد بين الأجيال حيث يهتم بما يحقق استدامة النمو، وذلك من خلال الاهتمام بنوعيته حيث يجب قيام النمو بالحفاظ على البيئة ومواردها، ويفضل أن يكون مقترناً بخلق المزيد من فرص العمل، بما يؤدي إلى المساواة بين فئات المجتمع أو تقليل الفجوة بين زيادة الثروة والافتقار، والعمل على تقليل العديد من المشاكل الاقتصادية التي نصيب المجتمع كارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع معدلات البطالة، كما. يجب أن يقوم النمو على قدرات البشر، ومهاراتهم (Taallah, Lilia, et al., 2021).

2. البعد الاجتماعي Social Dimension :

أن البعد الاجتماعي هو البعد الإنساني، وهو الذي يجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي ولعملية التنمية في الاختبار الإنساني الذي يفترض فيه أن يتضمن قدرًا من الإنصاف بين الأجيال المتعاقبة بمقدار ما هو بين الدول المختلفة حيث في هذا البعد تبرز فكرة التنمية المستدامة في رفض الفقر والبطالة والتفرقة التي تحد من حقوق المرأة، والفجوة بين الأغنياء والفقراء، ويتضح البعد الاجتماعي كأساس الاستدامة عن طريق العدل الاجتماعي، وأهم عناصر البعد الاجتماعي في: ضبط النمو السكاني، الصحة والتعليم، المشاركة الشعبية، العدالة الاجتماعية (Mousa, Othman, 2020).

3. البعد البيئي Environmental Dimension :

يدور مفهوم الاستدامة البيئية حول البيئة الطبيعية وكيف تظل مثمرة ومرنة لدعم الحياة البشرية، تتعلق الاستدامة البيئية: بسلامة النظام البيئي وقدرته تحمل البيئة الطبيعية، يتطلب ذلك استخدام رأس المال الطبيعي بشكل مستدام كمصدر للمدخلات الاقتصادية. والنتيجة هي أنه يجب حصاد الموارد الطبيعية بشكل أسرع مما يمكن تجديدها، وذلك لأن أنظمة الأرض لها حدود أو حدود يتم فيها الحفاظ على التوازن (Mensah, 2019).

لذلك أن جودة حياة الأفراد تتأثر بالسلب أو الإيجاب بفعل جودة البيئة، وقد يظهر ذلك الأثر بسبب عوامل معينة مثل تلوث المياه والهواء ونقص المرافق والأنظمة الصديقة للبيئة لذلك تقل قابلية الأفراد في تلك البيئة في الشعور بالانتماء لها، ولذلك أصبح الاهتمام بالبيئة من أهم مؤشرات تقييم حضارة الدول، ولهذا فإن إدارة البيئة بشكل سليم أمر لا بد من الاهتمام به لعملية التنمية، بالإضافة إلى تحقيق تنمية مستدامة. من خلال حماية الموارد الطبيعية، وذلك عن طريق محاولة حسن التعامل مع تلك الموارد وتوظيفها لصالح الإنسان من أجل تحسين المستوى المعيشي (شحاتة، 2019).

2- إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) Green Human Resource Management :

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة مترابطة ومتكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير إيجابي في تنمية المعرفة والوعي البيئي للموظفين بشكل يؤدي إلى تبنيهم للسلوكيات الصديقة للبيئة، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة الكلي (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي) من خلال اختيار موظفين لديهم وعي كاف بجوانب الإدارة البيئية، وتدريبهم لزيادة وعيهم ومعرفتهم البيئية، وتمكينهم من المشاركة في البرامج الخضراء، ومنحهم التعويضات المالية وغير المالية وفقاً للإنجاز البيئي (Fawehinmi et al., 2020).

تتعدد الأبعاد التي يمكن أن تستخدم فيها إدارة الموارد البشرية الخضراء، أفضل استراتيجية لمساعدة المؤسسة لخلق الموظف الأخضر الذي يفهم ويقدر الأداء البيئي للمنظمة:

1. تخطيط الموارد البشرية الخضراء: Green HR Planning

يختص تخطيط الموارد البشرية الخضراء بتحليل وتقدير احتياجات المؤسسة كما ونوعاً من الموظفين المعنيين بتنفيذ المبادرات والبرامج والأنشطة البيئية المختلفة المندرجة تحت الإدارة البيئية للمنظمة الأمر الذي يتطلب من إدارة البشرية الخضراء ربط أهدافها البيئية بأهداف المؤسسة. الاستراتيجية خاصة وأن مبادرات الإدارة البيئية للشركات تتطلب وظائف جديدة ومجموعة محددة من المهارات التي يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقديرها بشكل دقيق وبما يحقق الأهداف البيئية المسطرة (أصرف، 2021) (Young et al., 2020).

2. توظيف الموارد البشرية الخضراء: Green HR Recruitment

يتلخص التوظيف الأخضر في جذب واستقطاب الأفراد الذين لديهم وعي ومعرفة بيئية لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم اختيار الأفضل من بين المرشحين باستخدام سلسلة من الاختبارات؛ لضمان الحصول على موظفين يحملون اتجاهات إيجابية عن القضايا البيئية. إذ يتم تقييم المرشحين والاختيار من بينهم وفق المعايير الخضراء من خلال التأكيد على الجوانب البيئية في التوصيف الوظيفي ومواصفات الموظف، إضافة إلى أسئلة متعلقة بالمعرفة البيئية والقيم والمعتقدات تجاه البيئة (Saeed et al., 2019; Yong et al., 2020). فالتوظيف الأخضر يركز على إيجاد قوة عمل مهتمة بالقضايا البيئية، والتي بدورها تحسن الأداء المستدام للمنظمة (Ahmad, 2015; , 2020). ويمكن للمنظمة إكمال متطلبات التوظيف من خلال موقع المؤسسة على الإنترنت ووسائل الإعلام والمقابلات الافتراضية بشكل يقلل من تكاليف السفر للمقابلة.

3. تدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء: Green Training and Development of HR

يعد التدريب الأخضر من أهم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية اللازمة لنجاح الإدارة البيئية في المنظمات؛ إذ يهدف إلى تنمية معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل البيئية وبناء الكفاءات لتقليل الفاقد وتوفير الطاقة وبناء الثقافة التنظيمية الخضراء (Tang et al., 2018). إذ يعمل التدريب الأخضر على تعليم الموظفين السياسات والإجراءات اليومية الدقيقة لحماية البيئة، فضلاً عن تغيير اتجاهات الموظفين نحو البيئة وزيادة مستوى معرفتهم ووعيهم البيئي (Yong et al., 2020). كما يجب تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإمداد الموظفين الجدد بمعلومات حول سياسات حماية البيئة والقيم والأهداف الخضراء للمنظمة (2018 Rawashdeh,

4. تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء: Green HR Performance Appraisal

تقييم الأداء الأخضر الذي يتمثل في العملية التي يمكن التأكد من خلالها أن أداء الموظفين أداء أخضر سواء كان أداءً فردياً أم جماعياً، وبعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها (Uddin, 2018). إذ يجب أن يتضمن تقييم أداء الموظفين القضايا البيئية والاجتماعية (Arulrajah et al., 2016)، فإيجاد مقاييس الأداء

الأخضر يعني إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لتقييم أداء الموظفين، تغطي عدة موضوعات، مثل: الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، والإبلاغ عن المخاوف البيئية، والحد من الهدر في الموارد، وتطبيق السياسات والإجراءات البيئية.

5. تعويضات الموارد البشرية الخضراء: Green HR Compensation

يشير التعويض الأخضر إلى موازنة المكافآت مع السياسات والممارسات الخضراء المستخدمة من قبل المؤسسة، والمكافآت قد تكون مالية نقدية أو غير مالية مثل الشكر والتقدير وخطابات المدح والترقية والمكاسب المهنية بهدف جذب الموظفين والمحافظة عليهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية (2019) (Bawashdeh, 2018; Saeed et al.,).

ومن ثم يرى الباحث "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي كافة الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل ربط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من خلال تبني سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء من أجل زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة التي تعزز التميز المؤسسي".

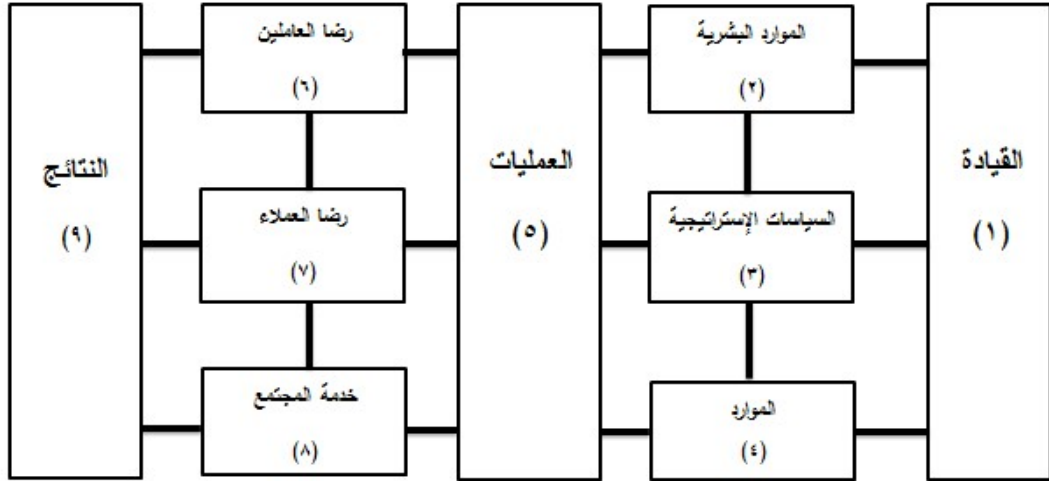
3- التميز المؤسسي Institutional Excellence:

قدم التميز في المؤسسة بأنه يرتبط بخمس خصائص رئيسية هي: منظمة تنافسية، منظمة مبدعة، منظمة حيوية في ثنائيات (منتج، سوق)، منظمة مرنة، منظمة عالمية، وأن المؤسسة التي تريد أن تحقق التميز المستمر لا بد من أن تتوفر فيها هذه الخصائص الخمسة بشكل دائم (Roy et al., 2019).

أن التميز في الأداء نهج شامل للإدارة التنظيمية التي تعزز ثقافة التميز والتحسين المستمر والابتكار، مما يؤدي إلى مزايا تنافسية. ويعزز أيضاً منهج الأنظمة لتقديم قيمة متزايدة باستمرار للعملاء وأصحاب المصلحة من خلال المنتجات والخدمات المقدمة (Sather et al., 2018).

• أبعاد التميز في الأداء المؤسسي:

يوضح الشكل التالي معايير التميز الأوروبي في العمل من خلال تسعة مجالات أساسية تستطيع من خلالها شركة انتركونتيننتال تقييم وقياس مستويات التميز من أجل التطوير المستمر في الأداء، وتمثل المجالات الخمسة التي تقع على الجانب الأيمن من النموذج عناصر التمكين والتي تختص بالكيف، أي الطريقة التي يتم بها القيام بتلك المهام والعمليات من خلال المفاهيم والأساليب الإدارية التي تختص بذلك. أما المجالات الأربعة الباقية والتي تقع في الجانب الأيسر وهي النتائج فهي التي تختص بالأشياء وما الذي تم إنجازه ما المطلوب عمله لإنجاز الأعمال من خلال وجهة نظر المساهمين الأربعة الأساسية وهم: العملاء، الأفراد العاملون، المجتمع، المساهمون (Moradzadeh, 2015).



شكل 1 : نموذج التميز الأوروبي EFQM

المصدر: (EFQM, 2019)

ومن ثم يرى الباحث "استنادًا إلى المعايير المعتمدة من قبل النماذج والجوائز المتعلقة بقياس مستوى التميز في الأداء، أن عناصر التميز المؤسسي تتمحور معظمها حول خصائص ومرتكزات المؤسسة سواء تعلق الأمر برؤية وممارسات القيادة وتوجهاتها نحو العاملين في مختلف المستويات الإدارية، أو بتقييم إمكانيات المؤسسة على الاستدامة من خلال قدرة العاملين على المعرفة وتوظيف التكنولوجيا على مستوى المؤسسة، بما ينعكس على مخرجات المؤسسة وتفاعلها في السوق من خلال رضا العملاء وجودة الخدمة المقدمة".

3: الدراسات السابقة.

1- دراسات تناولت التنمية المستدامة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة منها دراسة (Taallah, Lilia, et al., 2021) تهدف هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الاستثمار في قضايا التنمية البشرية من رعاية صحية وتعليم وتدريب وغيرها بالتنمية المستدامة، وكذلك ربط قضايا الاستدامة بقضايا المعرفة. أظهرت النتائج أن دول المغرب العربي لا تزال بعيدة عن تحقيق التنمية المستدامة وتواجه العديد من التحديات بسبب عملية التنمية البشرية المخيبة للآمال، بالرغم من الإصلاحات المتخذة وكذلك بسبب ضعف قاعدة المعرفة التي تعتبر عنصراً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة.

وتهدف دراسة (السيد، 2022) إلى تحديد دور نشاط المراجعة الداخلية المضيف للقيمة في تحقيق الريادة المستدامة في بيئة الأعمال بالتطبيق على بعض شركات الأسمنت وتوضيح أهمية المراجعة الداخلية مصدراً قيماً لبيئة الأعمال في تحقيق جودة الأداء البيئي ويمكن أن تعزز الريادة البيئية المستدامة والأداء الكلي للمنظمة علي

تحقيق الريادة البيئية المستدامة في بيئة الأعمال لهذا القطاع حتي يمكن أن يحقق النمو والاستمرار في الأسواق، وذلك من خلال دور المراجعة الداخلية في تحقيق الريادة البيئية المستدامة في بيئة الأعمال بالتطبيق علي بعض شركات الأسمنت.

توصلت الدراسة إلى أن عبارات المتغير المستقل "دور المراجعة الداخلية"، لدي العاملين بالشركة كانت بدرجة متوسطة وكان ترتيب أبعاد استمارة الاستقصاء من حيث المتغير التابع "الريادة البيئية المستدامة"، بدرجة توافر متوسط، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين دور المراجعة الداخلية لدي العاملين بالشركة والمراجعين وتحقيق الريادة البيئية المستدامة من وجهة نظرهم.

2- دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء منها دراسة (Hubais, et al., 2022) هدفت إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة سلسلة التوريد الخضراء. تم إنشاء استبانة للأغراض الكمية. تتكون الاستبانة من 29 فقرة موزعة على كل متغير. شارك في الدراسة 305 موظفًا من الشركات الصناعية بمنطقة ظفار. تم استخدام عينات الاحتمالية العشوائية. باستخدام تحليل المربعات الصغرى الجزئية، تم تطوير وتحليل أربع فرضيات. أظهرت النتائج أن التوظيف الأخضر له تأثير كبير على سلسلة التوريد الخضراء. أثر التدريب الأخضر بشكل كبير على إدارة سلسلة التوريد الخضراء. لقد أثر تقييم الأداء الأخضر بشكل كبير على إدارة سلسلة التوريد الخضراء. للتشجيع الأخضر تأثير كبير على إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

وأشارت دراسة (الجيوسى وآخرون، 2022) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) ودور جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط تفسير ذلك الأثر في الجامعات في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن.

3- دراسات تناولت التميز المؤسسي:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي منها دراسة (زهرا، 2022) والتي هدفت إلى السعي للوقوف على واقع التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) ومستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية. وتوصل البحث

إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية.

وتهدف دراسة (Zhang, et al., 2021) إلى نموذج EFQM الموجه نحو السوق (MOEFQM) ، الذي يجمع بين مقياس اتجاه سوق البلدان النامية (DECMOR) ونموذج إدارة النمو (GMM) ونموذج EFQM لتحليل مستوى التنفيذ العام لإدارة الجودة الموجهة نحو السوق في صناعات البناء من البلدان النامية. تم توضيح النموذج في دراسة حالة لـ 120 شركة إنشاءات في شيان وبكين وشنغهاي بالصين ، وخلصت إلى أن النمو الحالي الموجه نحو السوق للشركات لا يزال في المرحلة الثانية من إدارة الجودة وتحديد العوامل المؤثرة الرئيسية التي تحتاج إلى إعطاء الأولوية للشروع في المرحلة التالية من التنمية. يتمتع هذا الإطار بإمكانية تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على النمو العام في إدارة الجودة في الصناعات والمحليات الأخرى.

4- دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة منها دراسة (Dilrukshi, et al., 2024) والتي تهدف هذه الدراسة إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على تحقيق الأداء التنظيمي المستدام لتعزيز أيديولوجية إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحديد فجوة البحث في هذا المجال. استخدمت الدراسة بحثاً مكتيباً باستخدام قواعد بيانات أكاديمية معترف بها جيداً مثل ELSEVIER و Emerald Insight و Google Scholar و JSTOR و SCOPUS وما إلى ذلك واستخرجت 66 مقالاً باستخدام كلمات رئيسية مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المستدام. وتؤكد نتائج الدراسة أن التوظيف والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء، وإدارة انضباط الموظفين الأخضر تعمل بشكل كبير على تعزيز السلوك الأخضر للموظفين مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أداء مؤسسي مستدام. وتساهم هذه المراجعة في الأدبيات الحالية حول إدارة الموارد البشرية الخضراء وتساعد في نهاية المطاف مديري الموارد البشرية على دمج الاستدامة في ممارسات الموارد البشرية الخاصة بهم بنجاح.

وتهدف دراسة (العولقي، 2021) تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الأداء المستدام لشركات صناعة الأدوية اليمينية، عبر آلية تنمية المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. وتم اختيار عينة قوامها 271 موظفاً في شركات صناعة الأدوية التي تقع في محافظة صنعاء، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل 191

قائمة بمعدل استجابة 70%. وبينت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام، كما بينت النتائج أن المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين يتوسطان العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل الدراسة وتعزيز مستوى أدائها المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الشركات محل الدراسة بزيادة مستوى تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ لما لها من دور محوري في تنمية المعرفة البيئية للموظفين، ومن ثم زيادة مستوى أدائهم للسلوكيات الخضراء، وبالتالي تحسين مستوى الأداء المستدام لهذه الشركات، وتمكينها من البقاء والنمو والتميز في الأسواق.

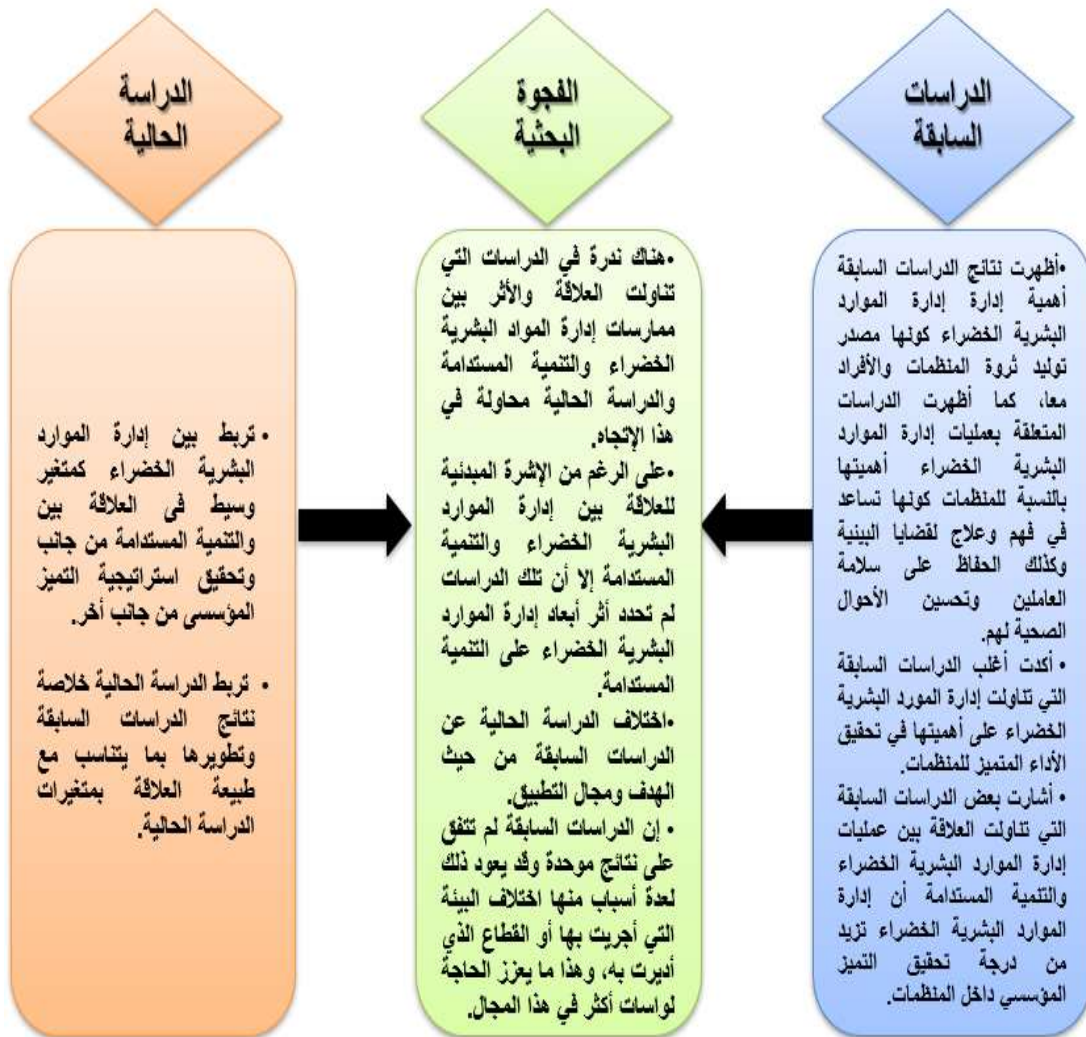
دراسة (الصحفي وآخرون ، 2023) سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والعلاقة بينهم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر) والأداء المستدام. وكانت عينة الدراسة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، وعددهم (213) موظفا وموظفة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة كان مرتفعاً، وأن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر) على تحقيق الأداء المستدام، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لا تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، وأن هناك فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية باختلاف سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق وفقاً للمنصب الوظيفي والعمر.

5- دراسات تناولت التميز المؤسسي والتنمية المستدامة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي والتنمية المستدامة منها دراسة (عبدالصير وآخرون ، 2021) كشفت الدراسة عن العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي والأداء بالمؤسسات الحكومية وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة (دراسة تطبيقية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدواتها في استمارة استبيان والتي تم تطبيقها على عينة من العاملين بوزارة الأوقاف المصرية (الديوان العام) الذين لهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمات للمتعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم (288) عاملاً. وأشارت نتائج

الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعادها المختلفة على التنمية المستدامة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعادها المختلفة على تطوير الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من موارد واستثمارات مؤسسة الوقف في مصر من خلال البحث عن صيغ استثمارية تغطي البيئي بشكل مباشر والتي يحجم بعض المستثمرين عن دعمها، وكذلك الربط المباشر بين الاستثمارات وتحقيق اشتراطات البيئية عن طريق توفير مصادر ابتكارية غير مألوفة تدعم برامج التنمية المستدامة كالوقف البيئي والصكوك الوقفية البيئية.

ويعرض الشكل التالي الفجوة البحثية:



شكل 2: الفجوة البحثية

المصدر: من إعداد الباحث

4: مشكلة البحث.

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية واعتمد على الآتي:

أ. دراسة مكتبية (المنهج الاستقرائي):

تم فيها الاطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف جمع وتحليل البيانات الثانوية المنشورة عن القطاع محل الدراسة وذات صلة بمتغيرات الدراسة.

ب. دراسة تطبيقية (المنهج الاستنباطي):

تم إجراء دراسة استطلاعية على شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب وذلك من خلال (أسلوب العينة العمدية والمقابلات الشخصية)؛ تم توزيعها على (5) من القيادات الإدارية وبعضاً من الموظفين التنفيذيين داخل الأقسام المختلفة (25) موظفاً، وذلك بهدف التعرف على مشكلة الدراسة وأبعادها المختلفة.

كما قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف تحديد الاختلافات بين آراء العاملين بشركة انتركونتيننتال هوتيل جروب حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق التميز المؤسسي ومعرفة أكثر الإدارات داخل الشركة التي تدرك مفهوم التنمية المستدامة وعلى علم بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضاً لمعرفة من هم العاملين الذين لديهم إستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وأيضاً لتحديد درجة الارتباط والتأثير بينهم.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم ملاحظة المظاهر والمؤشرات التالية:

- هناك افتقار واضح في تفسير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعاد (تخطيط الموارد البشرية الخضراء - توظيف الموارد البشرية الخضراء - تدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء - تعويضات الموارد البشرية الخضراء - تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) وكيفية تطبيقها لإدارة التنمية المستدامة لتحقيق إستراتيجية التميز المؤسسي.
- يرى البعض أن ضعف آليات الإلزام الخاصة بتشجيع حماية البيئة يؤدي إلى ظهور تحديات لبذل المزيد من الجهود لترسيخ وتدعيم ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- يرى البعض أن شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب قد تلجأ إلى إنشاء إدارة مختصة بالشأن البيئي ضمن هيكلها التنظيمي تماشياً مع النظم البيئية.
- هناك قصور واضح والتباس في عدم الإلمام والإدراك بمفهوم التنمية المستدامة. الامر الذي يرى الباحث أنه أصبح من الضروري دراسة هذا القصور الواضح في مدى إدراك العاملين لمفهوم الممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء وإيضاً في كيفية تطبيقها للتنمية المستدامة لديهم. حيث تتمثل رؤية الأسباب الحقيقية وراء هذه المظاهر السلبية.

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في تباين إدراك العاملين بدور إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي كيفية تطبيقها لإدارة التنمية المستدامة لتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي، كما يمكن وضع التساؤل الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين التنمية المستدامة و إستراتيجية التميز المؤسسي في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب محل الدراسة؟".

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى إدراك العاملين لأهمية التنمية المستدامة في القطاع محل الدراسة؟
2. ما مدى توافر أبعاد التنمية المستدامة بالقطاع محل الدراسة؟
3. ما مدى توافر إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع محل الدراسة؟
4. هل هناك علاقة ارتباط بين التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي؟
5. ما مدى تأثير التنمية المستدامة على التميز المؤسسي في ظل وجود إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

5: أهداف البحث.

يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- التعرف على مدى توافر أبعاد التنمية المستدامة وأثرها على إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 2- التعرف على مدى توافر أبعاد التنمية المستدامة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.
- 3- التعرف على مدى توافر إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على التميز المؤسسي.
- 4- تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي.
- 5- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والنتائج التي تفيد في تعظيم الاستفادة من إدارة الموارد البشرية الخضراء القائمة على الإدارة الفعالة لتنمية المستدامة لتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب، يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي.

6: فروض البحث.

الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي) على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء - توظيف الموارد البشرية الخضراء - تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء - تعويضات الموارد البشرية الخضراء - تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

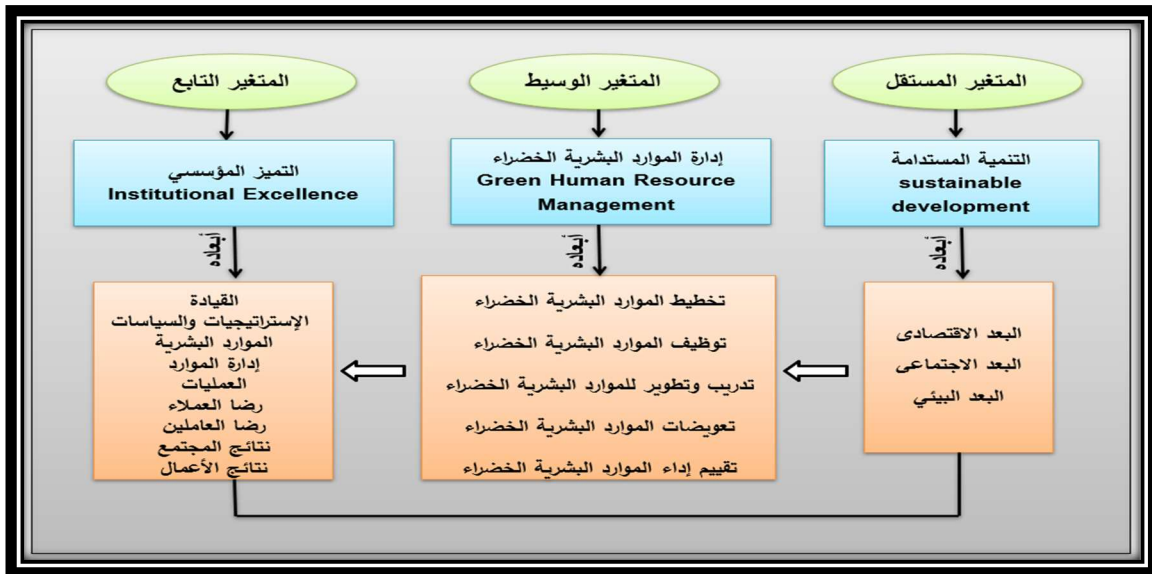
الفرض الرئيسي الثاني: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي) على أبعاد التميز المؤسسي (القيادة - الاستراتيجيات والسياسات - الموارد البشرية - إدارة الموارد - العمليات - رضا العملاء - رضا العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأعمال) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثالث: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء - توظيف الموارد البشرية الخضراء - تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء - تعويضات الموارد البشرية الخضراء - تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) على أبعاد التميز المؤسسي (القيادة - الاستراتيجيات والسياسات - الموارد البشرية - إدارة الموارد - العمليات - رضا العملاء - رضا العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأعمال) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الرابع: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في تأثير التنمية المستدامة على تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين الفنادق محل الدراسة.

سابعاً: هيكل متغيرات الدراسة

ويوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة الحالية:



شكل 3: هيكل متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

8: أهمية البحث.

ترجع أهمية البحث إلى ما يلي:

1- الأهمية العلمية: من المستهدف أن تُسهم هذه الدراسة في تحديد " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين التنمية المستدامة وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي " كما تتعامل تلك الدراسة مع الاتجاهات والمداخل الحديثة في إدارة الأعمال والتي تُؤكد على إعطاء أولوية متقدمة لتحقيق أداء مؤسسي متميز. حيث إن هذا الموضوع يعد موضوعاً هاماً في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية.

2- الأهمية العملية:

• عرض نتائج وتوصيات الدراسة بما يساهم في تحديد الدور المتوقع لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تطبيق التنمية المستدامة داخل شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب الأمر الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أداء متميز.

• إفراح المجال أمام الباحثين في إيجاد جوانب بحثية أخرى ذات صلة بالدراسة الحالية لم يتسع المجال لدراساتها.

9: مقاييس الدراسة

تعتمد الدراسة على ثلاثة مقاييس هي:

• مقياس التنمية المستدامة:

سوف يقوم الباحث بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة لبعض الباحثين فيما يتعلق بأبعاد التنمية المستدامة التي سوف يتم استخدامها في إجراء الدراسة الحالية.

جدول 1: الأبعاد التي اعتمدها الدراسات السابقة لأبعاد التنمية المستدامة

التنمية المستدامة (المتغير المستقل)			الدراسات السابقة
البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	
x	x	x	Lim, Weng, 2022
x	x	x	Taallah, Lilia, et al., 2021
x	x	x	Mouss, Otthman, 2020
		x	Tooranloo, Azadi, 2017
		x	Zaid et al., 2018
x			Rawashdeh, 2018
x			السيد، 2022
x	x	x	علي، 2022
x	x	x	إسماعيل، 2021
18 : 13	12 : 7	6 : 1	العبارات من : إلى

المصدر: من إعداد الباحث

بناء على الدراسات السابقة سوف تتناول الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) واعتمدت الدراسة الحالية على المقياس الذي استخدمه (Taallah, Lilia, et al., 2021, Othman, Mousa, 2020).

• مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء:

سوف يقوم الباحث بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة لبعض الباحثين فيما يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء التي سوف يتم استخدامها في إجراء الدراسة الحالية.

جدول 2: الأبعاد التي اعتمدها الدراسات السابقة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير الوسيط)					الدراسات السابقة
تخطيط الموارد البشرية الخضراء	توظيف الموارد البشرية الخضراء	تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء	تعويضات الموارد البشرية الخضراء	تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء	
	x	x	x		Hubais, et al., 2022
x	x	x	x		Mousa, Othman, 2020
x	x	x	x	x	Young et al., 2020
x	x	x	x	x	Al-Romeedy, 2019
x	x	x	x		Jirawuttinunt, Limsuwan, 2019
x	x	x	x	x	Masri, 2017
x	x	x	x		الجيوسي وآخرون، 2022
x	x	x	x	x	خليفة، 2021
30 :25	24 :19	18 :13	12 :7	6 :1	العبارات من : إلى

المصدر: من إعداد الباحث

بناء على الدراسات السابقة سوف تتناول الدراسة الحالية على خمسة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء، توظيف الموارد البشرية الخضراء، تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء، تعويضات الموارد البشرية الخضراء، تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) واعتمدت الدراسة الحالية على المقياس الذي استخدمه (Young et al., 2020, Othman, Mousa, 2020).

• مقياس التميز المؤسسي:

سوف يقوم الباحث بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة لبعض الباحثين فيما يتعلق بأبعاد التميز المؤسسي طبقاً لما ورد بنموذج (EFQM, 2013, 2019) التي سوف يتم استخدامها في اجراء الدراسة الحالية.

جدول 3: الابعاد التي اعتماداتها الدراسات السابقة لأبعاد التميز المؤسسي

التميز المؤسسي (المتغير التابع)									الدراسات السابقة
نتائج الأعمال	نتائج المجتمع	رضا العاملين	رضا العملاء	العمليات	إدارة الموارد	الموارد البشرية	الاستراتيجيات والسياسات	القيادة	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	Zhang, et al., 2021
				x	x	x	x	x	Turisoa, et al., 2020
				x	x	x	x	x	Medne, et al., 2020
							x	x	Nenadal, 2020
x	x	x	x	x	x	x	x	x	Raziei, 2019
x	x	x	x	x	x	x	x	x	Omid, et al., 2017
x	x	x	x	x	x	x	x	x	فرج ، 2022
				x	x	x	x	x	نصار ، 2022
32:31	30:29	28:27	26:25	24:20	19:16	15 :11	10 :6	5 :1	العبارات من : إلى

المصدر: من إعداد الباحث

بناء على الدراسات السابقة سوف تتناول الدراسة الحالية على تسعة أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجيات والسياسات، الموارد البشرية، إدارة الموارد، العمليات، رضا العملاء، رضا العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) واعتمدت الدراسة الحالية على المقياس الذي استخدمه (Zhang, et al., 2021, Turisoa, et al., 2020)

10: منهج البحث.

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أثر التنمية المستدامة على إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب، فقد تم الاعتماد في البحث الحالي على **المنهج الوصفي التحليلي**. وتم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعيين من البيانات من مصادرها التالية:

1- البيانات الثانوية: تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة، على المراجع المتنوعة من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكاديمية والأبحاث المنشورة، والتي تناولت موضوع التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

2- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسة، حيث استهدفت هذه الدراسة استكمال البيانات النظرية للدراسة للإلمام بكافة أبعاد الموضوع، وذلك من خلال عمل استقصاء ميداني مع بعض العاملين في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب، وذلك من وجهة نظر العاملين بمجال الدراسة، بشأن الحصول على هذه البيانات.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب على ثلاثة فنادق لتركزها في محافظة القاهرة (انتركونتيننتال سيتي ستارز القاهرة - هوليداي إن سيتي ستارز القاهرة - ستاي بريدج سيتي ستارز القاهرة). وعدددهم الإجمالي 1785 فرد عامل في المستويات الإدارية المختلفة.

ويوضح الجدول التالي عدد العاملين في كل فندق:

جدول 4: عدد العاملين في كل فندق:

م	الفندق	عدد العاملين
1	انتركونتيننتال سيتي ستارز القاهرة	1303
2	هوليداي إن سيتي ستارز القاهرة	357
3	ستاي بريدج سيتي ستارز القاهرة	124
	الإجمالي	1785

المصدر: تم الحصول على البيانات السابقة من قسم إدارة الموارد البشرية

عرض الجدول التالي توزيع العاملين على الفنادق الثلاث:

جدول 5: توزيع عينة العاملين على الفنادق محل الدراسة:

م	الفندق	عدد العاملين	النسبة %
1	Intercontinental Cairo City stars الفاخرة	238	73
2	Holiday Inn Cairo City stars هوليداي إن سيتي ستارز القاهرة	66	20
3	Stay Bridge Cairo City stars ستاي بريدج سيتي ستارز القاهرة	23	7
	الإجمالي	327	100

اعتمد الباحث عند تحديد حجم العينة على أسلوب المتوسط الحسابي، وقام الباحث بتوزيع عدد (327) استمارة على العاملين بالفنادق الثلاثة محل الدراسة (انتركونتيننتال سيتي ستارز القاهرة، هوليداي إن سيتي ستارز القاهرة، وستاي بريدج سيتي ستارز القاهرة)، ولكنه توصل إلى (293) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي من الفنادق الثلاثة، لتمثل بذلك نسبة استجابة (89.6%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة جيدة للتحليل الإحصائي، وتعتبر ممثلة لمجتمع الدراسة، ويوضح الجدول التالي عدد الاستمارات التي تم توزيعها على كل فندق على حدى، وعدد الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي لكل فندق، ونسب الاستجابة لكل فندق من الفنادق محل الدراسة.

ولحساب عينة الدراسة استخدم الباحث أسلوب المتوسط الحسابي وباستخدام المعادلة التالية (•)
الصياد وآخرون، (2003):

حيث إن:

$$n = \frac{N}{(N - 1) e^2 + 1} = \frac{1785}{(1785 - 1)(0.05)^2 + 1} = 327$$

e : نسبة الخطأ المسموح به، وقد اعتبره الباحث 5 %

N : حجم مجتمع الدراسة وهو يساوى 1785 فردًا.

n : حجم العينة وهو يساوى 327 مفردة.

- معدل الاستجابة للاستقصاء: الجدول التالي يعرض نتائج نسب الاستجابة على استمارات الاستقصاء:

جدول 6: نسب الاستجابة على استمارات الاستقصاء الموجهة للعاملين بالفنادق:

م	اسم الفندق	عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المستردة		نسبة الاستجابة الكلية %
		عدد الاستمارات	النسبة المئوية	عدد الاستمارات	النسبة المئوية	
1	انتركونتيننتال سيتي ستارز القاهرة	238	73	213	73	89.49
2	هوليداي إن سيتي ستارز القاهرة	66	20	60	20	90.90
3	ستاي بريدج سيتي ستارز القاهرة	23	7	20	7	86.95
	الإجمالي	327	100	293	100	89.60

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أن عدد الاستمارات الموزعة على العاملين بالفنادق الثلاثة هي (327) استمارة، تم استرداد (293) منها - صالحة للتحليل الإحصائي - بحيث إنها تمثل نسبة استجابة (89.60%)، حيث تم توزيع هذه الاستمارات على العاملين بالفنادق الثلاثة محل الدراسة، حيث تم توزيع (238) استمارة على العاملين بفندق (انتركونتيننتال سيتي ستارز القاهرة) وتم استرداد (213) استمارة منهم صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون نسبة الاستجابة (89.49%)، وتم توزيع (66) استمارة على العاملين بفندق (هوليداي إن سيتي ستارز القاهرة) وتم استرداد (60) استمارة منهم صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون نسبة الاستجابة (90.90%)، وتم توزيع (23) استمارة على العاملين بفندق (ستاي بريدج سيتي ستارز القاهرة) وتم استرداد (20) استمارة منهم صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون نسبة الاستجابة (86.95%).

• أداة الدراسة

ولقد قام الباحث ببناء أداة الدراسة بعد قراءات عديدة من المراجع والبحوث والدوريات وحضور العديد من المؤتمرات العلمية ولقاءات مع العديد من الأكاديميين في تخصص إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار قائمة الاستقصاء لأنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً لمناسبتها ومواءمتها من الناحية الخاصة بطبيعة الدراسة، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة لاختبار فروض الدراسة، والتي تم إعدادها بناء على مراجعة الدراسات السابقة والأبحاث العلمية المتخصصة في موضوع الدراسة. وتتضمن قائمة الاستقصاء على ثلاثة مقاييس هي:

- **المقياس الأول** يتضمن التعرف على واقع التنمية المستدامة في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب من خلال قياس مدى توافر الأبعاد التالية: (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) وقد تم الاعتماد

في صياغة عبارات هذا المقياس على دراسة كلا من (Taallah, Lilia, et al., 2021)، ودراسة (Othman, Mousa, 2020).

• **المقياس الثاني** يتضمن التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب من خلال قياس مدى توافر الأبعاد التالية: (تخطيط الموارد البشرية الخضراء، توظيف الموارد البشرية الخضراء، تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء، تعويضات الموارد البشرية الخضراء ، تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) وقد تم الاعتماد في صياغة عبارات هذا المقياس على دراسة كلا من (Young et al., 2020) ودراسة (Othman & Mousa, 2020).

• **المقياس الثالث** يتضمن التعرف على واقع التميز في التميز المؤسسي في شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب من خلال قياس مدى توافر الأبعاد التالية: (القيادة، الاستراتيجيات والسياسات، الموارد البشرية، إدارة الموارد، العمليات، رضا العملاء، رضا العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) وقد تم الاعتماد في صياغة عبارات هذا المقياس على دراسة كلا من (Zhang, et al., 2021, Turisova, et al.,) ودراسة (EFQM, 2013).

كما تم معالجة البيانات الأولية التي يتم جمعها باستخدام قائمة الاستقصاء ببعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فروض الدراسة، وذلك بغرض تلخيص ووصف علاقة الارتباط والتأثير المختلفة بين متغيرات الدراسة، وقد تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS.V. 23) وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- 1- حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات وصدق الاستقصاء.
- 2- الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics): الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Stanard Daviation) ومعامل الاختلاف (Coefficient of Variation) لمتغيرات الدراسة.
- 3- معامل ارتباط (بيرسون) وهو اختبار لا معلمي: وتم استخدامه بغرض قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان: لتحديد معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والانحدار البسيط وتحليل التباين (ANOVA): لاختبار فروض الدراسة ولمعرفة أثر متغيرات الدراسة بين بعضها البعض.
- 6- نموذج المعادلات الهيكلية: لتحليل العلاقة بين المتغير الوسيط وكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

11: اختبار صحة الفروض.

• اختبارات الثبات والصدق (ألفا كرونباخ)

تم إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، حيث تم الاعتماد علي معامل ألفا كرونباخ، ومن نتائج التحليل الإحصائي وتوصل الباحث إلي أن جميع قيم معامل الثبات لجميع المتغيرات والأبعاد قيم مقبولة، كما تم إجراء اختبار صدق للتأكد من أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت من أجله وتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكانت جميع قيمه مقبولة⁽¹⁾ كما هو موضح في الجدول التالي رقم (7):

جدول 7: معامل الثبات والصدق لقياس مصداقية متغيرات الدراسة (ن = 293):

م	المتغيرات	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	التنمية المستدامة	البعد الاقتصادي	6	0.710	0.842
2		البعد الاجتماعي	6	0.752	0.867
3		البعد البيئي	6	0.742	0.861
4	المتغير الكلي للتنمية المستدامة	التنمية المستدامة	18	0.898	0.984
5	إدارة الموارد البشرية الخضراء	تخطيط الموارد البشرية الخضراء	6	0.720	0.848
6		توظيف الموارد البشرية الخضراء	6	0.706	0.840
7		التدريب والتطوير للموارد البشرية الخضراء	6	0.807	0.899
8		تعويضات الموارد البشرية الخضراء	6	0.729	0.854
9		تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء	6	0.719	0.848
10	المتغير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة الموارد البشرية الخضراء	30	0.951	0.975
11	التميز المؤسسي	القيادة	5	0.764	0.874
12		الاستراتيجيات والسياسات	5	0.739	0.860
13		الموارد البشرية	5	0.742	0.861
14		إدارة الموارد	4	0.728	0.853
15		العمليات	5	0.800	0.894
16		رضا العملاء	2	0.968	0.984
17		رضا العاملين	2	0.971	0.986
18		نتائج المجتمع	2	0.935	0.967
19		نتائج الأعمال	2	0.920	0.959
20	المتغير الكلي للتميز المؤسسي	التميز المؤسسي	32	0.887	0.942

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

من كلاهما أوصى التي الثبات ألفا كرونباخ لمعامل المقبولة القيمة¹، في حين يرى كل من % (Nunnally, 1978) & Cronbach, 1970) هي 70 % هي 60% المقبولة أن النسبة (Amir & Sonderpandian, 2002 & (Sekaran, 2000)

يتضح من الجدول السابق لتحليل معامل الثبات والصدق (ألفا كرو نباخ) لمتغيرات الدراسة أن معامل الثبات هو يتراوح بين (0.710) إلى (0.971)، ومعامل الصدق هو يتراوح بين (0,842) إلى (0,986) وهذا يدل على الثبات والمصدقية العالية للإجابات على متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية والمكونة لعبارات الاستقصاء.

• الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

• أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (التكرارات)

يمكن للباحث عرض هذه الخصائص في الجدول رقم (8) التالي:

جدول 8: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

م	الخصائص	التكرار	النسبة المئوية %
1	النوع	ذكر	70,65
2		أنثى	29,35
3		الإجمالي	293
4	العمر	30 سنة فأقل	23,89
5		من 31 سنة إلى 45	48,12
6		46 سنة فأكثر	27,99
7		الإجمالي	293
8	الحالة الاجتماعية	أعزب	19,80
9		متزوج	69,28
10		أخرى	10,92
11		الإجمالي	293
12	النوع المستوي التعليمي	مؤهل متوسط	18,43
13		مؤهل جامعي	69,62
14		دراسات عليا	11,95
15		الإجمالي	293
16	عدد سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	39,25
17		من 11 سنة إلى 20	42,66
18		21 سنة فأكثر	18,09
19		الإجمالي	293
20	المستوي الإداري	إدارة عليا	22,18
21		إدارة وسطى	30,38
22		إدارة دنيا	47,44
23		الإجمالي	293

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

• **ثانياً: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة**

قام الباحث باستخراج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والوسيطه والتابعة "سابقة الذكر" ويشمل الإحصاء الوصفي كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً كما هو موضح بالجدول التالي رقم (9):

جدول 9: التحليل الوصفي والترتيب لمتغيرات الكلية للدراسة وأبعادها الفرعية (ن = 293):

الترتيب	الإحصاء الوصفي			المتغيرات الفرعية	م
	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
التنمية المستدامة (المتغير المستقل)					
3	15,051	0.597	3.965	البعد الاقتصادي	1
1	15,723	0.625	3.977	البعد الاجتماعي	2
2	15,181	0.602	3.967	البعد البيئي	3
2	14,124	0,561	3,970	المتغير الكلي للتنمية المستدامة	
إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير الوسيط)					
2	14.831	0.597	4.027	تخطيط الموارد البشرية الخضراء	5
3	14.653	0.589	4.019	توظيف الموارد البشرية الخضراء	6
1	16.571	0.675	4.073	التدريب والتطوير للموارد البشرية الخضراء	7
4	15.139	0.605	3.995	تعويزات الموارد البشرية الخضراء	8
5	14.875	0593	3.988	تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء	9
1	14.824	0.596	4.020	المتغير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	
التميز المؤسسي (المتغير التابع)					
5	16.259	0.654	4.022	القيادة	11
3	15.416	0.631	4.090	الاستراتيجيات والسياسات	12
4	15.421	0.627	4.067	الموارد البشرية	13
6	16.558	0.656	3.960	إدارة الموارد	14
2	16.533	0.677	4.097	العمليات	15
7	47.745	1.459	3.056	رضا العملاء	16
9	48.706	1.463	3.003	رضا العاملين	17
8	45.984	1.397	3.037	نتائج المجتمع	18
1	17.995	0.747	4.151	نتائج الأعمال	19
3	12.280	0.457	3.721	المتغير الكلي للتميز المؤسسي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول بالنسبة لأبعاد التنمية المستدامة احتل بُعد البعد الاجتماعي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.977، واحتل بُعد البعد البيئي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.967، احتل بُعد البعد الاقتصادي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.965. وبالنسبة لأبعاد الموارد البشرية الخضراء احتل بُعد التدريب والتطوير للموارد البشرية الخضراء المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.073، بينما احتل بُعد تخطيط الموارد البشرية الخضراء المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.027، بينما احتل بُعد توظيف الموارد البشرية الخضراء المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.019، بينما احتل بُعد تعويضات الموارد البشرية الخضراء المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.995، بينما احتل بُعد تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.988. وبالنسبة لأبعاد للتميز المؤسسي احتل بُعد نتائج الأعمال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.151، بينما احتل بُعد العمليات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.097، بينما احتل بُعد الاستراتيجيات والسياسات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.090، بينما احتل بُعد الموارد البشرية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.067، بينما احتل بُعد القيادة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.022، بينما احتل بُعد إدارة الموارد المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.960، بينما احتل بُعد رضا العملاء المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.056، بينما احتل بُعد نتائج المجتمع المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.037، بينما احتل بُعد رضا العاملين المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.003.

• ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Co-efficiency) اللامعلمي لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل، المتغير الوسيط)، (المتغير المستقل، المتغير التابع)، (المتغير الوسيط، المتغير التابع)، ومعامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Rho Co) لتحديد معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والانحدار البسيط وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار فروض الدراسة ولمعرفة أثر متغيرات الدراسة بين بعضها البعض.

الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي) على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء - توظيف الموارد البشرية الخضراء - تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء - تعويضات الموارد البشرية الخضراء - تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

ويوضح الجدول التالي الأثر المتبادل بين المتغير الكلي لـ (التنمية المستدامة) والمتغير الكلي لـ (إدارة الموارد البشرية الخضراء).

الجدول 10: نتائج الارتباط والانحدار بين التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء:

T. test		قيمة المعامل	المعاملات	F. test		الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
مستوى المعنوية	القيمة			مستوى المعنوية	القيمة			
0,040**	2,060	0,225	الثابت α	0,000**	1233.1	0,26088	0,809	0,899
0,000**	35,115	0,956	معامل الانحدار B					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,899$ ، كما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,809$ ، أي أن نسبة ما يفسره متغير التنمية المستدامة 80,9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية الخضراء).

وتظهر النتائج أن التنمية المستدامة تؤثر على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأن معدل التغير أو قيمة $B = 0,956$ ، كما تظهر نتائج اختبار F واختبار T أن النتائج معنوية عند مستوى 0,05.

مما سبق تشير النتائج إلى قبول الفرض الرئيسي الأول بنسبة كبيرة والقائل بأن يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي) على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء - توظيف الموارد البشرية الخضراء - تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء - تعويضات الموارد البشرية الخضراء - تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثاني: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي) على أبعاد التميز المؤسسي (القيادة - الاستراتيجيات والسياسات - الموارد البشرية - إدارة الموارد - العمليات - رضا العملاء - رضا العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأعمال) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

ويوضح الجدول التالي الأثر المتبادل بين المتغير الكلي لـ (التنمية المستدامة) والمتغير الكلي لـ (التميز المؤسسي).

جدول 11: نتائج الارتباط والانحدار بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي:

T. test		قيمة المعامل	المعاملات	F. test		الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
مستوى المعنوية	القيمة			مستوى المعنوية	القيمة			
0,000**	10,420	1,377	الثابت α	0,000**	320.6	0,315767	0,524	0,724
0,000**	17,905	0,590	B معامل الانحدار					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن هناك ارتباط طردي قوى بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي؛ حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,724$ ، كما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,524$ ، أي أن نسبة ما يفسره متغير التنمية المستدامة 52,4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

وتظهر النتائج أن التنمية المستدامة تؤثر على التميز المؤسسي، وأن معدل التغير أو قيمة $B = 0,590$ ، كما تظهر نتائج اختبار F واختبار T أن النتائج معنوية عند مستوى 0,05.

مما سبق تشير النتائج إلى قبول الفرض الرئيسي الثاني بنسبة كبيرة والقائل بأن يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي) على أبعاد التميز المؤسسي (القيادة - الاستراتيجيات والسياسات - الموارد البشرية - إدارة الموارد - العمليات - رضا العملاء - رضا العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأعمال) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثالث: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء - توظيف الموارد البشرية الخضراء - تدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء - تعويضات الموارد البشرية الخضراء - تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) على أبعاد التميز المؤسسي (القيادة - الاستراتيجيات والسياسات - الموارد البشرية - إدارة الموارد - العمليات - رضا العملاء - رضا العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأعمال) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

ويوضح الجدول التالي الأثر المتبادل بين المتغير الكلي لـ (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير الكلي لـ (التميز المؤسسي).

جدول 12: نتائج الارتباط والانحدار بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و التميز المؤسسي:

T. test		قيمة المعامل	المعاملات	F. test		الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
مستوى المعنوية	القيمة			مستوى المعنوية	القيمة			
0,000**	12,261	1,679	الثابت α					
0,000**	15,055	0,507	معامل B الانحدار	0,000**	226.65	0.34323	0.438	0.662

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن هناك ارتباطاً طردياً متوسط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز في الأداء المؤسسي؛ حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.662$ ، كما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.438$ ، أي أن نسبة ما تفسره إدارة الموارد البشرية الخضراء 43,8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

وتظهر النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي، وأن معدل التغير أو قيمة B = 0,507، كما تظهر نتائج اختبار F واختبار T أن النتائج معنوية عند مستوى 0,05.

مما سبق تشير النتائج إلى قبول الفرض الرئيسي الثالث بنسبة كبيرة والقائل بأن يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء - توظيف الموارد البشرية الخضراء - تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء - تعويضات الموارد البشرية الخضراء - تقييم أداء الموارد البشرية الخضراء) على أبعاد التميز المؤسسي (القيادة- الاستراتيجيات والسياسات - الموارد البشرية - إدارة الموارد - العمليات - رضا العملاء - رضا العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأعمال) من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الرابع : توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في تأثير التنمية المستدامة على تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين الفنادق محل الدراسة.

قام الباحث بتطبيق اختبار (بيرسون) اللامعلمي لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتعرف على الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.

جدول 13: اختبار الفرض الرئيسي الرابع (بيرسون) :

Correlations					
			التميز المؤسسي	إدارة الموارد البشرية الخضراء	التنمية المستدامة
Spearman's rho	التميز المؤسسي	Correlation Coefficient	1.000	.431**	.530**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	إدارة الموارد البشرية الخضراء	Correlation Coefficient	.431**	1.000	.773**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	التنمية المستدامة	Correlation Coefficient	.530**	.773**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي برنامج SPSS

- يتضح من الجدول رقم (13) وجود ارتباط معنوي قوى بين التنمية المستدامة و إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ حيث بلغت درجة الارتباط $R(0,773)$ عند مستوى معنوية 0,01.
 - يتضح من الجدول رقم (13) وجود ارتباط معنوي قوى بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي حيث بلغت درجة الارتباط $R(0,530)$ عند مستوى معنوية 0,01.
 - يتضح من الجدول رقم (13) وجود ارتباط معنوي قوى بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي؛ حيث بلغت درجة الارتباط $R(0,431)$ عند مستوى معنوية 0,01.
- وقد أجرى تحليل المسار لاختبار صحة هذا الفرض، ويوضح الجدول رقم (14) وسوف يتم عرض النتائج على النحو التالي:
- **توصيف النموذج:** الجدول التالي يفرض بيان بمتغيرات الدراسة موصفة ومصنفة حسب دور كل منها في النموذج وترمز حسب إدخالها بالحاسب الآلي.

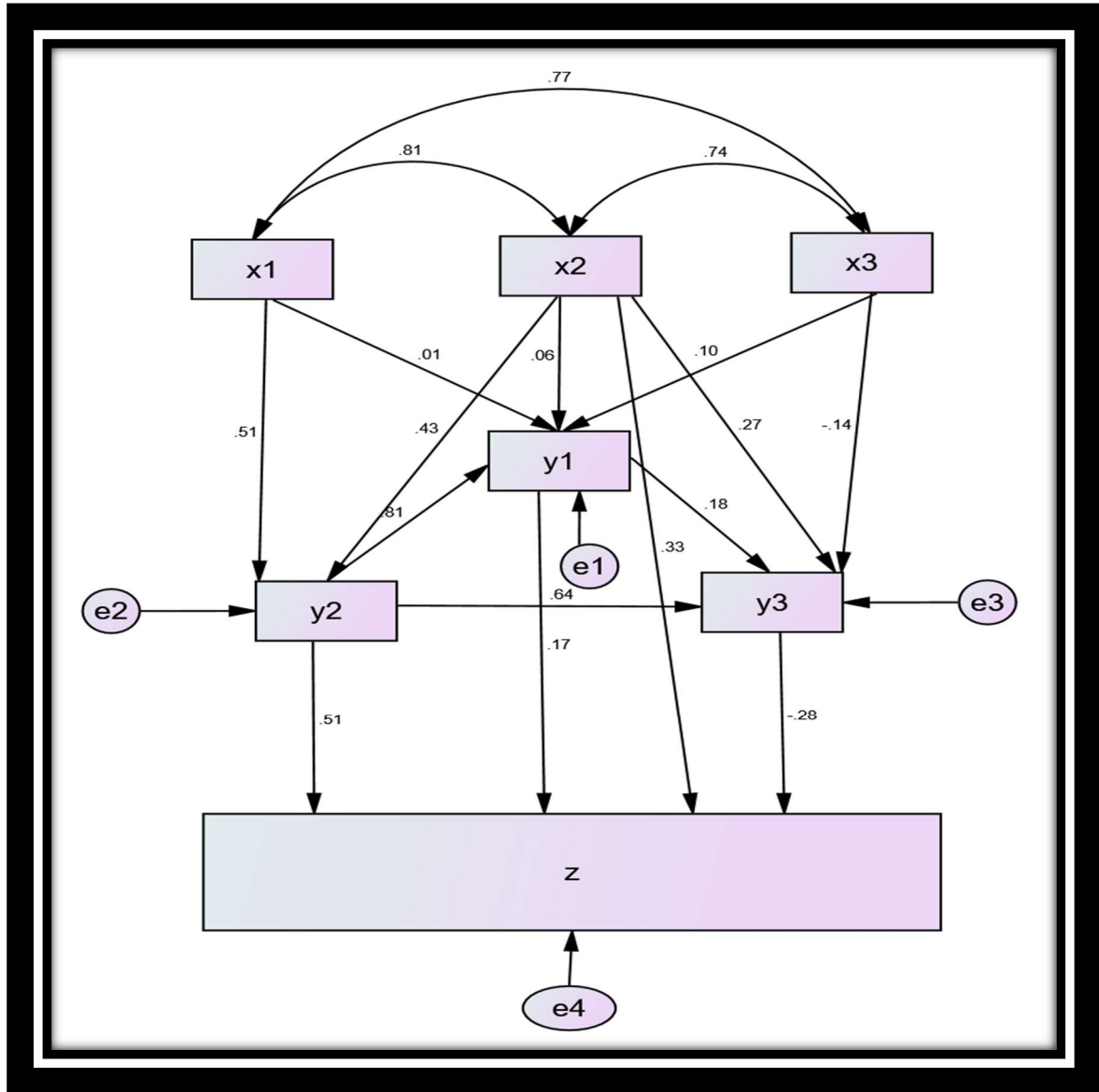
جدول 14: بيان بمتغيرات النموذج وترمز حسب إدخالها بالحاسب الآلي ومصنفة حسب طبيعة أداء كل منها بالنموذج

م	المتغيرات	طبيعة أداء المتغير بالنموذج	ترميز المتغير
<u>أولاً: متغيرات التنمية المستدامة</u>			
1	البعد الاقتصادي	متغير مستقل	X1
	البعد الاجتماعي	متغير مستقل	X2
	البعد البيئي	متغير مستقل	X3
<u>ثانياً: متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز</u>			
2	نظام تخطيط الموارد البشرية	متغير وسيط	y1
	نظام توظيف الموارد البشرية	متغير وسيط	y2
	نظام تدريب وتطوير للموارد البشرية	متغير وسيط	y3
	نظام تعويضات الموارد البشرية	متغير وسيط	y4
	نظام تقييم أداء الموارد البشرية	متغير وسيط	y5
3	ثالثاً: التميز المؤسسي	متغير تابع	z

المصدر: من إعداد الباحث

- **نتائج النموذج المقرر:** بدراسة النموذج حسب طبقة المتغيرات والبيانات التي تم تجميعها تبين أن النموذج الهيكلي لابد وأن يأخذ الشكل التالي:

وقد طبقت نمذجة المعادلات البنائية (SEM) Structure Equation Modelling ويوضح الشكل رقم (4) نموذج التأثير الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز في العلاقة بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي



الشكل 4: نموذج التأثير الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي

الجدول التالي يعرض نتائج معنوية النموذج المقرر

جدول 14: نتائج الهيكلية المقدر:

الاختبار	نتائج اختبار ومعنوية النموذج
قيمة اختبار "كا ² "	47.227
د.ح	4
مستوى الدلالة	0,000 (دالة)

الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج المقرر حيث لم تصل فيه اختبار "كا²" أدنى مستويات المعنوية

- **المعالم واختباراتها:** الجدول التالي يعرض نتائج معاملات النموذج المقدر.

جدول 15: نتائج المعاملات الخاصة بالنموذج ودرجة معنوية كل منها:

مستوى الدلالة	قيمة المعلمة	اتجاه العلاقة
0.000	0.406	x2 <---
0.000	0.507	x1 <---
0.000	0.817	y2 <---
0.758	0.013	x1 <---
0.138	0.055	x2 <---
0.001	0.100	x3 <---
0.000	0.737	y2 <---
0.000	0.206	y1 <---
0.000	-0.155	x3 <---
0.000	0.295	x2 <---
0.039	-0.18	y3 <---
0.197	0.127	y1 <---
0.002	0.392	y2 <---
0.000	0.237	x2 <---

الجدول من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

مما سبق تشير النتائج إلى قبول الفرض الرئيسي الرابع جزئياً والقائل بأن " يوجد أثر معنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وكم تغير وسيط في تأثير التنمية المستدامة على التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بقطاع الفنادق محل الدراسة."، حيث توصلت الدراسة إلى:

1. يوجد تأثير وسيط جزئي لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (توظيف الموارد البشرية الخضراء -تدريب وتطوير للموارد البشرية الخضراء) في العلاقة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي) في العلاقة كأبعاد التنمية المستدامة، في تميز المؤسسي.
2. لا يوجد تأثير وسيط جزئي لبعدي لإدارة الموارد البشرية الخضراء (تخطيط الموارد البشرية الخضراء) في العلاقة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي) كأبعاد التنمية المستدامة، وبين التميز في الأداء المؤسسي.

11: النتائج والتوصيات

1- ملخص النتائج:

1. تأثير التنمية المستدامة على إدارة الموارد البشرية الخضراء:

وُجد ارتباط طردي قوي بين التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء (معامل ارتباط بيرسون = 0.899)، مما يشير إلى أن تبني مبادئ التنمية المستدامة يساهم بشكل كبير في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن التنمية المستدامة تفسر 80.9% من التباين في إدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يؤكد أهمية التنمية المستدامة في تفعيل ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

2. تأثير التنمية المستدامة على التميز المؤسسي:

وُجد ارتباط طردي قوي بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي (معامل ارتباط بيرسون = 0.724)، مما يعني أن تطبيق مبادئ التنمية المستدامة يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

بينت نتائج تحليل الانحدار أن التنمية المستدامة تفسر 52.4% من التباين في التميز المؤسسي، مما يدل على أهمية دمج الاستدامة في استراتيجيات الشركة لتحقيق التميز.

3. تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز المؤسسي:

وُجد ارتباط طردي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي (معامل ارتباط بيرسون = 0.662)، مما يشير إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء يساهم في تحسين أداء الشركة وتحقيق التميز.

بينت نتائج تحليل الانحدار أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر 43.8% من التباين في التميز المؤسسي، مما يؤكد دور هذه الممارسات في تعزيز أداء الشركة.

4. دور إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط:

أثبتت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار ارتباط سبيرمان وجود دور وسيط جزئي لبُعدي (توظيف وتدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء) في العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) والتميز المؤسسي. يعني هذا أن جزءاً من تأثير التنمية المستدامة على التميز المؤسسي يتم من خلال تطبيق ممارسات التوظيف والتدريب الخضراء.

لم يثبت وجود دور وسيط لبُعد (تخطيط الموارد البشرية الخضراء) في العلاقة بين بُعدي التنمية المستدامة (الاقتصادي والاجتماعي) والتميز المؤسسي. يشير هذا إلى أن تأثير هذين البعدين على التميز المؤسسي لا يتم بشكل رئيسي من خلال ممارسات التخطيط الخضراء للموارد البشرية.

كما يرى الباحث أن توافر الإدارة الموارد البشرية الخضراء يؤثر في وجود علاقات قوية وتفاعلية بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي بما ينعكس على مستوى المؤسسة ككل.

2- التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

اهتمام شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب بالتوجه إلى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في تأثير التنمية المستدامة على تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين الفنادق محل الدراسة. من خلال:

- اهتمام الإدارة العليا لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام من خلال تبني استراتيجيات تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف البيئية. من خلال استخدام الموارد بشكل فعال واعتماد مصادر طاقة متجدد.
- الاهتمام بتبني استراتيجيات توظيف مستدامة من خلال جذب موظفين لديهم وعي بيئي، كما تقدم برامج تدريبية تهدف إلى رفع الوعي بالممارسات الخضراء داخل المنظمة، مثل تقليل استهلاك الطاقة والمياه والتخفيف من التلوث.

- أن تعمل الإدارة العليا على تعزيز الحوافز وبرامج تشجيعية للعاملين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. هذا يزيد من التزام الموظفين تجاه الممارسات المستدامة ويعزز من ثقافة المسؤولية البيئية داخل الشركة.
- أن تهتم شركة انتركونتيننتال هوتيل جروب الفكر الاستراتيجي للتنمية المستدامة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.
- بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يتم تقديم التوصيات التالية مع آليات تنفيذها المقترحة:

م	النتيجة	التوصية المرتبطة بها	آليات التنفيذ	الموارد المطلوبة	المسؤول عن التنفيذ	المدى الزمني
1	وجود علاقة تأثير جوهرية بين التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء.	❖ تعزيز دمج مبادئ التنمية المستدامة في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية.	❖ تطوير سياسات واضحة تتضمن أهدافاً بيئية واجتماعية. ❖ تضمين معايير الاستدامة في عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والمكافآت. ❖ تشكيل لجنة للاستدامة تضم ممثلين من مختلف الإدارات.	❖ موارد بشرية مؤهلة. ❖ دعم مالي لتطوير البرامج التدريبية. ❖ استشارات خارجية متخصصة بالاستدامة.	❖ الإدارة العليا ❖ إدارة الموارد البشرية بالفنادق محل الدراسة.	قصير المدى (1-2 سنة)
2	وجود علاقة تأثير جوهرية بين التنمية المستدامة والتميز المؤسسي.	❖ دمج الاستدامة في استراتيجية الشركة الشاملة كركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي.	❖ إجراء تحليل شامل لتحديد الفرص والتحديات البيئية والاجتماعية. ❖ وضع أهداف وخطط عمل واضحة لتحقيق الاستدامة. ❖ مراجعة وتحديث استراتيجية الشركة بشكل دوري لضمان توافقها مع مبادئ الاستدامة.	❖ موارد مالية لتطبيق المبادرات المستدامة. ❖ تكنولوجيا ومعدات صديقة للبيئة. ❖ بناء شراكات مع جهات متخصصة بالاستدامة.	❖ الإدارة العليا ❖ إدارة الموارد البشرية بالفنادق محل الدراسة. ❖ إدارة العلاقات العامة.	متوسط المدى (3-5 سنوات)

<p>قصير المدى (1-2 سنة)</p>	<p>❖ إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الجهات التدريبية.</p>	<p>❖ ميزانية مخصصة للتدريب والتطوير. ❖ خبراء ومدربين متخصصين في الاستدامة. ❖ مواد تدريبية وإلكترونية.</p>	<p>❖ توفير برامج تدريبية متخصصة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ❖ تنظيم ورش عمل وحملات توعية داخل الشركة. ❖ تشجيع الموظفين على الحصول على شهادات مهنية في مجال الاستدامة.</p>	<p>❖ الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموظفين لتعزيز الوعي والكفاءات في مجال الاستدامة.</p>	<p>وجود علاقة تأثير جوهرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي</p>	<p>3</p>
<p>متوسط المدى (3-5 سنوات)</p>	<p>❖ إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>❖ منصة - منصة توظيف إلكترونية. ❖ موارد بشرية متخصصة بالتوظيف. ❖ حملات ترويجية لجذب المواهب.</p>	<p>❖ تضمين معايير الاستدامة في إعلانات الوظائف ومقابلات التوظيف. ❖ استهداف الجامعات والمعاهد التي تقدم برامج في مجال الاستدامة. ❖ بناء شبكة علاقات مع المنظمات والمؤسسات المهمة بالاستدامة.</p>	<p>❖ التركيز على جذب واستقطاب موظفين لديهم الوعي والاهتمام بقضايا الاستدامة.</p>	<p>وجود دور وسيط جزئي لبعدي (توظيف وتدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء) في العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة والتميز المؤسسي</p>	<p>4</p>

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إسماعيل، إيناس أحمد. "دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر." المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة 51.4 (2021): 574-533.

أصرف، حامد جودت، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة." مجلة الدراسات التجارية المعاصرة 7.12 (2021): 198-145.

الجيوسي، جعفر أحمد طالب، و النجار، فايز جمعة صالح. "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن". مجلة رماح للبحوث والدراسات، (2022). ع 66 - 201 ، 231.

السيد ، سهام محمد، دور المراجعة الداخلية في تحقيق الريادة البيئية المستدامة في بيئة الأعمال. المجلة العلمية للبحوث التجارية، (2022). ، (1)44 ، 381-

الصياد ، جلال مصطفى ، مصطفى ، مصطفى جلال ، (2003) ، "المعاينة الإحصائية" ، مكتبة عين شمس: القاهرة.

الصحفي، رغد حامد أبو زيد، و القرني، محمد عبدالرحمن. "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية": دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، (2023). ع 61 - 219 - 255.

العولقي، عبدالله أحمد حمود. "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين". معهد الإدارة العامة، (2021). س 62، ع 2 - 267 - 330.

حسن علي، أيمن. "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات." مجلة الدراسات المالية والتجارية 32.1 (2022): 273-220.

خليفة، المعترز بالله البرنس محمد،. "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط." المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية 2.2 (2021): 627-657.

زهران، إيمان حمدي رجب. متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي المجلة التربوية،(2022). ج94، 1103 - 1209. شحاتة، ياسر السيد على محمد. "أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية." المجلة العلمية للتجارة والتمويل 39.4 (2019): 277-324.

شوقي، نورهان أحمد،. "الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق معاييرالنموذج الأوربي EFQM . 2020مجلة البحوث الإدارية 40.2 (2022): 45-100.

عبدالبصير، الفت السيد أحمد و صبح، محمود محمد عبدالهادي و محمد، وائل فوزي عبدالباسط. "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية": دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، (2023). ع4 - 33 - 56.

فرج، & مصطفى عنتر زيدان. "تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)". المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، (2022). 70(3)، 79-104.

نصار، صديق توفيق، و نور ياسر الرملاوي. "درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوربي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة".مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية ع 12 (2022): 117 - 145.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, Shoeb. "**Green human resource management: Policies and practices.**" *Cogent business & management* 2.1 (2015): 1030817.
- Arulrajah, A. Anton, H. H. D. N. P. Opatha, and N. N. J. Nawaratne. "**Employee green performance of job: a systematic attempt towards measurement.**" *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 6.1 (2016).
- Al-Romeedy, Bassam Samir. "**Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success.**" *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 18.4 (2019): 529–548.
- Dilrukshi, M. H. S., & Aluthge, C. "**Influence Of Green Human Resource Practices On Sustainable Organizational Performance: A Review Of Literature**". *Sri Lankan Journal Of Business Economics*, (2024).13(1).
- EFQM, 2019. How is the EFQM Model 2020 development doing?. [online] Available at: [Accessed 1 April 2023].
<https://www.efqm.org/index.php/2019/05/10/how-is-the-efqm-model-2020-development-doing/>
- Fawehinmi, Olawole, et al. "**Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge.**" *International Journal of Manpower* (2020).
- Fawehinmi, Olawole, et al. "**Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge.**" *International Journal of Manpower* (2020).
- Hubais, A., Awain, A. B., Jais, J., & Atiya, T. "**explore the relation between green human resource management (GHRM) and the green supply chain (GSCM)**": Empirical evidence from industrial companies in Dhofar reign, Oman. In *AIP Conference Proceedings*, (2022, August). To (Vol. 2472, No. 1, p. 040007). AIP Publishing LLC.
- Jirawuttinunt, Sumittra, and Kunnika Limsuwan. "**The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 businesses in Thailand.**" *UTCC International Journal of Business and Economics* 11.1 (2019): 168–185.

- Kucukoglu, Mübeyyen Tepe, and Recep İbrahim Pınar. "**The mediating role of green organizational culture between sustainability and green Innovation: A research in Turkish companies**".(2016)
- Lim, Weng Marc. "**The sustainability pyramid: A hierarchical approach to greater sustainability and the United Nations Sustainable Development Goals with implications for marketing theory, practice, and public policy.**" *Australasian Marketing Journal* 30.2 (2022): 142–150.
- Mousa, Sharifa K., and Mohammed Othman. "**The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework.**" *Journal of Cleaner Production* 243 (2020): 118595.
- Mensah, Justice. "**Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review.**" *Cogent social sciences* 5.1 (2019): 1653531.
- Moradzadeh,V, "**Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe “(EFQM) in Education Institutions,** .(2015),P.2.
- Medne, Aija, Inga Lapina, and Arturs Zeps. "**Sustainability of a university’s quality system: Adaptation of the EFQM excellence model.**" *International Journal of Quality and Service Sciences* (2020).
- Masri, Hiba A., and Ayham AM Jaaron. "**Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study.**" *Journal of cleaner production* 143 (2017): 474–489.
- Nenadál, Jaroslav. "**The new EFQM model: what is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?.**" *Quality Innovation Prosperity* 24.1 (2020): 17–28.
- Omid, Sharafoddini, Nasri Sadegh, and Saki Reza. "**Appraisal of Boys’ High Schools in Tehran based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of Staffs.**" *Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Research* Vol 5.3 (2017).

- Raziei, Sama. "EFQM excellence model based on multi-criteria processes fuzzy ahp, fuzzy dematel, fuzzy topsis, and fuzzy VIKOR; A comparative survey." *Int. J. Sci. Technol. Res* 8.4 (2019): 248–260.
- Rawashdeh, A. "The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations." *Management Science Letters* 8.10 (2018): 1049–1058.
- Roy, Sheila., Mukherjee, Indrajit , " The Excellence Grid – a tool to identify attributes that drive service excellence", *International Journal of Quality & Reliability Management*. (2019),Vol.34,No.8,PP.1209–1228.
- Saeed, Bilal Bin, et al. "Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 26.2 (2019): 424–438..
- Sather, MikeR. ,et.al.,"Total integrated performance excellence system (TIPES):A true north direction for a clinical trial support cente , *Contemporary Clinical Trials Communications*, ,(2018) 9,P.PP.83–84.
- Tooranloo, Hossein Sayyadi, Mohammad Hossein Azadi, and Ali Sayyahpoor. "Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL." *Journal of cleaner production* 162 (2017): 1252–1265.
- Taallah L., & Chine L., "Investing in Human Capital for Sustainable Development: Progress and Opportunities in light of Covid-19 Setback for the Maghreb Countries", *Revue scientifique Avenir économique*, (2021), Vol.9. n°01, p.260–281.
- Tang, Guiyao, et al. "Green human resource management practices: scale development and validity." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 56.1 (2018): 31–55.
- Turisova, Renata, et al. "Application of the EFQM Model to Assess the Readiness and Sustainability of the Implementation of I4. 0 in Slovakian Companies." *Sustainability* 12.14 (2020): 5591.
- Uddin, Maeen. "Practicality of green human resource management practices: A study on banking sector in Bangladesh." *International Journal of economics, commerce and management*. VI (6) (2018): 382–393.

Yong, Jing Yi, et al. "**Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management.**" *Business Strategy and the Environment* 29.1 (2020): 212–228.

Zhang, Jingxiao, et al. "**Development of a market-oriented EFQM excellence model for analyzing the implementation of quality management in developing countries.**" *International Journal of Construction Management* 21.9 (2021): 884–909.