



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

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



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي بالفنادق المصرية

عبد الرحمن عبد الفتاح محمد- معتر بالله فريد إبراهيم- محمد محمد أحمد أحمد زينة- سامح يوسف عبد العزيز يوسف

قسم إدارة الفنادق- كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية	يتناول هذا البحث دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تحسين الأداء البيئي بالفنادق المصرية، في ظل التحديات البيئية المتنامية التي يواجهها القطاع الفندقي نتيجة الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية، وارتفاع معدلات الانبعاثات، وتراكم النفايات. وانطلاقاً من الأهمية الإستراتيجية لقطاع الفنادق، فقد أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
إدارة الموارد البشرية	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
التوظيف الأخضر؛	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
التدريب الأخضر؛	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
المكافآت والحوافز	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
الخضراء؛	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
تقييم الأداء الأخضر؛	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
الأداء البيئي؛	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
الاستدامة البيئية؛	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
الميزة التنافسية	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
المستدامة.	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
(JAAUTH)	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
المجلد ٢٩، العدد ٢،	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
(ديسمبر ٢٠٢٥)،	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛
ص ١٨-٣٣.	أصبح تبني ممارسات بيئية مستدامة ضرورة حتمية، خصوصاً مع سعي مصر لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. ركز البحث على أربعة أبعاد رئيسية لممارسات الموارد البشرية الخضراء، هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛

المقدمة

تواجه بيئة العمل المعاصرة تحديات متعددة، تشمل الأزمات المالية والسياسية، والاضطرابات الاقتصادية، وتهديدات الارهاب، وتأثيرات العولمة، فضلاً عن المنافسة الشرسة، والمشكلات البيئية المتفاقمة (Elbaz et al., 2022). ويشكل ذلك تحدياً حقيقياً لاستمرار وازدهار الفنادق في ظل بيئة العمل الراهنة، مما يدفعها إلى إدراك أهمية تحسين سلوكها البيئي (Baggio and Valeri, 2020). يتطلب ذلك البحث عن آليات وممارسات تحقق الاستدامة وتثمر نتائج إيجابية لكافة الأطراف المعنية على المستويات الاقتصادية والبيئية والمجتمعية، والتي تضمن تحقيق أهداف الإدارات المختلفة وتساهم في جعل وظائفها أكثر ملاءمة للبيئة (Mwita and Mwakasangula, 2020).

ومن هنا جاءت ضرورة التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء كضرورة حتمية في مجال صناعة الضيافة والخدمات الفندقية (الغرابي وآخرون، ٢٠٢١)، فالموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في وضع الخطط الاستراتيجية ذات التوجه الأخضر لتطوير وتعزيز الأداء المستدام بيئياً في قطاعي السياحة والضيافة (Farooq et al., 2022).

مشكلة البحث

يواجه قطاع الفنادق في مصر تحديات معقدة تتعلق بتحقيق متطلبات الاستدامة. ورغم الأهمية البالغة لهذا الموضوع، فإن الدراسات التي تناولت بشكل معمق دوافع العاملين وتصوراتهم تجاه القضايا البيئية في القطاع الفندقي ما زالت محدودة، على الرغم من أن سلوكيات العاملين تمثل عنصراً محورياً في جودة الخدمات المقدمة ومستوى رضا النزلاء (Farooq et al., 2022). وفي هذا السياق، أكد Kim et al. (2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تعزيز السلوكيات البيئية الإيجابية للعاملين، إلا أن الفجوة البحثية لا تزال قائمة فيما يتعلق بفهم كيفية التفاعل بين هذه الممارسات وبين الأداء البيئي في الفنادق المصرية. ومن ثم تتحدد مشكلة البحث في دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي في القطاع الفندقي المصري.

أهداف البحث

١. تقييم درجة ممارسة المسؤولين بالفنادق عينة البحث لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
٢. قياس مستوى الأداء البيئي داخل فنادق الأربع والخمس نجوم عينة الدراسة؛
٣. دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي في الفنادق عينة البحث.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة على المستوى العلمي وعلى مستوى صناعة الضيافة (الفنادق) على حد سواء، وتتمثل أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على رؤية جديدة توضح الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة البيئة في قطاع الفنادق وانعكاس ذلك على الاستدامة البيئية؛ وتسعى إلى تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق تفيد القادة والمدراء في الفنادق وقطاع الضيافة والسياحة بشكل عام.
- تقدم هذه الدراسة رؤى لمتخذي القرار في الفنادق حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين الأداء البيئي، عن طريق تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين أدائهم؛ زيادة فاعلية الهيكل التنظيمي وخلق بيئة عمل إبداعية؛ ورفع الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية.

فروض البحث

- الفرض الأول:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛
- الفرض الثاني:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛
- الفرض الثالث:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛
- الفرض الرابع:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت الخضراء، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛
- الفرض الخامس:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعتبر Wehrmeyer أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد الخضراء في عام ١٩٩٦، وذلك في كتابه "تخضير الموارد البشرية والإدارة البيئية"، (Greening people : human resources and environment management)؛ حيث سعى لربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية (Wehrmeyer, 1996). عرف Renwick et al. (2013)، مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنه يشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الإدارة البيئية؛ بمعنى التركيز على دمج استراتيجيات الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية. ويتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء إنشاء إطار عمل لربط وظائف إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت والتعويضات، وإدارة الأداء بالاستراتيجية البيئية التنظيمية والتي يمكن ان تخلق قوة عاملة خضراء تعمل من اجل الأفراد والمنظمات والبيئة الطبيعية (Mohammad, et al., 2020).

أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للفندق، مما يعزز الاستدامة الشاملة لهذا القطاع الحيوي (Yusoff et al., 2020). وتهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء الى ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، والامتثال للتشريعات البيئية، ودمج الأهداف البيئية في الخطط المستقبلية للفنادق، فضلاً عن تبني تدابير طويلة الأجل للحفاظ على البيئة من خلال إدماج الاعتبارات البيئية في عملية صنع القرار (أبو رمان والصادقي، ٢٠١٩). وقد عكست التجربة التطبيقية لمجموعة فنادق هيلتون العالمية

أهمية هذا التوجه، إذ أسهمت السياسات التشغيلية الخضراء التي تبنتها في خفض استهلاك المياه بنسبة ١٤.١% والطاقة بنسبة ١٤.٥% خلال الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٤ (Kim et al., 2019).

كما أوضح ولي وحمد (٢٠٢١) أن من بين الأهداف الأساسية الأخرى لإدارة الموارد البشرية الخضراء تحسين قدرة الفنادق على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، ورفع الإنتاجية، وتعزيز الاستدامة بما يساهم في تلبية احتياجات العملاء وتحسين صورة الفندق، فضلاً عن تقليل الأثر البيئي وزيادة القدرة التنافسية بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة الفندقية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

التوظيف والاختيار الأخضر (Green Recruitment and Selection)

يطلق على هذا التوظيف توظيف ذوي الياقات الخضراء (Green-collar)، ويعرف التوظيف الأخضر بأنه " مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى استقطاب واختيار الكفاءات التي تمتلك وعياً بيئياً وقدرة على المساهمة في تقليل الآثار السلبية لأنشطة الفنادق على البيئة والوصول بها إلى مستويات مستدامة" (الغرابي، ٢٠٢١)؛ ويتم اختيار المرشحين الذين يجسدون قيماً بيئية واضحة في ممارساتهم اليومية، حيث يساهم التوظيف الأخضر في تعزيز مكانة الفندق مقارنة بمنافسيه، كما يساعد على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال برامج التوجيه والتدريب (Yusoff et al., 2020).

التدريب والتطوير الأخضر (Green Training and Development)

أوضحا الصاوي والدباغ (٢٠٢١)، أن التدريب الأخضر يشير إلى عملية اكتساب المهارات السلوكية والفكرية الخضراء، وتطوير الاستراتيجيات التي من شأنها توفير الأداء الأفضل للأنشطة في بيئة العمل لخلق أنشطة متوافقة ومنسجمة مع النهج الأخضر مستقبلاً. ومن الجدير بالذكر، أن منتج هيلتون يقدم برنامج تدريبي شامل يهدف إلى تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وتمكينهم من المشاركة الفعالة في جهود الحفاظ على البيئة. يعتمد البرنامج على منهجية تعليمية تفاعلية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث يتلقى العاملون تدريباً مكثفاً على مجموعة واسعة من الممارسات المستدامة، بما في ذلك إدارة النفايات، وكفاءة الطاقة، واستخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة (Dewi et al. 2023).

تقييم الأداء الأخضر (Green Performance Appraisal)

اتفق الزبيدي والعابدي (٢٠٢٣)، أن إدارة الأداء هي العملية التي يضمن من خلالها المدراء معرفة الأنشطة والمخرجات المرغوبة للعاملين ومراقبتها وتقديم التغذية الراجعة (Feedback) لمساعدة العاملين في تلبية التوقعات. أما تقييم الأداء سواء كان الحالي أو السابق للعامل فيكون استناداً إلى معايير محددة لأدائه. ومن أجل تقييم أداء العاملين الأخضر بشكل فعال على الفنادق وضع أهداف خضراء لكل فرد، ووضع مؤشرات ومعايير خضراء مدمجة في عملية تقييم الأداء، ومقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الخضراء الموضوعة مسبقاً والتي تسعى الفنادق لتحقيقها على المدى البعيد (Opatha and Arulrajah, 2014).

الحوافز والمكافآت الخضراء (Green Rewards and Incentives)

يقصد بالمكافآت الخضراء بأنها " نهج إستراتيجي تستخدمه إدارة الموارد البشرية الخضراء بهدف جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية؛ فهي أحد الدوافع الأساسية التي تساهم في التغيير تجاه الثقافة الخضراء (Saputrojand Nawangsari, 2021) ، وأشار البطران وآخرون (٢٠٢٢)، إلى أن الحوافز والمكافآت قد تكون نقدية مثل زيادة في الرواتب والاجور، وغير نقدية مثل الاجازات الخاصة والهدايا، التقديرية والثناء على الجهود الخضراء، مما سيساهم في دعم وتطوير الابتكارات التي لها انعكاسات إيجابية على البيئة.

تحسين الأداء البيئي

مفهوم الأداء البيئي

ذهب بكر (٢٠٢٢)، إلى أن الأداء البيئي هو محصلة النتائج البيئية التي تحققها الفنادق لحماية البيئة والحفاظ عليها وترشيد استخدام مواردها الطبيعية، مع مراعاة تلبية احتياجات العملاء المختلفة. ويمكن تقييم الأداء البيئي من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الانبعاثات البيئية المنخفضة ومنع التلوث وتقليل النفايات وإعادة التدوير (Carballo et al, 2023).

أهمية تحسين الأداء البيئي في الفنادق

يحقق تحسين الأداء البيئي منافع هامة، تتمثل في منافع قانونية كتجنب المقاضاة، والغرامات والتكاليف القانونية، وتكلفة الإزالة، والمسؤوليات المدنية؛ ومنافع إدارية ومالية متمثلة في تحسين الأداء، وشعور العاملين بالفخر التنظيمي، وتحسين فرص الاستثمار والرقابة على التكاليف، وتحقيق أرباح مجزية (Smith, 2021). كما يساعد في خفض تكاليف التشغيل وتحسين كفاءة ضبط التكاليف، ومراقبة استهلاك الطاقة بكفاءة أكبر وتحسين كفاءة التشغيل بشكل عام، الأمر الذي يمكن الفنادق من تحقيق عائدات إضافية (Bohdanowicz, 2005).

مراحل الأداء البيئي

مرحلة ما قبل الامتثال (Pre-Compliance): في هذه المرحلة، تركز الفنادق فقط على الامتثال للحد الأدنى من المتطلبات القانونية ولا تأخذ الفنادق الاعتبارات البيئية في الحسبان، وتعمل الفنادق في هذا المستوى مثلاً للحصول على شهادة ISO 14001 وهذا لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء البيئي للمنشآت (Aravind and Christmann, 2011).

مرحلة ما بعد الامتثال (Beyond Compliance): في هذه المرحلة، تزداد تركيز العمليات التشغيلية على الاستدامة والكفاءة (Machado et al., 2017)؛ وتركز هذه المرحلة على بعض أولويات الاستدامة وليس كلها، على الرغم من محاولة تجاوز المتطلبات القانونية (International Standard Organization, 2018). وتتجاوز الفنادق الحد الأدنى من الامتثال القانوني وتبدأ في تبني ممارسات بيئية أكثر تقدماً، حيث تدفع نظم

الإدارة البيئية والعوامل الأخرى مثل الضغوط من أصحاب المصلحة الفنادق إلى تجاوز الامتثال البسيط (Liu et al., 2019).

مرحلة الاستراتيجية المتكاملة (Integrated Strategy) في هذه المرحلة، يلتزم الفندق بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة (Machado et al, 2017)؛ وتدمج الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها وعملياتها بشكل أكثر شمولية، فالاستراتيجية البيئية المتكاملة هي المحرك الرئيسي للأداء المتميز، ولا يقتصر الأمر على إدارة وقياس الأنشطة فحسب، بل يتخذ الفندق إجراءات لتحسينها باستمرار (Albertini, 2019).

مرحلة الغرض والرؤية (Purpose and Vision) في هذه المرحلة، الفنادق تتبنى رؤية بيئية راسخة وتحقق أداء بيئي متميز، ومن ثم الوصول إلى الاستدامة الحقيقية (Bansal and DesJardine, 2014)، حيث تتكامل الاستدامة في جميع عمليات التشغيل، مما يؤدي إلى إنشاء نموذج عمل جديد مستدام (Machado et al., 2017)؛ وتصبح الاستدامة جزءاً أساسياً من العمل يتم مراقبته ومراجعته وتقييمه وتنفيذه وتخطيطه وتحسينه وفقاً لذلك (International Standard Organization, 2018).

مؤشرات تقييم الأداء البيئي

تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية الفنادق على تقييم أدائها البيئي وتحديد مسارها الصحيح، وبالتالي فإن مؤشرات الأداء البيئي هي أسلوب منظم لتتبع وتحليل البيانات البيئية للفندق، مما يساهم في قياس تأثيره على البيئة، وتشمل هذه المؤشرات تأثير الفندق على النظم البيئية والأرض والهواء والمياه، وتقدم معلومات لاتخاذ قرارات لتحسين الأداء البيئي (بكر، ٢٠٢٢).

وهناك أربعة مؤشرات يمكن من خلالها تقييم الأداء البيئي للفنادق، وهي كما يلي في الشكل التالي:

داخليا		خارجيا
العملية	الأنظمة والقواعد التنظيمية	العلاقة مع المستفيدين وأصحاب المصالح
النتائج / المخرجات	الامتثال للقوانين	التأثيرات البيئية

شكل رقم (١) مصفوفة مؤشرات تقييم الأداء البيئي في الفنادق.

المصدر: Jamil, 2008.

يبين الشكل السابق أن الأداء البيئي له انعكاسات داخلية وأخرى خارجية، يركز المحور الداخلي على الالتزام بالأطر والقواعد التنظيمية وآثارها الإيجابية على جودة المنتجات أو الخدمات والعمليات التي تهدف إلى تعزيز الفعالية التشغيلية التنظيمية لتحسين أداء الفندق مما يساهم في تعزيز الأداء المالي للفندق نتيجة للامتثال للوائح والقوانين، أما بالنسبة للمحور الخارجي، فبالإضافة إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح فهو يدعم الصورة الإيجابية للفندق في بيئة أعماله الناجمة عن التفاعل بين الفندق وجميع الأطراف الخارجيين وما ينجم عنه من تأثيرات بيئية كنتيجة لأنشطته وتأثيره في البيئة المحيطة به (Dhyanasari Dewi et al., 2024).

منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، مع التركيز على وصفها بدقة من الناحيتين الكمية والكيفية. لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات والروابط المختلفة بين المتغيرات، بهدف الوصول إلى استنتاجات منطقية واختبار الفروض العلمية.

أسلوب وأداة البحث

استخدم البحث الحالي أسلوب البحث الكمي لجمع البيانات المطلوبة عبر توزيع استمارات استقصاء على العاملين بالفنادق للتأكد من صحة فروض البحث. إذ تتميز هذه الاداة بسهولة الاستخدام، جمع أكبر كم من البيانات، أكثر توفيراً للوقت والجهد، وأقل تكلفة. وتم توزيعها على العاملين بالفنادق محل البحث، وتكون استمارة الاستقصاء من ثلاثة محاور:

المحور الأول: ويشمل مجموعة البيانات الديموغرافية، أما **المحور الثاني:** فقد خصص لقياس مدى اتباع الفنادق عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك بالاعتماد على مقياس كلا من (Pham et al.(2020)، (Farooq et al.(2022)، (Muisyo et al.(2022)، وتم صياغتهم بالطريقة التي تتناسب مع الدراسة الحالية؛ أما **المحور الثالث** فقد جاء لقياس مستوى الأداء البيئي للفنادق، تم الاعتماد في بناء هذه الاستمارة على مقياس كلاً من (Kim et al.(2019)، (Pham et al.(2020)، وتم صياغته بالطريقة التي تتناسب مع الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مدينة شرم الشيخ كمجتمع للدراسة لكونها أكبر تجمع للفنادق في مصر، حيث ركزت الدراسة على فنادق الأربع والخمس نجوم التي تُعد الأكثر تبنيًا لمعايير الجودة والاستدامة. ووفقاً لبيانات غرفة المنشآت الفندقية (٢٠٢٥)، يبلغ عدد هذه الفنادق ٦٦ فندقاً (١٤ خمس نجوم، ٥٢ أربع نجوم). وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ٤٣ فندقاً (١٢ خمس نجوم، ٣١ أربع نجوم)، بما يمثل ٦٥.٢% من المجتمع الأصلي، مما يعزز صلاحيتها الإحصائية. ولجمع البيانات، وُزعت ٧٨٠ استمارة استقصاء على العاملين في مختلف الأقسام، وتم استرداد ٦٧٨ استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة ٨٦.٩%، بعد استبعاد ٣٣ استمارة لاحتوائها على بيانات مفقودة.

الإطار الزمني للدراسة الميدانية

تم إجراء الدراسة الميدانية وتجميع البيانات من خلال توزيع استمارات الاستقصاء على الفنادق عينة الدراسة وذلك خلال شهر إبريل ومايو ٢٠٢٥م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (الاصدار ٢٢)، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

النتائج والمناقشة

مؤشرات الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

التكرارات الديموغرافية The Demographic Frequency

جدول ١. التكرارات الديموغرافية لعينة الدراسة (The Demographic frequencies)

النوع	المتغير	التكرار	النسبة المئوية للتكرارات %
النوع	ذكر	٤٣٧	٦٤.٥٠%
	أنثى	٢٤١	٣٥.٥٠%
السن	أقل من ٣٠	٢٢٥	٣٣.٢٠%
	من ٣٠:٤٥	٢٢٠	٣٢.٤٠%
	أكثر من ٤٥	٢٣٣	٣٤.٤٠%
المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	١٦٥	٢٤.٣٤%
	مؤهل عالي	٤٦٤	٦٨.٤٣%
	دراسات عليا	٤٩	٧.٢٣%
المستوى الإداري	تنفيذي	٢٧٤	٤٠.٤٠%
	إشرافي	٣٨٨	٥٧.٢٠%
	إداري عليا	١٦	٢.٤٠%
سنوات الخبرة في مجال الفنادق	أقل من ٥ سنوات	١٠٦	١٥.٦٠%
	من ٥:١٠ سنوات	٢٦٠	٣٨.٣٠%
	أكثر من ١٠ سنوات	٣١٢	٤٦.٠٠%
درجة الفندق التابع له	٤ نجوم	٢٨٣	٤١.٧٠%
	٥ نجوم	٣٩٥	٥٨.٣٠%
الإجمالي Total		٦٧٨	١٠٠.٠٠%

تشير نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة (٦٧٨ فردًا) إلى هيمنة الذكور بنسبة ٦٤.٥٠% مقابل ٣٥.٥٠% للإناث، بما يعكس طبيعة العمل الفندقي. توزعت الأعمار بشكل متقارب بين أقل من ٣٠ عامًا (٣٣.٢٠%)، و٣٠-٤٥ عامًا (٣٢.٤٠%)، و٤٥ عامًا فأكثر (٣٤.٤٠%)، بما يعزز التنوع العمري. كما أظهرت النتائج أن

الغالبية تحمل مؤهلاً عالياً (٦٨.٤٣%) يليه المتوسط (٢٤.٣٤%) ثم الدراسات العليا. (٧.٢٣%) على المستوى الوظيفي، تمثل المناصب الإشرافية النسبة الأكبر (٥٧.٢%) يليها التنفيذيون (٤٠.٤%) والإدارة العليا (٢.٤%)، مع بروز أقسام السلامة المهنية، المكاتب الأمامية، الأغذية والمشروبات، والتسويق كمجالات أكثر تمثيلاً. أما من حيث الخبرة، فغالبية المشاركين لديهم خبرة تفوق عشر سنوات (٤٦%) يليهم ذوو الخبرة المتوسطة (٣٨.٣%) وحديثو التخرج (١٥.٦%)، وتوزعت العينة بين فنادق خمس نجوم (٥٨.٣%) وأربع نجوم (٤١.٧%). تعكس هذه النتائج تنوعاً كبيراً في الخصائص الديموغرافية مع سيطرة واضحة للمؤهلات العليا والخبرة الطويلة، بما يعزز موثوقية النتائج وارتباطها بالقطاع الفندقية.

اختبار فروض الدراسة

الفرض الأول (H1): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛ لاختبار الفرض الأول قام الباحث بتحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوظيف الأخضر في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق.

جدول ٢. تحليل الانحدار المتعدد التوظيف الأخضر في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق

Sig.	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	28.681	0.741	0.023	0.666	1
• المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي					
	0.549	R-Squared			
	0.548	Adjusted R-Squared			
	822.584	F			
	0.000	P-value			

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً للتوظيف الأخضر على الأداء البيئي في الفنادق، حيث يفسر ٥٤.٩% من التباين في الأداء البيئي ($R^2=0.549$) مع قوة ارتباط عالية ($\text{Sig.}=0.000$ ؛ $t=28.681$ ؛ $\text{Beta}=0.741$) وقيمة F مرتفعة (٨٢٢.٥٨٤) تؤكد معنوية النموذج وصلاحيته للتنبؤ. وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات Yussoff et al.(2020). في فنادق ماليزيا و Goni et al.(2023). في نيجيريا حول دور التوظيف الأخضر الصارم في تعزيز الامتثال البيئي، بينما تشير دراسة Gaafar et al.(2021). إلى محدودية تطبيقه في بعض الحالات بشكل شكلي. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرض الأول (H1) وتبرز التوظيف الأخضر كنقطة انطلاق استراتيجية لبناء كفاءات بيئية تدعم أهداف الاستدامة مع الرؤية البيئية الشاملة للفنادق.

الفرض الثاني (H2): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الأخضر، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛ لاختبار الفرض الثاني قام الباحث بتحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدريب الأخضر في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق.

جدول ٣. تحليل الانحدار المتعدد للتدريب الأخضر في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق

Sig.	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	45.046	0.866	0.018	0.791	1
• المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي					
	0.750	R-Squared			
	0.750	Adjusted R-Squared			
	2029.119	F			
	0.000	P-value			

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التدريب الأخضر يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء البيئي للفنادق؛ إذ يفسر ٧٥% من التباين في الأداء البيئي ($R^2=0.750$) مع تأثير قوي جداً ($Beta=0.866$; $t=45.046$; $Sig.=0.000$) وصلاحية عالية للنموذج ($F=2029.119$). ويعكس ذلك أن الاستثمار في برامج التدريب الأخضر لا يقتصر على رفع مستوى المعرفة البيئية للعاملين فحسب، بل يعزز التزامهم وسلوكياتهم المؤيدة للبيئة، وهو ما يتفق مع ما أكدته دراسة (Pham et al. (2020. بأن التدريب البيئي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الإدارة البيئية والسلوكيات التنظيمية البيئية، من خلال تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية البيئية. وبذلك تُظهر هذه النتائج أن التدريب الأخضر يمثل أداة استراتيجية لترسيخ القيم البيئية وتطوير المهارات وتحفيز السلوكيات المستدامة، الأمر الذي يدعم صحة الفرض الثاني (H_2) ويبرز أهميته في تحسين الأداء البيئي للفنادق على نحو مستدام.

الفرض الثالث (H_3): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛ لاختبار الفرض الثالث قام الباحث بتحليل الانحدار المتعدد لتأثير تقييم الأداء الأخضر في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق.

جدول ٤. تحليل الانحدار المتعدد تقييم الأداء الأخضر في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق

Sig.	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	52.114	0.895	0.015	0.795	1
• المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي					
	0.801	R-Squared			
	0.800	Adjusted R-Squared			
	2715.907	F			
	0.000	P-value			

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن تقييم الأداء الأخضر هو العامل الأكثر تأثيراً على الأداء البيئي مقارنة ببقية أبعاد GHRM، حيث يفسر ٨٠.١% من التغير في الأداء البيئي ($R^2 = 0.801$)، مع علاقة قوية جداً ($Beta = 0.895$)؛ $t = 52.114$ ؛ $Sig. = 0.000$. وصلاحية عالية للنموذج ($F = 2715.907$). وتشير النتائج إلى أن وجود معايير ومؤشرات أداء بيئية واضحة يعزز التحسين المستمر للأداء البيئي. وتتسق هذه النتائج مع

دراسات (Pham et al.(2020) و Aboul-Dahab and Saied(2023) التي أكدت أن التقييم الأخضر يمثل آلية رقابية وتحفيزية فعالة، ورغم ذلك، خالفت هذه النتائج دراسة Yusoff et al.(2020) التي أشارت إلى ضعف أثر التقييم البيئي في فنادق ماليزيا نتيجة غياب التكامل الفعلي مع السياسات البيئية. وبناءً عليه، تؤكد النتائج صحة الفرض الثالث (H3)، وتبرز أهمية دمج الأهداف الخضراء في تقييم الأداء لتحقيق تحسينات بيئية مستدامة.

الفرض الرابع (H4): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت الخضراء، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛ لاختبار الفرض الرابع قام الباحث بتحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز والمكافآت الخضراء في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق.

جدول ٥. تحليل الانحدار المتعدد للمكافآت والحوافز الخضراء في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق

Sig.	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	30.860	0.765	0.021	0.638	1
• المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي					
0.585		R-Squared			
0.584		Adjusted R-Squared			
952.346		F			
0.000		P-value			

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن الحوافز والمكافآت الخضراء تؤثر بشكل قوي على الأداء البيئي للفنادق، حيث تفسر ٥٨.٥% من التغيرات في الأداء البيئي ($R^2 = 0.585$)، مع علاقة إيجابية قوية ($Beta = 0.765$) ($t = 30.860$ ؛ $P = 0.000$) وصلاحية مرتفعة للنموذج ($F = 952.346$). وتوضح النتائج أن ربط التعويضات بأداء العاملين البيئي يمثل أداة فعالة لتحفيز السلوكيات المستدامة. وتدعم هذه النتيجة دراسات Goni et al.(2023) و Kim et al.(2019) التي أكدت أن الحوافز المادية والمعنوية تعزز التزام الموظفين بالقيم الخضراء، خاصة عند دمجها مع تقييم الأداء البيئي. في المقابل، اختلفت دراسة Yusoff et al.(2020) التي أظهرت ضعف الأثر في بعض السياقات الآسيوية بسبب غياب آليات ربط واضحة. وبناءً عليه، تؤكد النتائج صحة الفرض الرابع (H4)، مبرزة دور الحوافز الخضراء كأحد المحركات الأساسية لبناء ثقافة خضراء داخل الفنادق.

الفرض الخامس (H5): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛

لاختبار الفرض الخامس قام الباحث بتحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق.

جدول ٦. تحليل الانحدار المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق

Sig.	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	48.821	0.883	0.017	0.843	1
• المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي					
		0.779	R-Squared		
		0.779	Adjusted R-Squared		
		2383.487	F		
		0.000	P-value		

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة (GHRM) لها تأثير قوي ودال إحصائيًا على الأداء البيئي للفنادق، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.883$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.779$)، ما يعني أن ٧٧.٩% من التغير في الأداء البيئي يمكن تفسيره من خلال هذه الممارسات. كما أن معامل Beta المرتفع (0.883 ؛ $\text{Sig.} = 0.000$) يؤكد العلاقة الإيجابية القوية. ورغم أن بعض الأبعاد الفردية مثل تقييم الأداء والتدريب أظهرت تأثيرًا أعلى من المتوسط العام، إلا أن النتائج توضح أن التنفيذ المتكامل للتوظيف، التدريب، التقييم، والحوافز هو ما يحقق أفضل النتائج البيئية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kim et al. (2019، Yusoff et al. (2020 التي أكدت أن GHRM يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الأداء البيئي المستدام. وبناءً عليه، تدعم النتائج صحة الفرض الخامس، وتبرز أهمية تبني هذه الممارسات كإطار استراتيجي للفنادق الساعية للتحويل الأخضر.

ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق المصرية مرتفع نسبيًا (متوسط ٣.٨٠)، مع تباين في التطبيق بين الأبعاد الفرعية. وجاء التدريب الأخضر الأعلى من حيث المتوسط الحسابي، بينما كان تقييم الأداء الأخضر الأكثر تأثيرًا على تحسين الأداء البيئي ($\text{Beta} = 0.895$)، يليه التدريب، ثم الحوافز، وأخيرًا التوظيف الأخضر. تشير هذه النتائج إلى أن فاعلية GHRM تتحقق عبر تكامل الأبعاد المختلفة، مع التركيز على التقييم والتدريب كركيزتين أساسيتين للتحويل نحو الاستدامة البيئية.

التوصيات

أولاً، ضرورة اعتماد سياسات توظيف خضراء من خلال إدماج البعد البيئي في معايير الاختيار، وإعداد توصيفات وظيفية خضراء تعكس قيم الفندق البيئية، مع الاستفادة من أدوات التحويل الرقمي في عمليات الاستقطاب. ثانياً، تطوير برامج تدريب بيئي مستمر تعنى بموضوعات إدارة النفايات وترشيد الموارد، مع توظيف المنصات الإلكترونية والتقنيات الذكية لتلبية الاحتياجات التدريبية بكفاءة.

ثالثاً، تعزيز نظم تقييم الأداء البيئي بإدراج مؤشرات واضحة للسلوكيات الخضراء وربط نتائجها بقرارات الترقية والمكافآت، إلى جانب توفير تغذية راجعة مستمرة للعاملين.

رابعاً، ربط الحوافز والمكافآت بالإنجازات البيئية عبر تصميم حوافز مالية وغير مالية، مثل جوائز "الموظف الأخضر" وشهادات التقدير، لتشجيع الابتكار الأخضر وتحفيز العاملين.

خامساً، بناء استراتيجية موارد بشرية خضراء متكاملة تغطي مختلف عناصر إدارة الموارد البشرية، مع تخصيص وحدة مختصة لمتابعة الممارسات البيئية، وتشكيل فرق عمل خضراء لتقديم المبادرات ورصد الأداء.

سادساً، دعم التحول الرقمي الأخضر من خلال الاستثمار في أنظمة ذكية لمراقبة الموارد وإعداد تقارير بيئية دقيقة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل الاستهلاك وتقديم حلول استباقية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو رمان، جمانة بشير، والصادقي، عبد الرحمان غسان. (٢٠١٩). أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، ١٣ (٢)، ٤٤-٧١.
- البطران، شيما، ومشهور، نهلة، والشناوي، سماح. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٣ (٤)، ٨٨-١٤٢.
- بكر، سوزان فؤاد. (٢٠٢٢). دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق الخضراء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣ (١)، ٥٥٩-٦٣٨.
- الزبيدي، غني دحام تقاي، والعايدي، علي رزاق جواد (٢٠٢٣). (إدارة الموارد البشرية: مفاهيم ووظائف وحالات دراسية. العراق: مؤسسة دار الصادق الثقافية.
- الصاوي، محمود، والدباغ، تناصر. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١ (٢)، ٧٣-٩٤.
- الغرابلي، زينب إسماعيل عبد القادر علي أحمد، ويحيى، بريهان فطين. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١ (٣)، ٣١٩-٣٤٠.
- ولي، أحلام إبراهيم، وحمد، دهام صابر. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (٥٥)، ٣٣٧-٣٦١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albertini, E. (2019). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, 32(4), 422–444. <https://doi.org/10.1177/1086026618773121>.

- Aravind, D., & Christmann, P. (2011). Decoupling of standard implementation from certification: Does quality of ISO 14001 implementation affect facilities' environmental performance? *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 73–102. <https://doi.org/10.5840/beq20112116>.
- Baggio, R., & Valeri, M. (2020). Network science and sustainable performance of family businesses in tourism. *Journal of Family Business Management*, 10(3), 213–228. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2019-0044>.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520317>
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188–204. <https://doi.org/10.1177/0010880404273891>.
- Carballo-Penela, A., Ruza-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Paillé, P. (2023). How do GHRM practices influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*, 165, 113984. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113984>.
- Dewi, N. P. I. M. P., Astawa, I. K., & Armoni, N. L. E. (2023). The implementations of green employee relations in supporting environmental performance at Hilton Bali Resort. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 6(2), 117–128.
- Dhyanasaridewi, I. G. A. D., Murwaningsari, E., & Mayangsari, S. (2024). The effect of sustainability innovation, proactive sustainability strategy, and digital transformation on corporate sustainability performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), e05866. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18i6.5866>.
- Elbaz, A., Soliman, M., Al-Alawi, A., Al-Romeedy, B., & Mekawy, M. (2022). Customer responses to airline companies' service failure and recovery strategies: The moderating role of service failure habit. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2022-0108>.
- Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2022). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 824–845. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1858308>.
- Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence from Egyptian Travel Agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339-1356.
- Goni, K. M., Isa, Y. Z. B. M., & Abdullah, T. B. (2023). Green Innovations and Environmental Performance of Hotels in Kano, Nigeria: Moderating Role of Green Transformational Leadership. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(3), 650-674.
- International Standard Organization. (2018). ISO 9004:2018—Managing for the sustained success of an organization—a quality management approach. Geneva: ISO.

- Jamil, C. (2008). The moderating and molding of the environmental management control systems as performance: The case of Malaysian hotel sector (Unpublished doctoral dissertation). Bangor University, UK.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
- Liu, X., Anbumozhi, V., & Watanabe, C. (2019). Driving forces of corporate environmental performance: From the perspective of environmental management systems and contingency theory. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1534–1547. <https://doi.org/10.1002/bse.2339>.
- Machado, C. G., Pinheiro de Lima, E., Gouvea da Costa, S. E., Angelis, J. J., & Mattioda, R. A. (2017). Framing maturity based on sustainable operations management principles. *International Journal of Production Economics*, 190, 3–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.020>.
- Mohammad, N., Bibi, Z., Karim, J., & Durrani, D. (2020). Green human resource management practices and organizational citizenship behaviour for environment: The interactive effects of green passion. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(6), 1–10.
- Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B. A., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The role of green HRM in driving hotels' green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1331-1352.
- Mwita, K., & Mwakasangula, E. (2020). The role of green human resource management practices on environmental management in Tanzania: Lessons from Mohamed Enterprises Tanzania Limited. *Science Journal of Business and Management*, 8(2), 57–63. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20200802.12>.
- Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>.
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
- Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The effect of green human resource management on organization citizenship behaviour for environment and its implications on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 174–181. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.728>.
- Smith, J. (2021). Environmental organizational performance: Measurement and improvement. *Journal of Environmental Management*, 20(4), 567–580.
- Wehrmeyer, W. (Ed.). (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>.

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>.



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

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



The Role of Green Human Resources Management Practices in Improving the Environmental Performance in Egyptian Hotels

Abd El-Rahman Abd El-Fattah Mohamed -Moataz bellah Farid Ibrahim - Mohamed
Mohamed Ahmed Zena - Sameh Youssef Abdul Aziz Youssef
Hotels Management Department – Faculty of Tourism and Hotels –Suez Canal University

ARTICLE INFO ABSTRACT

Keywords:

Green Human
Resource
Management;
Environmental
Performance;
Environmental
Sustainability;
Sustainable
Competitive
Advantage.

(JAAUTH)

**Vol. 29, No. 2,
(Dec, 2025),
PP. 18-33.**

This study investigates the role of Green Human Resource Management (GHRM) practices in enhancing the environmental performance of Egyptian hotels, given the growing challenges caused by excessive resource consumption, emissions, and waste. With the strategic importance of the hotel sector, adopting sustainable practices has become essential, especially in line with Egypt's Vision 2030 and the Sustainable Development Goals (SDGs). The research focused on four dimensions of GHRM: green recruitment, green training, green performance appraisal, and green rewards and incentives, aiming to assess their individual and collective effects on environmental performance. A descriptive-analytical approach was applied, and data were collected through a structured questionnaire distributed to 678 managers and employees in four- and five-star hotels in Sharm El-Sheikh. Findings revealed significant positive relationships between all GHRM practices and environmental performance. Among them, green performance appraisal and green training showed the strongest effects, followed by recruitment and rewards. The overall model demonstrated strong explanatory power, emphasizing the importance of integrating all GHRM dimensions to achieve tangible environmental outcomes. The study recommends embedding green practices into hotel policies and strategies, developing recruitment and training programs based on environmental values, and linking rewards and performance appraisal to environmental achievements. Overall, the results highlight GHRM as a strategic tool for improving environmental performance and strengthening the sustainable competitive advantage of the hotel sector.