

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر:

دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر

د. زينب اسماعيل الغرابلي	د. علي أحمد عبدالقادر	د. بريهان فطين يحيى
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد	أستاذ مساعد
قسم إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الموارد البشرية
كلية المدينة الجامعية بعجمان	كلية المدينة الجامعية بعجمان	كلية المدينة الجامعية بعجمان
الإمارات العربية المتحدة	الإمارات العربية المتحدة	الإمارات العربية المتحدة

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مصر، كما يهدف إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات والابتكار الأخضر لدى العاملين بهذه الفنادق، وإلى أي مدى توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات هؤلاء العاملين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموجرافية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة عشوائية طبقية قوامها 334 مفردة من العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ ويمثلا 30 فندق من أصل 80 فندق حصل على هذه الشهادة بمصر (37.5%). وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هذه الفنادق تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع، كما توصلت النتائج الي أنه لا توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموجرافية النوع والسن، ووجود اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين نحو أبعاد الاستقطاب والاختيار الأخضر وإدارة الأداء الخضراء والأجور والمكافآت الخضراء فقط وذلك باختلاف مستوى التعليم. وأخيراً كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الوظيفي والابتكار الأخضر لدى العاملين بهذه الفنادق. الأمر الذي يؤكد ضرورة اهتمام الفنادق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تحقيق أعلى مستويات الابتكار الأخضر لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الفنادق الخضراء، الابتكار الأخضر.

المقدمة

نظراً للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالقضايا البيئية كنتيجة لبعض الظواهر الحديثة كظاهرة الاحتباس الحراري وما ينتج عنها من تغيرات مناخية مثل إرتفاع درجة حرارة الأرض. أصبحت العديد من المنظمات أكثر توجهاً للحفاظ على البيئة وهو ما يطلق عليها «منظمات صديقة للبيئة» وقد بدأت صناعة الضيافة وخاصة قطاع الفنادق بجميع أنحاء العالم بتبني مفهوم البيئة الخضراء (Rahman et al., 2020).

وتحرص معظم الفنادق على تطبيق الممارسات الخضراء في العديد من أنشطتها وممارساتها والتي من شأنها أن تسهم في تخفيض تكاليف التشغيل، ومن المهم أن يدرك مديروا الفنادق أن الممارسات الخضراء يتعدى تأثيرها على حماية البيئة بل سوف ينعكس ذلك إيجابياً على إيراداتها وزيادة أرباحها وتعزيز صورتها الذهنية لدى عملاءها. تستهلك الفنادق كميات هائلة من الطاقة والمياه في العمليات اليومية التي تشكل تهديداً للبيئة، لذلك ينبغي توعية القائمين بإدارة الفنادق والعاملين بها وكذلك روادها على المشاركة بهذه الممارسات البيئية الخضراء (Shehata & Elfeel, 2017).

* تم استلام البحث في يونيو 2020، وقبل للنشر في أغسطس 2020، وتم النشر في سبتمبر 2021.

ومع زيادة الوعي البيئي و ظهور المزيد من الضوابط البيئية في جميع أنحاء العالم، تزايد الإقبال على الفنادق صديقة البيئة أو ما يطلق عليها «الفنادق الخضراء» مقارنة بالفنادق التقليدية. وبالتالي، بدأت بعض الفنادق في تنفيذ أساليب مبتكرة مختلفة لزيادة خضرة عملياتها (Manakotla & Jauhari, 2007)، وينظر إلى الفنادق الخضراء بأنها «منشآت صديقة للبيئة تقوم بتطبيق إستراتيجيات مميزة لتقليل الأثار السلبية على البيئة من خلال تنفيذ برامج لتوفير المياه والطاقة وتقليل إنتاج المخلفات الصلبة وإعادة تدويرها. (Alexander, 2002; Zsolnai, 2002; Han et al., 2010; Romppanen, 2010). وتهدف الفنادق الخضراء إلى حماية البيئة والنظام البيئي الطبيعي المحيط، كما أنها تعمل على رفع الوعي لدى أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين بالفنادق وروادها والسكان المحليين لتكون أكثر حرصاً على البيئة (Wood, 2002).

وأشار (Quoquab et al., 2017) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد أحد الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير كبير على عمليات المنظمة وأدائها (الأداء المالي والبيئي). ووفقاً لـ (Rani and Mishra, 2014) يعتقد العديد من العلماء في مجال إدارة الموارد البشرية أن نجاح إدارة الابتكار واستراتيجية المنظمة تعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية. كما أوضح (Rani & Mishra, 2014) أن دمج الإدارة البيئية للمنظمات في مجال إدارة الموارد البشرية وكذلك الدور الإستراتيجي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات والأنشطة المختلفة في توجيه سلوكيات العاملين نحو البيئة أو ما يطلق عليه «إدارة الموارد البشرية الخضراء» أصبح ضرورة ملحة في مجال الضيافة والفندقية.

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تنطوي على ممارسات تشجع جميع العاملين بالمنظمة لدعم الأنشطة البيئية وتحسن إلتزام العاملين وإستجاباتهم للقضايا البيئية (Rani & Mishra, 2014). ويرى (Graci & Kuehnel, 2011) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ستجلب العديد من الفوائد لصناعة الضيافة، مثل زيادة ولاء العملاء، وانخفاض معدل دوران الموظفين، كونها رائدة في الصناعة واكتساب ميزة تنافسية، وتحسين صورة وقيمة العلامة التجارية للفندق.

كما أوضح (Garavan & McGuire, 2010) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات صديقة البيئة تؤثر على الأفراد من خلال تغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة. ولذلك تدعم إدارة الموارد البشرية التعامل مع قضايا التغيير البيئي من خلال التعلم التحولي وتبادل المعرفة. وفي نفس السياق يرى (Allameh, et al., 2020) أن مشاركة المعرفة من أهم العوامل المسببة للابتكار التنظيمي لدى العاملين بشكل مباشر. وفي هذا الإطار يُعد الابتكار الأخضر هو الحل لتلبية المتطلبات البيئية والنمو المستدام للمنظمات (Woo et al., 2014)، ومن ثم بدأت المنظمات في تبني وتفعيل استراتيجيات الابتكار الأخضر كأحد المداخل الحديثة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (خلف، رجب، 2019). وعلى مدى العقود القليلة الماضية، تعرضت المنظمات لضغوط من جهات مختلفة لتوجيه خدماتها تجاه الحفاظ على البيئة (La Hiz et al., 2019)، ولذلك وجدت المنظمات أن تعزيز الابتكار الأخضر أحد الحلول الرئيسة للتقدم نحو الاستجابة للتحديات البيئية المتنامية (خلف، رجب، 2019).

وكتيجة لما سبق أصبحت الحاجة ملحة لتبني تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لرفع مستويات الإبتكار الأخضر لدى العاملين بالفنادق، بالإضافة إلى ندرة الأبحاث التي تعرضت للربط بين المفهومين، لذا يسعى البحث الحالي من خلال التقصي والتحليل إلي توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مصر، كما يهدف الي التحقق من طبيعة أثر هذه الممارسات علي الإبتكار الأخضر لدي العاملين بهذه الفنادق، وإلي أي مدي توجد اختلافات معنوية بين إتجاهات هؤلاء العاملين نحو تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

يشمل الإطار النظري نبذة عن فنادق النجمة الخضراء في مصر ثم مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مفهوم الإبتكار الأخضر، ودور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبتكار الأخضر لدى العاملين، ومن ثم صياغة فروض البحث وذلك على النحو الآتي:

نبذة عن فنادق النجمة الخضراء في مصر

تتجه معظم الفنادق مؤخرًا نحو تبني شعار «الفنادق الخضراء»، وهو أحد الإتجاهات الحديثة في السياحة البيئية و يشير مفهوم «الفنادق الخضراء» إلى الفنادق التي تسعى أن تكون أكثر ملائمة للبيئة من خلال الاستخدام

الفعال للطاقة والمياه مع توفير خدمات عالية الجودة (حماد، 2015). ويعتمد برنامج «النجمة الخضراء» Green Star Hotel على نظام الشهادات حيث يتم منح «النجوم الخضراء» وفقاً لمستوى الأداء البيئي للفندق، ويتطلب الحصول على شهادة النجمة الخضراء إلى التزام الفندق بتحقيق جميع المعايير الإلزامية بنسبة 100٪ المتعلقة بالإجراءات البيئية والاجتماعية والممارسات البيئية المبتكرة. وتخضع الفنادق لعملية تدقيق مستقلة من قبل لجنة تدقيق، ويحصل الفندق على ثلاث أو أربع أو خمس نجوم خضراء وفقاً لمدى استيفاء جميع المعايير الإلزامية والالتزام بالاستدامة البيئية².

وتركز وزارة السياحة في مصر على الممارسات الخضراء في مجال السياحة وقطاع الأعمال الفندقية، وتعد مدينة الجونة التي تقع على بعد 22 كيلو شمال الغردقة رائدة في مراعاة المنظور البيئي وتطبيق الممارسات الخضراء منذ إنشائها وبناءها، وتم تكريم هذه المدينة لتفانيها تجاه البيئة، حيث حصلت على شهادة Green Globe Certification بسبب مراعاتها للمعايير الهندسية والبيئية (Ibrahim, 2009). كما أطلقت مبادرة شرم الشيخ الخضراء التي تستند إلى أربعة ركائز لتخفيف الانبعاثات وحماية التنوع البيولوجي واتباع أفضل الممارسات لإدارة النفايات والحفاظ على المياه، حيث تم تحويل هذه الركائز إلى 33 مشروعاً قابل للقياس الكمي لتقديم مدينة صديقة للبيئة منخفضة الكربون والذي سيحول مدينة شرم الشيخ إلى مدينة خضراء عالمية (OECD, 2012). ولذلك تم اختيار مدينتي الجونة وشم الشيخ تحديداً لإجراء الدراسة الميدانية على الفنادق الكائنة بها نظراً لطبيعتها الخضراء بما يثري نتائج الدراسة ويحقق أهدافها.

مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

وتناولت العديد من الدراسات مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية (Jackson & Seo, 2010)، والتنمية المستدامة (O'Donohue & Torugsa, 2016)، حيث يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل موظفي المنظمة أصدقاء للبيئة وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة والمساهمة في الاستدامة البيئية (Renwick, 2008). وفيما بعد عرف (Jabbour, 2011) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها «مستوى تخضير ممارسات إدارة الموارد البشرية». وقد أطلق على دمج مفهوم الإدارة البيئية للمنظمات في إدارة الموارد البشرية «إدارة الموارد البشرية الخضراء» (Green HRM). وجدير بالذكر أن هناك اهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة بعلوم الإدارة بالمحاسبة الخضراء والتسويق الأخضر والإدارة الخضراء (Yusoff & Nejati, 2019).

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

وفقاً لما ذكره (Arulrajah, Opatha and Nawaratne, 2016)، فإن ممارسات الموارد البشرية تتمثل في الأساليب والعمليات والبرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وبالمثل فإن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي كذلك الأساليب والعمليات والبرامج الخضراء التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Arulrajah et al., 2016).

وبينما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات هي عمليات ضرورية لتحقيق بيئة عمل استباقية، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تهدف إلى توفير الكفاءات المطلوبة لتحقيق التحسين المستمر للأداء البيئي للمنظمة (Jabbour & Santos, 2008) من خلال التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء (Opatha & Arulrajah, 2014). كما تنطوي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استثمار الأفراد المهتمين بالقضايا البيئية (Renwick, Redman & Maguire, 2013a). كما أشار (Arulrajah, Opatha and Nawaratne, 2016) إلى أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار الاثنى عشر وظيفة لإدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف، وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والترقية، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير، وإدارة المكافآت، وإدارة الانضباط، وإدارة الصحة والسلامة وعلاقات العاملين تساهم في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي المستدام للمنظمات. ووفقاً لدراسة (Tulsi & Yunho, 2020) يُعتبر تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار

والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت والعلاقات الإنسانية هي ممارسات رئيسية لإدارة الموارد البشرية وأدوات لمواءمة الموظفين مع السياسات البيئية للمنظمة، وهناك وظائف لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر تقليدية بطبيعتها ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة (Mousa & Othman, 2020)، ونستعرض في الجزء التالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تم تناولها في هذا البحث.

أ- الاستقطاب والاختيار الأخضر Green Recruiting and Selection

يجب على المنظمات جذب المواهب من خلال الأفكار الجديدة والاستباقية، ويجب أن يكون لدى هذه المنظمات آليات جذب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات الإبتكارية والخلاقة (Shaban, 2019)، ويجب أن تشمل عملية إستقطاب المواهب الجديدة أولئك الذين على دراية بالبيئة المستدامة. ويتوافر لديهم الخبرة والدراسة بالممارسات البيئية الخضراء ولديهم القدرة على توليد أفكار مبتكرة لتطبيق هذه الممارسات بالمنظمة، وكتطبيق للاستقطاب الأخضر اتجهت العديد من المنظمات المهتمة بالبيئة إلى إستخدام نظام الإستقطاب الإلكتروني لتقليل معدلات انبعاث الكربون في عمليات الإستقطاب التقليدية (Renwick et al., 2013) وتفيد بيانات دراسة ميدانية قام بإعدادها معهد تشارترد للأفراد والتنمية (The Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD) في المملكة المتحدة عام 2007 بأن الخريجين أصحاب الكفاءات العالية يعتبرون الأداء البيئي وسمعة المنظمة في هذا المجال معيار لاتخاذ القرارات عند التقدم لشغل الوظائف. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الشعور بأهمية السمعة البيئية للمنظمات يختلف باختلاف أعمار الموظفين، فالموظفون الأصغر سناً يدركون أهمية مراعاة البيئة أكثر من الموظفين كبار السن (CIPD, 2007).

وتسعى المنظمات المعنية بالبيئة إلى وضع استراتيجيات موارد بشرية خضراء، وتطوير السياسات البيئية القائمة ولتحقيق ذلك فإن المنظمات تعمل في اتجاهين: يتمثل الاتجاه الأول في التركيز على الاستقطاب الأخضر، أما الاتجاه الثاني يتمثل في توفير النوعية اللازمة المتعلقة بممارسات حماية البيئة والتعليم والتدريب والتطوير للقوى العاملة الحالية (Renwick, 2008)، ولذلك تقوم المنظمات التي تهتم بتطبيق الممارسات البيئية عند عملية الاختيار للوظائف الشاغرة بإختيار المرشحين الذين لديهم اهتمام بالبيئة كمعيار للاختيار عند إجراء المقابلات مع المرشحين أو تقييمهم للإختيار، حيث يتم طرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة من قبل تلك المنظمات. ويمكن للمنظمة أن تعتمد على ذلك لاختيار العاملين المرشحين المهتمين بالبيئة بالإضافة إلى معايير الانتقاء العادية المتعلقة بالواجبات المحددة للوظيفة المعنية. (موسى، أمين، 2017) ففى مرحلة اختيار المرشحين عن طريق المقابلات أو أي أدوات تقييم أخرى، تكون الأسئلة المتعلقة بالبيئة مهمة جداً لتقييم الاهتمام والوعي البيئي للمرشحين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون للمرشحين الذين شاركوا في أنشطة خضراء بحياتهم اليومية أولوية الإختيار (ElSawalhy, 2016)، ويرى (موسى، أمين، 2017) أنه من الضروري قياس الإتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدر الممارسات الخضراء، واتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر. ويتطلب إنشاء وإستدامة المنظمات المؤيدة للبيئة أن تسعى إلى توظيف الأفراد الذين على إستعداد للتعامل مع أنشطة الإدارة البيئية، أو ما يطلق عليهم «العمالة ذات الياقات الخضراء» Green-collar، ويبدو أن الموظف الذى يحترم البيئة ويسعى للحفاظ عليها يعد من الموظفين الذين تبحث عنهم المنظمات الحديثة في عالم اليوم (البحيرى، 2018).

ب- التدريب الأخضر Green Training

تتمثل الأهداف الرئيسة لتدريب وتطوير الموارد البشرية الخضراء في توفير دورات تدريبية في البيئة وخلق الوعي البيئي بين موظفي جميع المنظمات. وبالتالي، يبدأ تصميم برامج التدريب البيئي بتحديد معايير تحليل احتياجات التدريب البيئي للموظفين من أجل توفير المعرفة والمهارات والمواقف البيئية اللازمة للموظفين (Ramnus, 2002). كما تم اقتراح بعض الممارسات الخضراء للتدريب والتطوير مثل (تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر لمكان العمل، وتطبيق التناوب الوظيفي لتدريب المديرين الخضر للمستقبل، وتوفير التدريب عن جوانب الإدارة البيئية للسلامة، وكفاءة الطاقة، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير، وتنمية المهارات الشخصية الخضراء، وإعادة تدريب العاملين الذين يفقدون وظائفهم في الصناعات الملوثة ذات الصلة) (Renwick et al., 2008; 2013). وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر ومستوى التنمية البيئية، ولأهمية التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد أصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين، إذ بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة بمبادرات تدريبهم على إدارة الجودة البيئية (Renwick, et al., 2013).

ج- إدارة الأداء الأخضر Green Performance Management System

يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية (TUSDAC, 2005). وتعد إدارة الأداء الأخضر أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فإن إدارة الأداء الأخضر هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتقييم العمل الأخضر خلال فترة محددة، وتقدم التغذية المرتدة الخضراء، وتعيد تعيين الأهداف الخضراء للأفراد (Armstrong & Taylor, 2020). ولذلك فمن أجل تقييم الأداء الأخضر للموظفين بشكل فعال، يجب على المنظمات وضع أهداف خضراء لكل موظف، ووضع معايير خضراء مدمجة في عملية تقييم الأداء (Opatha & Arulrajah, 2014).

وتؤكد دراسة (Ahmad, 2015) على أن مؤشرات الأداء الخضراء لا غنى عنها للمديرين أو العاملين على حد سواء في تقييم الأداء من أهم الجوانب المؤثرة في فعالية إدارة الأجور والمكافآت ومن ثم لاغنى عنها في نظم إدارة الأداء. وتشير دراسة (Chan & Hawkins, 2010) التي أعدها على عمال الفنادق في مدينة هونج كونج عن مدى التزامهم بالأنظمة البيئية، إلى أن المشرفين المسؤولين عن عملية تقييم الأداء في الفندق يهددون الموظف أكثر من مرة بالفصل النهائي من العمل إذا لم تنفذ بالكامل كافة التعليمات والسياسات والممارسات البيئية بالفندق.

د- الأجور والمكافآت الخضراء Green Pay and Rewards

يُعد نظام الأجور والمكافآت هو أحد المحركات الرئيسية لفرض التغيير في المنظمة في اتجاه الأداء البيئي والثقافة البيئية (Razab & Osman, 2015)، ويعتمد نظام التعويضات الخضراء على مكافأة أي مساهمات للعاملين في النشاط الأخضر، ويجب أن تستند حزم التعويضات على مدى امتلاك العاملين للمهارات الخضراء، ويصمم هذا النظام لمكافأة العاملين الذين حققوا الممارسات والإنجازات البيئية (Deshwal, 2015). ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد (عمار، أمين، 2017). وقد أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (Gomez & Cruz, 2011) والتي أجريت على 469 شركة أمريكية أن هناك ارتباط قوي بين الأداء البيئي للعاملين والتعويضات التي يحصل عليها المديرين التنفيذيون بهذه الشركات. كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المنظمات التي تربط بين تحقيق نتائج بيئية طيبة وبين أجور المسؤولين التنفيذيين بها يشكل حافزاً قوياً للمديرين للحفاظ على المعايير البيئية بشكل أفضل من المديرين الذين يحصلون على رواتب ثابتة (Fernández et al., 2003).

هـ- الاندماج الأخضر Green Involvement

يقصد بالاندماج الأخضر إشراك الموظفين في تطبيق الممارسات الإدارية تجاه البيئة، من خلال إعطاءهم فرص للمشاركة في الأنشطة التشغيلية التي من شأنها أن تشجعهم على تولي مسؤولية منع أي تلوث وتحديد القضايا البيئية (Renwick, Redman & Maguire, 2013). كما توصل العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى نتائج تتعلق بالاندماج الأخضر تفيد بأنه أمر ضروري وعامل رئيس في تحسين أداء نظام إدارة البيئة، على سبيل المثال الحد من النفايات والتلوث في بيئة العمل وإدارة أفضل للموارد (Shaban, 2019).

وهناك عدة مقاييس للاندماج الأخضر تتمثل في الرؤية الخضراء الواضحة والتي تعكس نظام القيم والرموز التي تدعم الإدارة البيئية، ومناخ التعلم الأخضر وقنوات الإتصال المختلفة التي توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية للعاملين في أماكن العمل، وهذا بدوره يقوم بتهيئة مناخ الإشراف بين العاملين وتعزيز الوعي بالقضايا البيئية، لذلك فإن وجود عدة قنوات اتصال سواء بشكل رسمي وغير رسمي بين العاملين يمكن أن يؤدي إلى انتشار الثقافة الخضراء، وتحسين الوعي بالسلوك الأخضر، وكذلك نجد مقياس تشجيع الاندماج الأخضر حيث يمكن حفز العاملين للمشاركة في الإدارة البيئية من خلال تقديم الأنشطة الخضراء مثل توفير فرصاً لمشاركة وحل المشكلات المتعلقة بتحسين القضايا البيئية للعمليات الإنتاجية (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

الابتكار الأخضر Green Creativity

تحرص المنظمات في الوقت الراهن إلى رفع وعيها البيئي للاستجابة للمتطلبات البيئية من خلال تطوير عدد من البرامج الصديقة للبيئة ومنها تطوير منتجات وعمليات خضراء، ويعتبر الابتكار الأخضر هو أحد المدخل الرئيسية لتلبية المتطلبات البيئية وتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات (Woo et al, 2014). ويشير مفهوم الابتكار الأخضر

إلى المنتجات والعمليات الجديدة أو المعدلة والتي تتضمن الابتكارات التقنية والإدارية والتنظيمية التي تساعد على الحفاظ على البيئة المحيطة (Weag et al., 2015). كما أشار (Sterbrink & Westerberg, 2016) بأن الابتكار المرتبط بالمنتجات والعمليات وإعادة تدوير النفايات الخضراء، بما في ذلك الابتكار في التقنيات التي تساهم في توفير الطاقة ومنع التلوث وتصميمات المنتجات الخضراء أو الإدارة البيئية للشركات. وأضاف (Li, et al., 2018) بأنه الابتكار في التقنيات أو المنتجات أو الخدمات أو الهياكل التنظيمية أو الأساليب الإدارية التي تتبناها الشركات لتحقيق التنمية المستدامة. وكذلك إيجاد أساليب وتقنيات وإجراءات تساهم في تقليل التأثيرات السلبية للعمليات الإنتاجية والمنتجات على البيئة لضمان استدامة البيئة ومواردها بما يحقق مصلحة الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية (الطالب، حسين، 2018). وتكمن أهمية الابتكار الأخضر في تقليل التلوث وتحسين الأداء البيئي، وتحسين إنتاجية الموارد، وزيادة كفاءة استخدام الطاقة وتقليل النفايات، فضلاً عن تخفيض تكلفة المواد المنتجة (Huang, 2011). ويعتمد الابتكار الأخضر الناجح على قدرة المنظمة على التغلب على تحديات معالجة الفشل العملي أو تقديم منتجات خضراء جديدة (Abdullah et al., 2015).

فقد أشارت دراسة (Chen et al., 2006) أن قياس الابتكار في المنتجات الخضراء يعتمد على إجراء تطوير المنتج أو تصميمه في أربعة بنود هي (1) إنتاج المنتجات التي تحمل أقل قدر من التلوث، (2) اختيار المنتجات التي تستهلك أقل قدر من الطاقة والموارد، (3) أن تستخدم المنظمة أقل كمية من المواد لتطوير المنتج أو تصميمه، (4) أن المنتج يسهل إعادة تدويره وإعادة استخدامه. أما فيما يخص قياس الابتكار في العمليات الخضراء فقد حدد أربعة بنود هي (1) أن عملية التصنيع تقلل بشكل فعال من انبعاث المواد أو النفايات الخطرة، (2) أن يتم تدوير النفايات والمخلفات، (3) ترشيد استهلاك الماء والكهرباء والفحم أو النفط، (4) التقليل من استخدام المواد الخام (Chen & Chang, 2012)، ومن هنا يتضمن الابتكار الأخضر الابتكار في المنتجات الخضراء، والابتكار في العمليات الخضراء، والذي يرتبط بالتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية والمؤسسية التي تساهم في تقليل الأعباء البيئية الناتجة عن عملية الإنتاج والتشغيل (Guoyou et al, 2013). وتعتمد الفنادق الخضراء على تطبيق أبعاد الابتكار الأخضر لتقليل الآثار السلبية على البيئة كترشيد استهلاك الطاقة التقليدية واستبدالها بالطاقة البديلة، واتباع الطرق المبتكرة في التصميم الداخلي والخارجي للفنادق والعمليات التشغيلية والأساليب التي يتم بموجبها إدارة ومعالجة النفايات والمخلفات بهدف المحافظة على الموارد البيئية والحد من التأثيرات السلبية للصناعة الفندقية على البيئة وتقليل النفقات (حماد، 2015).

دور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين

تناولت بعض الدراسات السابقة إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في دراسة العلاقة بين الابتكار الأخضر ومتغيرات أخرى، ولم تتناول أي دراسة التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر، حيث تناولت دراسة (Huo, W. & Yan, 2020) الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الالتزام بإدارة الموارد البشرية على الابتكار الأخضر بشركات الفحم بالصين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام لدى فريق الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية له أثر مباشراً على الابتكار الأخضر، وكذلك هناك تأثير إيجابي غير مباشر للالتزام الإدارة العليا على الابتكار الأخضر من خلال تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء. كما تناولت دراسة (Jia & Hu, 2018) التي أجريت على الشركات الطبية بالصين التأثير المستمر لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و الابتكار الأخضر من خلال الشغف التنظيمي، وكشفت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية تزيد من درجة الشغف الأخضر لدى العاملين من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تؤثر بشكل غير مباشر على الابتكار الأخضر.

كما توصلت دراسة (السكرانه، 2017) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالمنظمات الصديقة للبيئة، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالمنظمات الصديقة للبيئة، كما قدمت دراسة (Sudin, 2011) دليلاً إرشادياً استهدفت من خلاله تحديد محتوى إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك تطوير نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الخضراء، واقترح نموذج من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والإدارة الخضراء، على أن يشمل النموذج المقترح نظام الإدارة البيئية، ورأس المال الفكري الأخضر والمواطنة البيئية للمنظمات.

وأوضح (Renwick, 2013) في دراسته أنه في إطار التوظيف الأخضر، فإن هؤلاء المرشحين الذين يملكون ما يكفي من الوعي البيئي والاستجابة البيئية بما يتفق مع قيم حماية البيئة في المنظمة لهم الأفضلية في الالتحاق بالمنظمات الخضراء، ويسعى هؤلاء الموظفين بشدة إلى ممارسات حماية البيئة، والحفاظ على الطاقة، والحد من الانبعاثات أثناء العمل، والإندماج في الأنشطة والمبادرات الإبداعية الخضراء، وفي الوقت ذاته، فإن هذه الاستجابة البيئية العالية تساعد المنظمة على توفيق استراتيجيات حماية البيئة بما يتواءم مع التغييرات في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى تحسين الابتكار الأخضر.

وتناولت دراسة (Alreshidi, 2016) العلاقات بين الاختيار الاستراتيجي للمنظمة على أساس التوجه الأخضر (التدريب الأخضر) والتوجه بالعلاقات (تنمية المورد الأخضر) ومزايا الأعمال المستدامة، بما في ذلك تحسين الابتكار الأخضر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالتطبيق على المنظمات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التوجه الأخضر للمنظمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً ببرامج التدريب الخضراء التي تقدمها، وكذلك برامج تنمية المورد الأخضر. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوجه بالعلاقات للمنظمة مع المورد أثر على برامج تنمية المورد الأخضر.

كما ارتبط التدريب الأخضر وتنمية المورد الأخضر ارتباطاً معنوياً بالابتكار الأخضر. أيضاً، تنمية المورد الأخضر هو شريك كبير للمزايا التنافسية للمنظمة، كما أشار (Bansal & Roth, 2000) أن برامج التدريب على حماية البيئة التي تقدمها المنظمة لموظفيها تعمل على تطوير وتحسين المعرفة والمهارات لديهم تجاه حماية البيئة، وليس فقط تعزيز وعيهم بحماية البيئة والمحافظة عليها، وتساعدهم هذه البرامج على فهم التأثيرات السلبية على البيئة الذي يسببه إهدار الموارد في العمليات التشغيلية والإنتاجية، وبالتالي حثهم على اتباع طرق عمل صديقة للبيئة، وكذلك تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات البيئية حتى يتمكنوا من ذلك المشاركة فعلياً في تحسين القرارات المتعلقة بالإبداع الأخضر. وفي نفس السياق أشار (Zoogah, 2011) أن التدريب الأخضر يعمل على حث الموظفين وتشجيعهم على الابتكار في حل المشكلات البيئية المتعلقة بممارسات العمل اليومية.

كما أشار (Gill, 2012) إلى أن إدارة الأداء الأخضر والمكافآت والحوافز الخضراء هي ممارسات ضرورية تعمل على دفع رغبات الموظفين وتحفيزهم تجاه توليد إبتكارات ومبادرات خضراء. وكذلك مراعاة مدى موائمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تجاه الإبتكار الأخضر كأحد المعايير الهامة لتقييم الأداء. وكذلك أوضح (Becton et al., 2008) أن الموظفون يدركون بشكل أفضل الأهداف البيئية التي تضعها المنظمة والتوجه نحو الابتكار الأخضر وذلك من خلال المعلومات الواضحة التي تمدهم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء مما يرشدهم للدور الذين يقومون به في عملية الإدارة البيئية.

كما تناولت دراسة (Mittal & Dhar, 2016) الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر من خلال الهوية التنظيمية الخضراء. حيث تم توزيع استبيان لجمع البيانات من المديرين والموظفين العاملين في الفنادق السياحية في أوتاراكهاندا بالهند من 250 موظف و250 مشرفاً مباشراً، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية الخضراء كان لها تأثير إيجابي على الهوية التنظيمية الخضراء مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع الأخضر في المنظمة. علاوة على ذلك، وجد أيضاً أن الالتزام بالموارد كان بمثابة وسيط في العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والإبداع الأخضر. وبالتالي، يتعين على الفنادق زيادة التزامها بالموارد لتعزيز الإبداع الأخضر بين موظفيها.

كما تناولت دراسة (Rajiani & Hardjono, 2016) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كعملية إبداعية كاستجابة للتطور الحالي والتحول من التأييد الاقتصادي إلى التأييد الاجتماعي ثم التأييد البيئي، وذلك في ظل تبني إطار القدرة والتحفيز والذي يركز على ضرورة امتلاك العاملين القدرة والحافز وإعطائهم الفرصة للابتكار.

وكشفت دراسة (Sharma & Gupta, 2015) التي طبقت على شركة HCL الهندية للخدمات التكنولوجية أن النظر إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء كعملية مبتكرة يبدو أمراً واعداً لجميع الأطراف أصحاب المصالح للشركات، ويتعين على أصحاب الشركات وممارسي إدارة الموارد البشرية إدماج وإشراك الموظفين في برامج الإدارة البيئية لتحسين الأداء البيئي التنظيمي.

واسترشاداً بما سبق، تمّ صياغة الفروض في الصورة التالية:

- الفرض الأول (H1): لا توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين داخل فنادق النجمة الخضراء بمصر نحو تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن/النوع/مستوي التعليم).
- الفرض الثاني (H2): لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء(الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب الاخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، والاندماج الاخضر) والابتكار الاخضر.

- الفرض الثالث (H3): لا توجد علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، والاندماج الأخضر) كل على حده والابتكار الأخضر لدى العاملين داخل فنادق النجمة الخضراء بمصر.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة نقاط وهي:

أولاً علي المستوى الأكاديمي - على حد علم الباحثين - لا توجد أي دراسة سابقة تناولت دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموجرافية (السن/ النوع/ مستوى التعليم). إضافة إلى ذلك لا توجد أي دراسة سابقة تناولت دراسة الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار، التدريب، إدارة الأداء، الأجور والمكافآت، والاندماج) كل على حده على الابتكار الأخضر لدى العاملين، بل الدراسة الوحيدة التي تناولت هذه العلاقة كان الابتكار الأخضر متغير وسيط (Jia & Hu, 2018). أخيراً، لا توجد دراسة سابقة تناولت الاندماج الأخضر كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيره على الابتكار الأخضر.

ثانياً على المستوى التطبيقي - وعلى حد علم الباحثين - لا توجد أي دراسة سابقة قامت بتوصيف مدى تطبيق فنادق النجمة الخضراء لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وفي ضوء ماسبق تظهر مشكلة الدراسة في كيفية سد هاتيين الفجوتين الأكاديمية والتطبيقية.

مشكلة وتساؤلات البحث

في ضوء نتائج الدراسات السابقة والتي أظهرت وجود فجوتين إحداهما أكاديمية والأخرى تطبيقية، تثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات والتي تسعى الدراسة للإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل، وهي كما يلي:

- 1- إلى أي مدى تطبيق فنادق النجمة الخضراء بمصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- 2- هل هناك اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين داخل فنادق النجمة الخضراء بمصر نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموجرافية؟
- 3- هل هناك علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر للعاملين؟
- 4- ما هي الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر للعاملين؟

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية:

- أ- تحديد وتحليل مدى تطبيق فنادق النجمة الخضراء بمصر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ضوء اتجاهات العاملين داخل فنادق النجمة الخضراء بمصر، والكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين نحو تطبيق هذه الممارسات وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية.
- ب- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر للعاملين.
- ج- تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، والاندماج الأخضر) في تعزيز الابتكار الأخضر للعاملين.
- د- التوصل إلى نموذج عملي يساعد الفنادق المصرية على تبني تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، من أجل تحقيق درجات عالية من الابتكار الأخضر لدى عاملها.

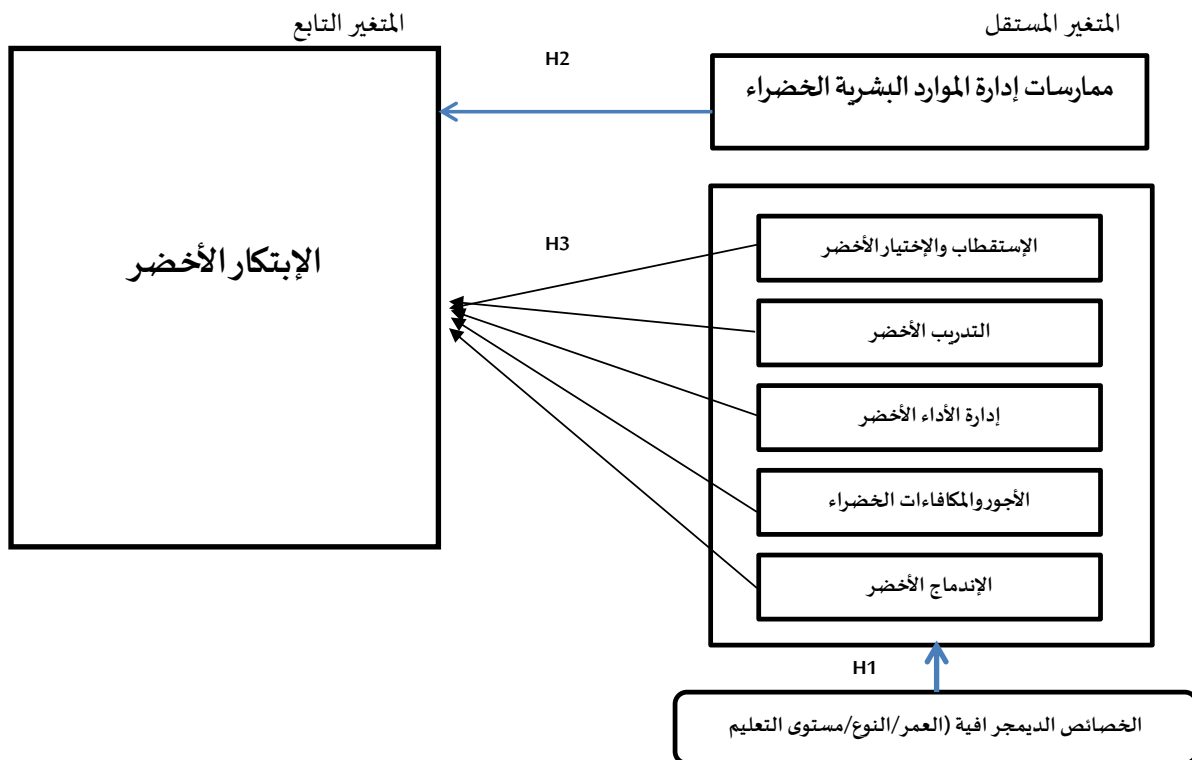
أهمية البحث

تنصب أهمية البحث علي الجوانب التي يتميز بها عن الدراسات السابقة والتي تتمثل في:

- أ- تعميق الفهم بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال توصيف وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
- ب- تنمية المتغيرات التي تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية والتي يمكن أن يستخدمها الباحثون في مجال الموارد البشرية لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة الفنادق.

- ج- تأكيد فلسفة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الفنادق المصرية ومعاونة إدارة هذه الفنادق في رسم إستراتيجية هذه الفلسفة من جهة، وعلى النحو الذي يدعم المركز التنافسي لها وتحسين الصورة الذهنية لهذه الفنادق من قبل العملاء من جهة أخرى.
- د- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي يلزم تنميتها بشكل يحقق درجات عالية من الابتكار الأخضر لدي العاملين.

ويظهر النموذج المقترح كما هو موضح في الشكل التالي:



منهجية البحث

يعتبر هذا البحث من أنواع البحوث الوصفية، ويستخدم نوعين من البيانات هما: أولاً البيانات الثانوية، وتتمثل في البيانات الخاصة بمجتمع البحث. هذا بالإضافة إلى الأدبيات التي تناولت الموضوعات ذات العلاقة بقضية البحث من مصادرها المختلفة والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والبحوث المنشورة للجهات ذات الصلة بمجال البحث، والبحوث غير المنشورة، والإحصائيات والتقارير المتاحة علي موقع وزارة السياحة. ثانياً البيانات الأولية، فبالإضافة إلي البيانات الثانوية التي ساعدت على بلورة مشكلة وأسئلة البحث، وصياغة فروضه، ولتحديد الملامح الأساسية لمجتمع البحث، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين داخل فنادق النجمة الخضراء بمصر.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع هذا البحث من العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أن إجمالي عدد الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ 30 فندق من أصل 80 فندق حصلت علي هذه الشهادة بمصر (37.5%)، وثانياً لانتشار الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء جغرافياً والذي يعد بمثابة جهد وتكلفة عالية علي الباحثين بالرغم من أن معايير وشروط الحصول على هذه الشهادة واحدة على مستوى الجمهورية.

وقد قدرت عينة الدراسة وفقا لقانون تحديد حجم العينة لمجتمع غير معلوم (صعوبة الحصول علي سجلات العاملين بهذه الفنادق) بـ 384 مفردة (Yomaxana, 1967). كما تم الاعتماد علي العينة الطبقية العشوائية من خلال اختيار 13 مفردة من العاملين بكل فندق من الفنادق المختارة اختيرت بشكل عشوائي. والجدول التالي يوضح الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء بمدينة الجونة وشرم الشيخ. وبلغ عدد الاستثمارات المتحصل عليها والصالحة للتحليل 334 استثمارة.

جدول رقم (1)

مجتمع البحث من العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء بمدينة الجونة وشرم الشيخ

الاجمالي	اسم الفندق	المدينة
16	ALI PASHA HOTEL, COOK'S CLUB EL GOUNA, CAPTAIN'S INN, SHERATON MIRAMAR RESORT EL GOUNA, STEIGENBERGER GOLF RESORT, SULTAN BEY HOTEL, THE THREE CORNERS RIHANA RESORT & INN, THE THREE CORNERS OCEAN VIEW HOTEL, TURTLE'S INN, MÖVENPICK RESORT & SPA, MOSAIQUE HOTEL, BELLEVUE BEACH HOTEL ANCIENT SANDS GOLF RESORT	الجونة
14	JAZ MIRABEL BEACH, JAZ MIRABEL CLUB , JAZ MIRABEL PARK, JAZ BELVEDERE, IBEROTEL PALACE, JAZ FANARA RESORT, JAZ FANARA RESIDENCE, SOL Y MAR SHARKS BAY, SOLY MAR NAAMA BAY, DREAMS BEACH, DREAMS VACATION, HOTEL GAFY RESORT, STEIGENBERGER ALCAZAR, TAMRA BEACH RESORT	شرم الشيخ
30		الاجمالي

Source: The Egyptian Hotel Association

وتتمثل وحدة المعاينة في هذا البحث في العاملين سواء من الذكور أو الإناث داخل كل فندق من الفنادق المختارة على أن يكون مصري الجنسية.

المتغيرات والقياس:

تمثلت متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة فيما يلي:

1- المتغير المستقل

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

اعتمد الباحثون في قياس متغيرات الدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على دراسة (Tang et al., 2017) والذي يتكون من خمسة أبعاد رئيسة تتمثل في (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر) وتمثل المقياس من 17 عبارة منها 3 عبارات لقياس الاستقطاب والاختيار الأخضر، و3 عبارات لقياس التدريب الأخضر، و4 عبارات لقياس إدارة الأداء الأخضر، و3 عبارات لقياس الأجور والمكافآت الخضراء، و4 عبارات لقياس الاندماج الأخضر، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق والمستقصى منهم في هذا البحث.

2- المتغير التابع

ولقياس الابتكار الأخضر تم الاعتماد على المقياس الذي أعده (Jia, Jianfeng et al., 2018) ويتكون من 3 عبارات. وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة/ عدم الموافقة حيث يشير الرقم (5) إلى الموافقة التامة بينما يشير الرقم (1) إلى عدم الموافقة تمامًا مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

3- أساليب تحليل البيانات واختبارات فروض البحث:

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبارات الفروض تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة والاختلاف بين أكثر من متغيرين في نفس الوقت، ومن ثم كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة. ولقد اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتقدمة والمتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تقرر استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

- أ- أساليب التحليل الوصفي: لتحليل ووصف استجابات المستقضي منهم واختبار t-Test وتم استخدامه بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين باختلاف النوع، وذلك نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ب- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: وذلك لاختبار درجة الاعتمادية في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، ولتركيزه على درجة التناسق الداخلي Internal Consistency بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- ج- أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis: وذلك لاختبار وتقييم درجة الصلاحية الداخلية Internal Validity لنفس المقاييس متعددة البنود والمستخدم في الدراسة الحالية.
- د- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One – Way ANOVA واختبار F-Test المصاحب له للكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية وذلك نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- هـ- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/Correlation Analysis: و اختبار F-Test واختبار t-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار بهدف تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر.

جمع البيانات

- وتم الاعتماد على الاستقصاء الموجه للعاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء بمدينة دبي الجونة وشرم الشيخ، وتم تصميم قائمة الاستقصاء لتضم ثلاثة مجموعات مختلفة من المتغيرات كما يلي:
- المجموعة الأولى: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر).
 - المجموعة الثانية: الابتكار الأخضر.
 - المجموعة الثالثة: تتعلق ببعض الخصائص الديموغرافية للعاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء بمدينة دبي الجونة وشرم الشيخ (ممثلًا في: النوع، والسن، مستوى التعليم).

الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية

1- الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية

يعتبر أسلوب معامل الارتباط «ألفا» Coefficient Alpha من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات أو الاعتمادية في القياس، وتتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، 2007: 423). وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه Item-Total Correlation أقل من 0.3 (إدريس، 2007: 400).

جدول رقم (3)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

محتويات المقاييس المستخدمة في البحث	عدد المتغيرات	معامل ألفا Alpha
الاستقطاب والاختيار الأخضر	3	.670
التدريب الأخضر	4	.635
إدارة الأداء الخضراء	3	.645
الأجور والمكافآت الخضراء	4	.646
الاندماج الأخضر	3	.714
المقياس الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	17	.710
الابتكار الأخضر	3	.711

وكما هو موضح في الجدول رقم (3)، وبعد فحص معاملات الارتباط الكلية لكل متغير من المتغيرات الفرعية المستخدمة في قياس المقاييس الرئيسية على حده، فإنه لم استبعاد أي متغير فرعي نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين هذا المتغير وباقي متغيرات المتغير الرئيسي في نفس المقياس أقل من 0.3. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل «ألفا» لكل المقاييس تراوح بين 0.635 و 0.714. وتعكس معاملات ألفا التي تم التوصل إليها درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الإنسانية والتسويقية، حيث أن المستوي المقبول عند مستوي 0.60 وفقاً للبحوث الإنسانية (Nunally, 1978).

2- المصدقية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية

يشير مفهوم المصدقية إلى «مدي قدرة المقياس علي قياس ما يُفترض قياسه»، وبغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر إتباع أكثر من طريقة (إدريس وعبد القادر، 2012).

الطريقة الأولى التي تم اتباعها هي طريقة صدق المحتوى Content Validity من خلال قيام الباحثون ببعض الإجراءات التي تبدو مختلفة ولكنها تتكامل مع بعضها لتحقيق أكبر درجة من مصداقية المحتوى.

فقد حاول الباحثون إجراء مسح واسع للدراسات العربية والأجنبية المنشورة والتي تتعلق بمتغيرات البحث والتي على أساسها تم تنمية المفاهيم والتعريفات والمتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، كما تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من العاملين بالفنادق الحاصلة علي النجمة الخضراء المعنيين بإدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وأخيراً تم عرض القائمة علي عدد محدود من مفردات العينة، وبعد الحصول علي ردود أفعالهم تم إجراء بعض التعديلات في بنود المقياس ككل.

كما تقرر استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) باعتباره مفيداً من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، إضافة إلي قدرته على تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحثون أو أن تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة.

جدول رقم (4)

العوامل الرئيسة المستخرجة والخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis)

	Component				
	1	2	3	4	5
x11				.807	
x12				.820	
x13				.833	
x14	.797				
x15	.827				
x16	.690				
x17	.834				
X18		.786			
X19		.775			
x20		.840			
x21		.744			
x22			.863		
x23			.863		
x24			.823		
x35				.805	
x36				.586	
x37				.821	
of Variance %	17.292	16.142	14.400	13.554	10.742
% Cumulative	17.292	33.434	47.834	61.388	72.129

تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأعتمد الباحثون علي طريقة المكونات الأساسية Principal Components لاستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيمة Eigen Value لها عن الواحد الصحيح، وعلى طريقة تدوير المحاور بطريقة Varimax عند تدوير هذه العوامل، وألا يقل معامل التحميل «التشبع» على العوامل عن 0.6 مع عدم تحميل أي متغير على أكثر من عامل بشكل معنوي.

وأظهرت نتائج التحليل العاملي الموضحة بالجدول رقم (4) أن (5 متغيرات) تمثل مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المستخرجة من تحليل الثبات أمكن تحميلها علي خمسة عوامل فقط دون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات هي 0.5 فأكثر تطابق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Hair et al.,1998). وقد ساهمت العوامل المستخرجة (5 عوامل تضم 17 متغير) في تفسير حوالي 72.129 % من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي من خلال توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الفنادق موضع الدراسة، ثم نتائج الاختلاف بين اتجاهات العاملين داخل فنادق النجمة الخضراء بمصر نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموجرافية، وأخيراً نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر.

توصيف واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء داخل الفنادق موضع الدراسة

من خلال نتائج التحليل الوصفي المستخرجة من جدول 5 يتضح ارتفاع في مستويات تطبيق كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. حيث تتراوح متوسط إجابات المستقصي منهم فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد

جدول رقم (5)
نتائج التحليل الوصفي

المتغير	الانحراف المتوسط العددي المعياري الحسابي	الانحراف المتوسط العددي المعياري الحسابي
الاستقطاب والاختيار الأخضر	69957.4	4.4840
التدريب الأخضر	65478.3	4.3151
إدارة الأداء الخضراء	85102.8	4.0339
الأجور والمكافآت الخضراء	62320.4	4.3683
الاندماج الأخضر	76116.6	4.2275
الابتكار الأخضر	62741.4	4.3972

والسن، ومستوي التعليم. وفي ضوء ذلك قام الباحثون بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنتيجة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلي اختبار «ت» لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموغرافي المتعلق بالنوع (ذكر/ أنثى)، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One –Way ANOVA من خلال اختبار F-test، وذلك بالنسبة للسن، ومستوى التعليم.

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

1- اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع:

جدول رقم (6)

اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الوسط الحسابي وفقاً للنوع الإجمالي	
	ذكر	أنثى
الاستقطاب والاختيار الأخضر	4.4904	4.4693
التدريب الأخضر	4.2993	4.3360
إدارة الأداء الخضراء	4.0433	4.0133
الأجور والمكافآت الخضراء	4.3510	4.3920
الاندماج الأخضر	4.2244	4.3347

* دلالة إحصائية عند مستوى 5% وفقاً لاختبار ت (t-Test).

البشرية الخضراء داخل الفنادق موضع الدراسة بين 4.0339 و4.4840 كما أظهرت النتائج أيضاً ارتفاعاً في مستويات الابتكار الأخضر لدى العاملين بهذه الفنادق حيث سجل متوسط 4.3972.

الاختلاف بين اتجاهات العاملين بالفنادق موضع الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف خصائصهم الديموجرافية

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدي الاختلاف بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف النوع،

والسن، ومستوي التعليم. وفي ضوء ذلك قام الباحثون بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنتيجة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلي اختبار «ت» لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموغرافي المتعلق بالنوع (ذكر/ أنثى)، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One –Way ANOVA من خلال اختبار F-test، وذلك بالنسبة للسن، ومستوى التعليم.

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

1- اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع:

طبقاً لاختبار «ت» لعينتين مستقلتين جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (6).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (6) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك باختلاف النوع.

ويرى الباحثون أن عدم وجود اختلافات جوهرية، إنما يعني وجود شبه اتفاق لاتجاهات الجنسين إناث وذكور نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل هذه الفنادق وقد يرجع ذلك إلي الثقافة التنظيمية لهذه الفنادق التي اقترتها للعاملين لديها منذ تطبيق هذه الممارسات.

2- اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للفئة العمرية:

يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف الفئة العمرية وذلك من خلال الجدول رقم (7).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (7) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك باختلاف الفئة العمرية.

ويرى الباحثون أن اتفاق العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء الخاضعة للدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك وفقاً للفئة العمرية أيضاً يرجع إلى نمطية البيئة التي يعملون بها (الفنادق الخضراء) فربما لو كان الاختلاف وفقاً لجميع الفنادق باختلاف فئاتها لظهر تباين معنوي بين اتجاهات العاملين نظراً لاختلاف طبيعة وبيئة كل فندق.

جدول رقم 7
تحليل التباين اتجاهات العاملين نحو ممارسات
إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف الفئة العمرية

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
1	الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات	1.913	3	.638	.272
		داخل المجموعات	161.058	330	.488	
		الاجمالي	162.970	333		
2	التدريب الأخضر	بين المجموعات	1.374	3	.458	.362
		داخل المجموعات	141.397	330	.428	
		الاجمالي	142.771	333		
3	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	.505	3	.168	.731
		داخل المجموعات	128.824	330	.390	
		الاجمالي	129.329	333		
4	الأجور والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	.191	3	.064	.955
		داخل المجموعات	192.737	330	.584	
		الاجمالي	192.929	333		
5	الاندماج الأخضر	بين المجموعات	1.719	3	.573	.500
		داخل المجموعات	239.452	330	.726	
		الاجمالي	141,59	333		

جدول رقم 8
تحليل التباين اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية
الخضراء باختلاف مستوى التعليم

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
1	الاستقطاب والاختيار الأخضر	بين المجموعات	4.613	2	2.307	.009
		داخل المجموعات	158.357	331	.478	
		الاجمالي	162.970	333		
2	التدريب الأخضر	بين المجموعات	2.024	2	1.012	.094
		داخل المجموعات	140.747	331	.425	
		الاجمالي	142.771	333		
3	إدارة الأداء الأخضر	بين المجموعات	4.374	2	2.187	.003
		داخل المجموعات	124.954	331	.378	
		الاجمالي	129.329	333		
4	الأجور والمكافآت الخضراء	بين المجموعات	7.686	2	3.843	.001
		داخل المجموعات	185.243	331	.560	
		الاجمالي	192.929	333		
5	الاندماج الأخضر	بين المجموعات	4.218	2	2.109	.054
		داخل المجموعات	236.953	331	.716	
		الاجمالي	241.171	333		

النوع والفئة العمرية والمستوى التعليمي لبعدي التدريب الأخضر والاندماج الأخضر.

بينما يجب رفض فرض عدم بالنسبة للنوع كما يلي:

3- اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة علي النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لمستوى التعليم

يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف مستوى التعليم وذلك من خلال الجدول رقم (8).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (8) علي عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو التدريب الأخضر والاندماج الأخضر وذلك باختلاف مستوى التعليم. في حين تظهر النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو الاستقطاب والاختيار الأخضر وإدارة الأداء الخضراء والأجور والمكافآت الخضراء وذلك باختلاف مستوى التعليم حيث يميل الاتجاه الأعلى نحو المستوى التعليمي الأعلى.

ويرى الباحثون أن هذا الاختلاف يرجع إلى شعور الفئات التعليمية الأقل بعدم العدالة في طريقة الاستقطاب والحوافز وإدارة الأداء الأخضر.

وفي ضوء نتائج التحليل السابق ونتائج اختباري «F» و«t» فإنه يمكن قبول فرض عدم كما يلي:

أ- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك باختلاف

بينما يجب رفض فرض العدم بالنسبة للمستوى التعليمي جزئياً حيث يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ نحو الاستقطاب والاختيار الأخضر وإدارة الأداء الخضراء والأجور والمكافآت الخضراء وذلك باختلاف مستوى التعليم.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر للعاملين:

قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة، وبين الابتكار الأخضر كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ الخاضعة للدراسة في علاقتها بالابتكار الأخضر، وذلك على النحو الموضح بالجدول (9).

يوضح جدول (9) قيم علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر وذلك كما يأتي:

جدول رقم (9)

مصفوفة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر للعاملين

بيان	الابتكار الأخضر	الاستقطاب والاختيار الأخضر	التدريب الأخضر	إدارة الأداء الأخضر	الأجور والمكافآت الخضراء	الاندماج البشرية الخضراء	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
الابتكار الأخضر	1						
الاستقطاب والاختيار الأخضر	.479**	1					
التدريب الأخضر	.535**		1				
إدارة الأداء الأخضر	.560**			1			
الأجور والمكافآت الخضراء	.433**				1		
الاندماج الأخضر	.268**					1	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	.660**						1

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

حيث يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، حيث بلغ معامل ارتباط (0.660) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأنه: توجد علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين مأخوذة بشكل إجمالي، وبين الابتكار الأخضر للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jia, Jianfeng et al., 2018)

1- الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر للعاملين

يوضح جدول (9) الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر للعاملين. حيث ظهر أن بعد إدارة الأداء الأخضر حقق أقوى علاقة ارتباط مع متغير الابتكار الأخضر بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (0.560) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) وهذا معناه أنه بزيادة الأجور والمكافآت الخضراء يزيد مستوى الابتكار الأخضر لدى العاملين. وتعكس النتائج الواردة في جدول (9) الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر كما يلي إدارة الأداء الأخضر (0.560)، التدريب الأخضر (0.535)، الاستقطاب والاختيار الأخضر (0.479)، الأجور والمكافآت الخضراء (0.433)، و الاندماج الأخضر (0.268) على التوالي. وهذه النتيجة توضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعد أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تستخدمها الفنادق لتدعيم مستويات الابتكار الأخضر لدى العاملين.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بأنه: توجد علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كل على حده وبين الابتكار الأخضر للعاملين.

- وأُسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستوى الأكاديمي والتطبيقي تتضح فيما يلي:
- أ- **على المستوى الأكاديمي:** أكدت الدراسة الحالية على الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين سلوكيات الابتكار الأخضر لدى العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء، وأضافت هذه الدراسة مدي الاختلافات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم، وكشفت الدراسة عن وجود ممارسات مرتفعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر داخل هذه الفنادق. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الاجنبية ذات الصلة (Jia, Jianfeng et al., 2018) مما يعكس التوافق بين البيئات المختلفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالرغم من اختلاف الثقافات.
- ب- **على مستوى التطبيق:** تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر مؤشر قوي على أن تحسين مستويات الابتكار الأخضر تعتمد علي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يرتفع مستوى استخدام وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الأجور والمكافآت الخضراء، الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر) ترتفع سلوكيات الابتكار الأخضر.

التوصيات

في ضوء نتائج تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، توصل الباحثون إلى عدد من التوصيات على المستويين الأكاديمي والتطبيقي تتعلق بتطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لزيادة الابتكار الأخضر للعاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء، ويمكن تناول هذه التوصيات من خلال العرض التالي:

توصيات على الجانب الأكاديمي:

- 1- تعميق الفهم بموضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر للعاملين بالفنادق، وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بهما مثل الإبداع الأخضر. بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين حتى الآن على الأبعاد الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 2- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر للعاملين؛ بهدف تحديد مدى التحسن في هذا المستوى بشكلٍ دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة ان وجدت.
- 3- ضرورة توجيه اهتمام الباحثين نحو المفاهيم الحديثة المتعلقة بالممارسات الخضراء على كافة المستويات نظراً لأهميتها وانعكاسها علي التنمية المستدامة وحق الأجيال القادمة من جهة والحفاظ على ثبات التغييرات المناخية من جهة أخرى.

توصيات علي الجانب التطبيقي:

- أ- ضرورة تشجيع وتنشيط دراسة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء والعمل على تحسينها بشكل يصل إلى درجة الريادة.
- ب- ضرورة قيام متخذي القرار علي تدعيم الابتكار الأخضر للعاملين بالفنادق الحاصلة علي النجمة الخضراء وذلك من خلال تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل الاستقطاب والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الخضراء، والأجور والمكافآت الخضراء، والاندماج الأخضر.
- ج- ضرورة تصميم مجموعة من البرامج التدريبية لكافة العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء تعمل على توعيتهم بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لديهم من خلال:
 - 1- تطوير برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين.
 - 2- تطوير برامج تدريبية متكاملة لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين في إدارة البيئة.
 - 3- تطوير برامج تدريبية متكاملة للوعي بإدارة المعرفة الخضراء (من خلال ربط التعليم البيئي ومعرفة السلوكيات لتطوير الحلول الوقائية).

4- لا ينبغي أن يركز التدريب الأخضر فقط على تعزيز مهارات حماية البيئة للعاملين، لكن يجب عليهم أيضاً محاولة نقل اهداف وقيم الادارة البيئية للعاملين.

د- تنظيم لقاءات وورش تعمل على تطوير المنتج الأخضر عن طريق:

1- القدرة على اقتراح طرق جديدة لتحقيق الأهداف البيئية.

2- القدرة على اقتراح أفكاراً خضراء جديدة لتحسين الأداء البيئي.

3- القدرة على اقتراح الترويج والدفاع عن أفكار خضراء جديدة إلى الآخرين.

هـ- توجيه اهتمام إدارة الفنادق نحو التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الاهتمام بـ:

1- جذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء لاختيار المنظمات.

2- استخدام العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الأخضر.

3- استقطاب العاملين الذين لديهم وعي أخضر.

4- استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم

5- تحديد اهداف ومسئوليات خضراء للمديرين والعاملين.

6- جعل المنافع الخضراء (النقل/ السفر) بدلاً من إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء المنتجات الخضراء.

7- استخدام السيارات الأقل تلويثاً.

8- اعتراف الفندق بالمكافآت في إدارة البيئة للعاملين (الاعتراف العام، والجوائز، والإجازات المدفوعة الأجر، والإجازة، وشهادات التقدير الهدايا).

9- نشر الثقافة الخضراء في الفندق.

و- توجيه اهتمام إدارة الفنادق نحو:

1- توفير فهمًا أعمق لكيفية تحقيق الابتكار الأخضر بين موظفيها، وخاصة عندما ترغب الفنادق في مواجهة التحديات الناجمة عن القضايا البيئية في الفرص.

2- ادراك أن الاستثمار في القضايا البيئية لم تكن مضيعة للوقت والجهود والموارد، بل هو نهجاً فعالاً لاكتساب المزايا تنافسية من خلال التعزيز الابتكار الأخضر في الوقت الحاضر، والتي يمكن أن تساعد الفنادق على استقطاب عملاء جدد ذوي طبيعة خضراء.

مجالات لبحوث مستقبلية:

1- بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة وشرم الشيخ وعلاقتها بالابتكار الأخضر لديهم، إلا أن نطاق الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

2- إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والخاصة بقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، وذلك من خلال استخدامها في مؤسسات خدمية أخرى مثل قطاع الصحة، والبنوك، والمؤسسات التعليمية...وغيرها.

3- قياس مستوى انتشار ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخدمية.

4- تحليل وتحديد التمايز بين الفنادق نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مستوياتها (ثلاثة نجوم، أربعة، خمسة...إلخ).

5- دراسة أثر الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2007). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ وعبد القادر، علي أحمد. (2012). «توصيف اتجاهات العملاء نحو محددات القيمة المدركة للعميل وعلاقتها بالولاء لعلامة المنتج»، *مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة 24، العدد 3 و4، ص 9-54.
- البحيري، هشام محمد صبرى. (2018). «أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية»، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، العدد 2، 102-140.
- السكارنه، محمد إحسان. (2017). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي استراتيجيات التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية علي شركات الطاقة المتجددة في عمان»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطالبي، أحمد؛ حسين، علياء. (2018). «عناصر الإبتكار الأخضر وأثرها على التنمية المستدامة: دراسة إستطلاعية في شركات صناعة الألبان بالموصل»، *مجلة الجامعة التقنية الشمالية*، العدد 2، 1-22.
- حماد، عبد القادر إبراهيم. (2015). «تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان التنمية السياحية المستدامة: حالة دراسة الفنادق في محافظات قطاع غزة»، *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية*، عدد 1، 1-66.
- خلف، بصير؛ ورجب، عامر. (2019). «الابتكار الأخضر واثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك»، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، عدد 25، 133-148.
- موسى، عمار فتحى؛ وأميين، محمد فوزى. (2017). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية»، *المجلة العلمية للبحوث التجارية (أفاق جديدة)*، كلية التجارة - جامعة المنوفية - المجلد 1، العدد 3 و4، 61-121.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abdullah, M.; Zailani, S.; Iranmanesh, M. & Jayaraman, K. (2016). "Barriers to green innovation initiatives among manufacturers: the Malaysian case", *Review of Managerial Science*, 10, (4), pp. 683-709.
- Ahmad, S. (2015). "Green human resource management: policies and practices", *Cogent Business & Management*, 2 (1), pp. 1-13.
- Alexander, S. & Kennedy, C. (2002). *Green hotels: Opportunities and resources for success*. Written by. Zero Waste Alliance, September.
- Allameh, S. M.; Khozani, M. K. & Baniyadi, B. (2020). "Consequences of knowledge processes in small businesses: The role of knowledge acquisition, dynamic capabilities, knowledge sharing and creativity", *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 10 (1), 48-68.
- Alreshidi, B. A. (2016). "Toward sustainability in manufacturing: linking green training and green supplier development for sustainable business advantages", *Doctoral dissertation*, University of Toledo.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

- Arulrajah, A. A.; Opatha, H. H. D. N. P. & Nawaratne, N. N. J. (2016). "Green human resource management practices: A review", *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5 (1).
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness", *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- Becton, J. B.; Giles, W. F.; Schraeder, M. (2008). *Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems*, 30, 94–514. [CrossRef]
- Chan, E. S. & Hawkins, R. (2010). "Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study", *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 641-651.
- Chen, Y. S., Lai, S. B. & Wen, C. T. (2006). "The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, 67, (4), 331-339.
- Chen, Y. S.; Chang, C. H. & Wu, F. S. (2012). "Origins of green innovations: The differences between proactive and reactive green innovations", *Management Decision*, Vol. 50, No. 3, pp. 368-398, Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/00251741211216197.
- Daily, B. F. & Huang, S. C. (2007). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 21, No. 12.
- Deshwal, P. (2015). "Green HRM: An organizational strategy of greening people", *International Journal of Applied Research*, 1 (13), 176-181.
- El-Sawalhy, H. (2016). "Green human resource management in hotels: Awareness and implementation", *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13 (2), pp. 125-134.
- Fernández, E.; Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). "Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), pp. 634-656.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2010). "Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations", *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5), pp. 487-507.
- Gill, M. (2012). "Green HRM, People management commitment to environmental sustainability", *Research Journal of Recent Sciences*, 1, pp. 244–252.
- Gomez-Mejia, L. R.; Cruz, C.; Berrone, P. & De Castro, J. (2011). "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms", *Academy of Management Annals*, 5 (1), pp. 653-707.
- Graci, S. & Kuehnel, J. (2011). *How to increase your bottom line by going green*. Green Hotels & Responsible Tourism Initiative.
- Guoyou, Q.; Saixing, Z.; Chiming, T.; Haitao, Y. & Hailiang, Z. (2013). "Stakeholders' influences on corporate green innovation strategy: a case study of manufacturing firms in China", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20 (1), 1-14.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Han, H.; Hsu, L. T. J. & Sheu, C. (2010). "Application of the theory of planned behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities", *Tourism Management*, 31(3), 325-334.
- Huo, W.; Li, X.; Zheng, M.; Liu, Y. & Yan, J. (2020). "Commitment to human resource management of the top management team for green creativity", *Sustainability*, 12, (3), 1008.

- Ibrahim, Z. (2009). "Tourism development and the environment on the Egyptian red sea coast, University of Waterloo", *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2 (11), pp. 3633–3639.
- Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008). "The central role of human resource management in the search for sustainable organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2133-2154.
- Jabbour, C. J. C. (2011). "How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, No. 2, pp. 98 -105
- Jackson, S. E. & Seo, J. (2010). "The greening of strategic HRM scholarship", *Organization Management Journal*, 7 (4), pp. 278-290.
- Jauhari, V. & Manaktola, K. (2007). "Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 5.
- Jia, J.; Liu, H.; Chin, T. & Hu, D. (2018). "The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity", *Sustainability*, 10 (9), pp. 32-37.
- Leyva-de la Hiz, D. I.; Hurtado-Torres, N. & Bermúdez-Edo, M. (2019). "The heterogeneity of levels of green innovation by firms in international contexts: A study based on the home-country institutional profile", *Organization & Environment*, 32 (4), pp. 508-527.
- Li, D.; Zhao, Y.; Zhang, L.; Chen, X. & Cao, C. (2018). "Impact of quality management on green innovation", *Journal of Cleaner Production*, 170, pp. 462-470.
- Mittal, S. & Dhar, R. L. (2016). "Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels", *Tourism Management*, 57, pp. 118-127.
- Mousa, S. K. & Othman, M. (2020). "The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework", *Journal of Cleaner Production*, 243, pp. 118-595.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- OECD-Organization for Economic Co-operation and Development. (2012). *OECD Tourism Papers Green Innovation in Tourism Services*. Vienna: OECD Publishing.
- Opatha, H. H. P. & Arulrajah, A. A. (2014). "Green human resource management: Simplified general reflections", *International Business Research*, 7 (8), 101.
- O'Donohue, W. & Torugsa, N. (2016). "The moderating effect of 'Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2), pp. 239-261.
- Quoquab, F.; Thurasamy, R. & Mohammad, J. (Eds.). (2017). *Driving green consumerism through strategic sustainability marketing*. IGI Global.
- Rahman, I.; Chen, H. & Reynolds, D. (2020). "Evidence of green signaling in green hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 85, pp. 102-444
- Rajiani, I.; Musa, H. & Hardjono, B. (2016). "Ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation", *Research Journal of Business Management*, 10 (1-3), 51-57.
- Ramus, C. A. (2002). "Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do", *Journal of World Business*, 37 (2), pp. 151-164.
- Rani, S. & Mishra, D. K. (2014). Green HRM : Practices and Strategic Implementation in the Organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, ISSN: 2321-8169, Volume: 2 Issue: 11, pp. 3633 – 3639.

- Razab, M. F.; Udin, Z. M. & Osman, W. N. (2015). "Understanding the role of GHRM towards environmental performance", *Journal of Global Business and Social entrepreneurship (GBSE)*, 1 (2), pp. 118-125.
- Renwick, D. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda*, Discussion Paper Series. The University of Sheffield.
- Renwick, D. W.; Redman, T.; & Maguire, S. (2013). "Green human resource management: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), pp. 1-14.
- Romppanen, J. (2010). *Increasing Environmental Awareness of Hotel Customers, Case: A Turkish Eco Hotel*. Saimaan ammattikorkeakoulu
- Shaban, S. (2019). "Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (green staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective", *International Business Research*, 12 (5), pp. 86-94.
- Sharma, R. & Gupta, N. (2015, January). "Green HRM: an innovative approach to environmental sustainability", In: *Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management*, pp. 2-5.
- Shehata, H. S.; & Elfeel, S. (2017). *Green Practices in Egyptian Hotels: Importance and Existence*. Tourism Research Institute, 16 (1), pp. 7-22.
- Stenbrink, Gommel, P. & Westerberg, P. (2016). Developing green innovations within 4PLs: Pursuing green logistics. *Independent thesis advanced level*, Degree project for a master of science in industrial engineering and management, University of Gävle, Faculty of Engineering and Sustainable Development, Department of Industrial Development, IT and Land Management.
- Sudin, S. (2011, June). "Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship", *IUG Journal of Humanities Research*, 2 (2074), 1-66. International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR (Vol. 10, pp. 79-83).
- Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paillé, P. & Jia, J. (2017). "Green human resource management practices: scale development and validity", *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 56, Issue1, pp. 31-55.
- TULSI, P.; & Yunho, J. I. (2020). "A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7 (1), pp. 195-203.
- TUSDAC. (2005). *Greening the Workplace*, A Report by the TUSDAC Unions.
- Weng, H. H. R.; Chen, J. S. & Chen, P. C. (2015). "Effects of green innovation on environmental and corporate performance: A stakeholder perspective", *Sustainability*, 7 (5), pp. 4997-5026.
- Woo, C.; Chung, Y.; Chun, D.; Han, S. & Lee, D. (2014). "Impact of green innovation on labor productivity and its determinants: An analysis of the Korean manufacturing industry", *Business Strategy and the Environment*, 23 (8), pp. 567-576.
- Wood, M. (2002). *Ecotourism: Principles, practices and policies for sustainability*. UNEP.
- Yusoff, Y. M. & Nejati, M. (2019). "A conceptual model of green HRM adoption towards sustainability in hospitality industry", In: *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 400-421). IGI Global.
- Zoogah, D. B. (2011). "The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach", *German Journal of Human Resource Management*, 25 (2), pp. 117-139.
- Zsolnai, L. (2002). "Green business or community economy?", *International Journal of Social Economics*. Vol. 29, No. 8.

The Reality of Green Human Resources Management (GHRM) Practices In Green Stars Hotels in Egypt and Its Relation with Green Creativity: An Applied Study on Green Star Hotels in Egypt

Dr. Zeinab Ismail Alghurabli

Assistant Professor

Human Resources Management

City University Collage of Ajman

Dr. Ali Ahmed AbdelKader

Assistant Professor

Human Resources Management

City University Collage of Ajman

Dr. Brihan Fatin Yehia

Assistant Professor

Human Resources Management

City University Collage of Ajman

ABSTRACT

The present research focuses on describing the practices of Green Human Resources Management (GHRM) in Green Stars Hotels in Egypt, as well as, to explore the relationship between (GHRM) practices and Green Creativity (GC) among employees in these hotels, and also the research aims to verify if there are significant differences among employees towards applying GHRM practices according to their demographic characteristics.

To achieve these objectives, data were gathered via a distributed survey to a stratified random sample of 334 employees in green stars hotels in the cities of EL Gouna and Sharm ElShekh, the selected hotels represent 30 out of 80 hotels are holding the Green Star Certificate in Egypt (37.5%).

Findings of the research indicate that the selected green star hotels are highly applying the green practices of HRM. Also, the findings reveal there are no significant differences among employees towards applying GHRM practices according to the gender and age. While there are significant differences among employees towards the practices of green recruiting & selection, green performance management and green pay and rewards according to the level of education. Finally, the findings reveal that there is a significant relationship between GHRM practices and green creativity in green star hotel employees, which confirm that it is essential for hotels to implement the practices of green human resource management in order to enhance the employee green creativity.

Keywords: *Green Human Resources Management Practices, Green Hotels, Green Creativity.*