



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

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



دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر (دراسة حالة بالتطبيق علي شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة)

يوستينا رزق سليمان باسم محمد حامد عبير محمد فتحي

مدرس بقسم الدراسات السياحية مدرس بقسم إدارة الضيافة مدرس بقسم الدراسات السياحية
المعهد العالي للسياحة والفنادق - أكتوبر

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية	ازداد سعي مختلف المؤسسات السياحية والفندقية إلي تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تطرأ علي بيئة العمل السياحي والفندقي، والقيام بدورها في الحفاظ علي البيئة ومواردها، وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن أنشطتها وعملياتها. هدفت هذه الدراسة إلي قياس أثر تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء علي الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. كما هدفت الدراسة إلي تحديد ما إذا كان هناك فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمتغيري إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها والأداء المستدام تعزي للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية. اعتمدت الدراسة علي استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات. تم توزيع ١٣٧٨ استمارة علي كل من شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، بواقع ٦١٤ استمارة في شركات السياحة فئة (أ)، و ٧٦٤ في الفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، بينما تم الاعتماد علي تحليل ٩٦٤ استمارة صالحة. أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات السياحية والفندقية. كما بينت نتائج الدراسة أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام.
إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ الاستدامة؛ الأداء المستدام؛ شركات السياحة؛ الفنادق.	
(JAAUTH) المجلد ٢٢، العدد ٢، (يونيه ٢٠٢٢)، ص ٣٣٤- ٣٧٦.	

مقدمة

تعانى بيئة العمل اليوم من عدد كبير من الأزمات التي تؤثر عليها مثل الأزمات المالية، عدم الاستقرار الاقتصادي، أزمات سياسية، مشكلة الإرهاب، العولمة، المنافسة الشديدة، مشاكل ثقافية، ومشاكل بيئية (Elbaz

(et al., 2022). كل هذه الأزمات تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات وقدراتها التنافسية، وصعوبة البقاء والاستمرار في بيئة العمل. ومن ثم يجب عليها مواجهة هذه الأزمات من خلال استراتيجيات فعالة وموارد بشرية متميزة (Khairat & Al-Romeedy, 2016). ومع التحول من الشركات التقليدية التي تهتم بالأرباح فقط إلى الشركات التي تهتم بكل من الأرباح بجانب الكفاءات والإستراتيجيات؛ ازدادت أهمية الاستدامة، والممارسات الخضراء كأدوات هامة للحفاظ على البيئة. هذا النوع الجديد من الشركات يتطلب مستوى عالي من المهارات الفنية والإدارية من جانب العاملين، نظراً لتأثير ذلك على استدامة الميزة التنافسية لها. وقد دفع التطور في السوق وزيادة الأنشطة التي تؤثر على البيئة الشركات إلى تبني مبادرات بيئية كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.

وتهدف السياسات الخضراء التي وضعتها المؤسسات إلى الحفاظ باستمرار على نجاح هذه الشركات، وضمان بقائها واستمراريتها في سوق العمل. ومن هنا جاءت ضرورة التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء كضرورة حتمية للقرن الحادي والعشرين، وكل ذلك لضرورة التوعية البيئية للعاملين. فالموارد البشرية هي التي تساعد على نجاح أو فشل تطبيق الممارسات والسياسات الخضراء، وتتمكن الشركات من تحقيق كلا من الأهداف المالية والأهداف الخضراء (Al-Romeedy, 2019). كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء، نظراً لزيادة الحاجة إلى ضرورة تبني ممارسات وأنشطة خضراء مستدامة في ضوء مبادرات المؤسسات الدولية التي أبرزت ضرورة الحفاظ على البيئة، والاستغلال الأمثل لمواردها خاصة بعد الثورة الصناعية وما نتج عنها من آثار سلبية على البيئة ومواردها، وكذلك استجابة للتوسع في بيئة العمل العالمية، والآثار السلبية الناتجة عن ذلك والتي تسببت في زيادة معدلات التدهور البيئي بشكل عام (علي، ٢٠٢٢).

كذلك ترتكز إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز وعي العاملين بالقضايا البيئية، وكيفية تحقيق الاستدامة من خلال تنفيذ ممارسات وأنشطة صديقة للبيئة، والحفاظ على رأس المال الفكري الأخضر، مما يعكس على تحسين الكفاءة والفاعلية في العمل، وتخفيض التكاليف، وزيادة مشاركة العاملين، والتزامهم وولائهم للشركة، ومشاركتهم الإيجابية في حل المشكلات البيئية (الموجي، ٢٠٢٢). يساهم تبني وتطبيق الأنشطة والممارسات الخضراء في تحسين أداء الشركات، وتحقيق ميزة تنافسية. ومن ثم تسعى الكثير من الشركات لتنفيذ أنشطة خضراء ضمن أنشطتها التقليدية (صالح وفخري، ٢٠٢١). وفي ظل التطورات التي تشهدها بيئة العمل والمنافسة الشديدة، وهو ما يمثل تحدياً لبقاء واستمرار ونمو الشركات في بيئة العمل (Baggio & Valeri, 2020; Jang & Zheng, 2020)؛ تسعى تلك الشركات إلى البحث عن آليات وممارسات تحقق بها الأداء المستدام الذي يرتكز على تحقيق نتائج إيجابية لكافة الأطراف ذات العلاقة من النواحي الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (ناصر الدين، ٢٠٢٠). يعتمد الأداء المستدام للشركات على قدرتها وكفاءتها في استغلال كافة إمكانياتها ومواردها في تحقيق أهدافها (أبو زيد والرميدي، ٢٠١٩).

مشكلة الدراسة

على الرغم من ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في بداية القرن الحالي كمدخل إداري جديد لإدارة البيئة داخل المنظمة عن طريق تنفيذ بعض الممارسات والأنشطة الخضراء التي تهدف إلى الاستخدام الفعال

للموارد، إلا أن هذا المصطلح لا يزال حديثاً في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، وهو ما خلق بعض التحديات أمام متخصصي الموارد البشرية. وقد فرض ذلك ضرورة الوفاء باحتياجات البيئة من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتوافق مع الإدارية البيئية، مما يوفر الفرصة لاستدامة أداءها في بيئة العمل (إسماعيل، ٢٠٢١).

مع زيادة الاهتمام بقضايا ومشكلات البيئة، وضرورة الحفاظ علي الاستدامة، زادت الحاجة إلي ضرورة الاهتمام بتبني شركات السياحة والفنادق الممارسات الخضراء، وكذلك التوسع في الوظائف الخضراء التي تضمن الحفاظ علي البيئة، والاستخدام المستدام للموارد (الصمادي، ٢٠٢١). أدركت مختلف المؤسسات السياحية والفندقية أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء في زيادة قدرة تلك المؤسسات علي التعامل الإيجابي مع متطلبات بيئتي العمل الداخلية والخارجية، خاصة في ظل المتطلبات الواسعة لبيئة العمل، وكذلك التوسع نحو الاتجاه إلي الممارسات المستدامة داخل مختلف المؤسسات. لذا سعت هذه المؤسسات إلي ضرورة البحث عن أفضل الموارد البشرية ممن لديهم خلفيات بيئية تدعم قدراتها علي حماية البيئة، واستقطاب تلك الموارد وتدريبها وتأهيلها لتصبح أكثر كفاءة في تنفيذ الممارسات المستدامة في العمل (متلف وصالح، ٢٠٢٢).

وقد قامت العديد من المؤسسات السياحية والفندقية بتبني ممارسات جديدة، والبحث المستمر عن الممارسات التي تساعد في دعم قدرتها علي التعامل مع الآثار السلبية لأنشطة وعمليات تلك المؤسسات علي البيئة. نظراً لأن العاملين هم أهم أصول المؤسسات، وأن الأداء المستدام لتلك المؤسسات يرتبط بشكل كبير بتميز هؤلاء العاملين في تحقيق أهداف مستدامة، وهو ما فرض علي هذه المؤسسات تبني ممارسات خضراء تحقق تلك الأهداف وتدعم قدراتها علي الاستمرار والاستدامة في بيئة العمل.

أبرزت دراسة الموجي (٢٠٢٢) وجود قلة في الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات السياحية والفندقية علي الرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية الخضراء في العديد من المجالات في القطاعات المختلفة سواء اقتصادية أو تجارية أو غيرها. كما أصبح تحقيق أهداف تلك المؤسسات مرتبطاً بشكل كبير بضرورة تحقيق أداء متميز ثلاثي الأبعاد، تسعى المؤسسة فيه إلي ضمان بقاءها ونموها وتنافسيتها، وفي نفس الوقت الالتزام بواجباتها نحو البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه (بلبل ودباح، ٢٠٢٢). وبناءً علي ما سبق؛ تسعى هذه الدراسة إلي تقييم أثر تبني المؤسسات السياحية والفندقية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام.

أهداف الدراسة

تسعي الدراسة إلي تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في تقييم أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وينقسم هذا الهدف إلي عدة أهداف فرعية علي النحو التالي:

- ١- قياس درجة تبني المؤسسات السياحية والفندقية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- ٢- تقييم مستوى الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.

- ٣- إبراز أهم ممارسات وتحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٤- تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٥- فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفروض التالية:

١. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء معنوياً وإيجابياً في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ١.١. يؤثر التحليل والتوصيف الأخضر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٢.١. يؤثر الاستقطاب الأخضر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٣.١. يؤثر الاختيار الأخضر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٤.١. يؤثر التوجيه الأخضر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٥.١. يؤثر تقييم الأداء الأخضر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٦.١. يؤثر التدريب والتطوير الأخضر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.
 ٧.١. تؤثر المكافآت الخضراء معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية.

٢. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في التحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء، والأداء المستدام وأبعاده المتمثلة في الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي تعزي للمتغيرات الديموجرافية المتمثلة في مكان العمل، والنوع، والسن، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

٢. الإطار النظري

١.٢ إدارة الموارد البشرية الخضراء

١.١.٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم المعاصرة في الدراسات والفكر الإداري، والتي تربط بين أنشطة الموارد البشرية والحفاظ علي البيئة وتحقيق الاستدامة (أبو جراد، ٢٠٢٢). جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية كأحد الممارسات الإدارية الجديدة داخل الشركات التي تسعى للحفاظ علي البيئة، وضمان الاستدامة البيئية (Gaafar et al., 2021). لقد عُرِفَت إدارة الموارد البشرية الخضراء علي أنها تلك الإدارة الحديثة للموارد البشرية بالشركات والتي ترتبط بالعديد من الجوانب البيئية المتعلقة بالعمل والتي تتمثل في القيام ببعض الممارسات الخضراء مثل التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، كل ذلك بهدف تعزيز الأداء المستدام لتلك الشركات والذي يساهم في تقديم منتجات وخدمات مستدامة (متلف وصالح، ٢٠٢٢).

كما يري الصمادي (٢٠٢١) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر حفاظاً علي البيئة، واستخدام الموارد بشكل يقلل من الآثار السلبية لأنشطة الشركة علي البيئة. كذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء علي أنها الأنشطة والممارسات التي تنفذها المنظمة والعاملين فيها والتي تهدف إلي زيادة الاهتمام بالبيئة، وتحسين مستويات الاستدامة البيئية عن طريق الحفاظ علي البيئة، وتخفيض نسبة التلوث الناتج عن أنشطة الشركة وعملياتها، والحفاظ علي الطاقة والموارد المختلفة (حداد، ٢٠٢٢). ويعرف صالح وفخري (٢٠٢١) إدارة الموارد البشرية الخضراء علي أنها استقطاب واختيار العاملين الذين لديهم معرفة بالممارسات الخضراء والمستدامة في العمل، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وتقييم الأداء في ضوء الممارسات البيئية، وتوجيه العاملين لتنفيذ مبادرات خضراء من خلال تحفيزهم وتشجيعهم علي الإبداع والتميز الأخضر في العمل.

٢.١.٢ أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

أصبحت إدارة الموارد البشرية الخضراء جزءاً من خطط وسياسات العمل ببعض الشركات خلال السنوات القليلة الماضية، حيث بدأت هذه الشركات تعمل علي التوسع في تبني ممارسات تعزز من قدراتها علي الحفاظ علي البيئة لأطول فترة ممكن، فقد تبنت هذه الشركات توفير الوظائف الخضراء، والتسويق الأخضر، والعمليات الخضراء ... وغيرها من الممارسات التي تضمن استدامتها لأطول فترة ممكنة في بيئة العمل (الصمادي، ٢٠٢١). تحقق إدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من المزايا للشركات والعاملين بها، مثل المساهمة في الحفاظ علي البيئة، وتجنب المخاطر في بيئة العمل، وتعزيز مستوى الالتزام والارتباط الوظيفي لدي العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بجانب زيادة القدرة علي جذب المزيد من العملاء، وتحفيزهم علي شراء الخدمات والمنتجات الخضراء، وزيادة القدرة علي الاحتفاظ بالعملاء (الصمادي، ٢٠٢١).

كما تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال دورها في زيادة الإنتاجية المستدامة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز القدرات التنافسية للشركات، وزيادة الاحتفاظ بالعاملين المميزين. زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الشركات، واعتبارها من أهم أصولها، وأن تنمية تلك الموارد أصبح ضرورة في ظل بيئة العمل التي تشجع وتحفز علي ممارسة أنشطة الاستدامة. كما أدركت تلك الشركات أهمية وجود إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال استقطاب العاملين المميزين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وتحقيق ميزة تنافسية، وهو ما يساهم في استدامة أداء تلك الشركات (أبو جراد، ٢٠٢٢).

كما برزت أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال دورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات، وتخفيض التكلفة، وزيادة درجة التميز في الأداء، ودعم الإبداع والابتكار (الجبوسي والنجار، ٢٠٢٢). أوضحت نتائج دراسة علي (٢٠٢٢) أن إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في دعم التنمية المستدامة. أبرزت نتائج دراسة حسن (٢٠٢١) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء متمثلة في الاختيار والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وكذلك المكافآت والتعويض الأخضر تساهم بشكل واضح في تشجيع وتحفيز العاملين علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك تحسين السمعة التنظيمية للشركات.

كذلك أكد إسماعيل (٢٠٢١) علي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد في توفير أساس قوي لتحقيق الأداء الأخضر. علاوة علي ذلك توصلت دراسة أبا بكر (٢٠٢١) إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر تؤثر بشكل إيجابي في دعم المكانة الإستراتيجية للمنظمات.

أما بالنسبة لأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة السياحة والضيافة؛ فقد أبرزت دراسة متلف وصالحي (٢٠٢٢) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بشكل إيجابي في زيادة تميز الخدمات السياحية المختلفة التي تقدمها المؤسسات السياحية والفندقية. تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التركيز علي استقطاب العاملين أصحاب المهارات والخبرات البيئية، بجانب ممارسة بعض السلوكيات الأخلاقية الإيجابية نحو البيئة عن طريق تنفيذ أنشطة صديقة للبيئة. كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة، وتجنب الممارسات السلبية في العمل، وهو ما ينعكس علي تحقيق التميز في تقديم الخدمات السياحية المختلفة (متلف وصالحي، ٢٠٢٢).

كما تحقق إدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من المزايا للمؤسسات السياحية والفندقية، والتي تتمثل في انخفاض معدلات دوران العمالة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسات السياحية والفندقية، وتعزيز قيمة العلامة التجارية للمؤسسات السياحية والفندقية، وزيادة قدرة المؤسسات السياحية والفندقية في التعامل مع القضايا البيئية المختلفة، ودعم وتشجيع الإبداع والابتكار في تقديم خدمات ومنتجات خضراء تلبي رغبات واحتياجات العملاء (الموجي، ٢٠٢٢).

بالإضافة إلي ذلك أبرزت نتائج الدراسة التي قام بها كل من أحمد وأبو العنين عام (٢٠٢١) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في تحقيق الفنادق لميزة تنافسية. كما توصلت نتائج دراسة البطران وآخرون (٢٠٢٢) إلي أن هناك ارتباط معنوي وطردى بين تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء والرشاقة التنظيمية في شركات السياحة (تشير الرشاقة الإستراتيجية إلي قدرة الشركات علي التكيف بكفاءة مع كافة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية واستغلال كافة الفرص المتاحة).

بينت نتائج دراسة بكر (٢٠٢٢) التي تم تطبيقها علي الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ أن هناك تأثير إيجابي كبير لإدارة الموارد البشرية في دعم السلوكيات المؤيدة للبيئة، وتحسين الوعي البيئي للعاملين، وتطوير الأداء البيئي لتلك الفنادق. وفي دراسة الغرابلي وآخرون (٢٠٢١) والتي تم تطبيقها علي فنادق النجمة الخضراء في شرم الشيخ والجونة تم التوصل إلي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر في تلك الفنادق، وهو ما يتطلب ضرورة الاهتمام بالتوسع في تنفيذ ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق مستويات مميزة من الابتكار الأخضر.

وقد أشار (Al-Romeedy (2019) و Gaafar et al. (2021) ومجد وآخرون (٢٠٢٠) إلي أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة، والتي تتمثل في زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل، وتحسين الأداء المالي، وضمان استدامة الأنشطة التجارية، والمساهمة في زيادة ثقة العملاء

في الشركة، وتحسين وضع الشركة في السوق، وزيادة شهرة وانتشار الشركة، وإيجاد طرق جديدة لتخفيض التكاليف بدون خسارة المواهب، واتخاذ قرارات صديقة للبيئة وتحسين المبيعات، ودعم انتماء العاملين وارتباطهم بالشركة، وتشجيع العمل الجماعي، وحل المشكلات بطريقة إبداعية، وزيادة رغبة العاملين في تطوير الشركة.

وفي دراسة تم تطبيقها في شركات السياحة؛ أبرز (Gaafar et al., 2021) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بشكل إيجابي في تعزيز ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وتمكين العاملين الأخضر. كما أبرزت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي وسلوكيات الصوت الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة. أكدت بعض الدراسات السابقة (مثل: الزبيدي وحمزة، ٢٠١٨؛ Zhao et al., 2020; Mousa and Othman, 2020; Zaid et al., 2018; Yong et al., 2020; al., 2021) علي وجود علاقة وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة والأداء المستدام بأبعاده الثلاثة. كما أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر في الفنادق والمنتجات (Farooq et al., 2022)، والسلوكيات والمهام الخضراء التي يقوم بها العاملون في الفنادق (He et al., 2021). كذلك أبرزت دراسات كل من قشيطات (٢٠١٧)؛ (Nisar et al., 2021)؛ Masri (2016) و (Masri and Jaaron (2017)؛ Kim et al. (2019) و (Yusoff et al. (2020) وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي الأداء البيئي في الفنادق الخضراء.

٣.١.٢. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أوضح علي (٢٠٢٢) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشمل كافة الممارسات والعمليات والأنشطة التي يتم تنفيذها داخل الشركة لتعظيم الآثار الإيجابية للحفاظ علي البيئة، وتقليل الآثار السلبية للمؤسسة علي البيئة. وأضاف عبد العزيز (٢٠٢٢) بأن هدفها هو زيادة وعي العاملين بكيفية التعامل مع البيئة، الإجراءات المطلوبة لذلك، كيفية تنفيذها، وكيفية الحفاظ علي البيئة. بجانب خلق ثقافة الاستدامة داخل الشركة. وتتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء الممارسات التي تتم في وظائف الموارد البشرية مثل التوصيف والتحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التوجيه، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت ... وغيرها من الممارسات. ويمكن تلخيص أهم ممارسات تلك الوظائف فيما يلي:

أ- **التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر:** تشمل تلك الوظيفة وضع مهام وواجبات ومسئوليات تحافظ علي البيئة في التوصيف الوظيفي، ووجود متطلبات بيئية واجتماعية وشخصية وفنية في التوصيف الوظيفي، واستحداث وظائف للإدارة البيئية داخل الشركات، وتشجيع العمل الجماعي للحفاظ علي البيئة، و أهمية وجود القدرات البيئية.

ب- **تخطيط الموارد البشرية الخضراء:** تشمل هذه الوظيفة التخطيط لجذب عدد من العاملين القادرين علي تنفيذ أنشطة بيئية، والحاجة إلي مبادرات الإدارة الخضراء وجود وظائف ومهارات جديدة، ووضع إستراتيجيات تضمن تعيين مستشاري وخبراء للحفاظ علي البيئة والطاقة، ووضع خطة لقوة العمل للتعامل مع الطلب المتوقع للأعمال البيئية في المستقبل.

ج- **الاستقطاب الأخضر**: تشمل هذه الوظيفة وجود سياسة بيئية للشركات الخضراء، و تتضمن سياسة الشركة قوة عمل بيئية من خلال الاستقطاب الأخضر أو دعم العاملين الحاليين بيئياً عن طريق زيادة الوعي، التعليم، التدريب، التطوير للعاملين، ودمج سياسة الشركة البيئية مع إستراتيجية الاستقطاب، بجانب البحث عن العاملين الذين يرغبون في العمل بالشركات الخضراء، واستقطاب العاملين ذوي الاهتمامات البيئية يؤدي إلي زيادة الجودة، وتحسين سمعة الشركة، واستخدام التكنولوجيا في عملية الاستقطاب.

د- **الاختيار الأخضر**: تشمل هذه الوظيفة وضع معايير بيئية من ضمن معايير اختيار المرشحين، واختيار عاملين لديهم وعي بالبيئية.

هـ- **التوجيه الأخضر**: تشمل هذه الوظيفة توجيه العاملين الجدد لفهم كيفية تنفيذ المبادرات الخضراء، وتوفير معلومات ضرورية عن سياسة الإدارة الخضراء وممارساتها للعاملين الجدد بعد اختيارهم، وتوجيه العاملين الجدد لبرامج بيئية محددة داخل وظائفهم، والتأكد من أن العاملين الجدد لديهم وعي بأهمية المسؤوليات البيئية والتأقلم مع سياسة الشركة الخضراء.

و- **تقييم الأداء الأخضر**: تشمل هذه الوظيفة تقييم الأداء الأخضر بشكل منفرد أو كجزء من تقييم الأداء العام، و توافق تقييم الأداء مع أداء الشركة البيئي، وإنشاء نظام إدارة بيئية ومراقبة بيئية لمتابعة حجم التلوث، استخدام الموارد، الطاقة، المتطلبات التنظيمية داخل المؤسسة، ودمج الأهداف البيئية للشركة مع نظام تقييم الأداء داخل الشركة، ووضع معايير لتقييم الأداء البيئي للشركة والعاملين، وتوفير تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم البيئي.

ز- **التدريب والتطوير الأخضر**: تشمل هذه الوظيفة توفير تدريب بيئي للعاملين لتطوير مهارات وخبراتهم ومعارفهم في مجال تنفيذ المبادرات البيئية داخل الشركة، إعادة الاستخدام، إدارة المخلفات، وعقد ورش عمل وندوات لزيادة الوعي البيئي للعاملين، وتدريب العاملين لعمل تحليل أخضر لمكان العمل، التدوير الوظيفي لتدريب مديري المستقبل الخضر، تطوير المهارات الخضراء، وتوفير تعليم بيئي مستمر لتغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين داخل المؤسسة، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للتطوير الذاتي والمستمر في مجال البيئة.

ح- **إدارة المكافآت الخضراء**: تشمل هذه الوظيفة مكافأة الأفراد أصحاب الأداء البيئي الأفضل، وكذلك أصحاب الأفكار والممارسات البيئية الجيدة، وتحفيز ومكافأة فرق العمل علي الأداء البيئي المتميز، ووضع سياسة للمكافآت لتشجيع الممارسات صديقة البيئة، ووجود برامج بيئية تحفيزية للمكافآت داخل الشركة، واستخدام مكافآت مالية وغير مالية لتحقيق الأداء البيئي الأفضل، و تقديم مكافآت للإبداع البيئي لتشجيع العاملين علي المزيد من الإبداع والابتكار (Al-Romeedy, 2019).

٤.١.٢. تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أبرزت نتائج دراسة كل من (Al-Romeedy (2019) و (Gaafar et al. (2021 أن هناك بعض التحديات التي تواجه تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة. تتمثل تلك المعوقات في غياب الوعي بالممارسات الخضراء داخل شركات السياحة، وعدم الوعي بمفهوم الاستدامة البيئية، وعدم توفر دعم الإدارة العليا لتنفيذ الممارسات الخضراء، بجانب عدم توفر المهارات اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الخضراء، وارتفاع

تكلفة تنفيذ المبادرات الخضراء في المرحلة الأولى. كما أضافت دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٠) أن من بين تلك المعوقات مقاومة ورفض العاملين لتنفيذ المبادرات الخضراء، وصعوبة تغيير ثقافة العاملين الحالية، وكذلك صعوبة تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو البيئة، والتسرع في تنفيذ المبادرات البيئية، وضع الحافز لتنفيذ المبادرات البيئية، وعدم وجود سياسة بيئية داخل الشركات.

٢.٢. الأداء المستدام

١.٢.٢. مفهوم الأداء المستدام

يشير مفهوم الأداء المستدام إلي محصلة أداء الشركة في بيئة العمل والمتعلق بالجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من خلال الوظائف الإدارية الأربعة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة (بن عتو وقاشي، ٢٠٢١؛ Al-Romeedy & Talhi, 2019; Al-Romeedy & Ozbek, 2022). كما أنه الأداء الذي يتضمن النتائج المالية، بجانب مراعاة النتائج الخاصة بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، وحقوق الأجيال القادمة حتى يكون مستداماً (سعدي، ٢٠٢٠). ويعرف أبو زيد والريميدي (٢٠١٩) و Al-Romeedy and Mohamed (2022) الأداء المستدام علي أنه الأداء العالي والمميز للشركة، والذي يتحقق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها سواء كانت مالية أو مادية أو بشرية، والاستفادة بها في تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة تحقق لها الريادة في بيئة العمل.

كذلك يعرف فريد وقمري (٢٠٢٢) الأداء المستدام علي أنه تحقيق التكامل والتسويق والتوازن بين البعد الاقتصادي، والبعد البيئي والبعد الاجتماعي المرتبط بما تقوم به الشركات من أعمال، مع الأخذ في الاعتبار مراعاة الأهداف الخاصة بكافة الأطراف ذات المصلحة. ويرى حاوي (٢٠١٩) أن الأداء المستدام هو مدخل إستراتيجي يرتكز علي تحقيق التكامل والدمج والتوازن بين ممارسات وعمليات وأنشطة الشركة وتحقيق الاستدامة في الأداء، وهو ما ينعكس علي تقييم نتائج الأعمال بشكل دقيق.

٢.٢.٢ أبعاد الأداء المستدام

أ- الأداء الاقتصادي

يعد الأداء الاقتصادي المميز هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه مختلف الشركات، والذي يتمثل فيما تحققه من نتائج وفوائد مالية نتيجة تحقيقها لأهدافها عن طريق الاستخدام الفعال للموارد، وإشباع رغبات العملاء من خلال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة (الصريرة وآخرون، ٢٠٢٠؛ عمر، ٢٠٢١؛ Zaki et al., 2022). يتضمن الأداء الاقتصادي النتائج المالية، والإنتاجية، والفاعلية، والجودة، والحصة السوقية، والقيمة المضافة (قارة وقاسمي، ٢٠٢٠).

ب- الأداء البيئي: يشير الأداء البيئي إلي درجة محافظة الشركات علي الموارد المستخدمة، وتجنب إحداث آثار سلبية في البيئة التي تعمل فيها، والحد من الأضرار البيئية، والحفاظ علي الطاقة، وترشيد استهلاك الموارد

الطبيعية، وفي نفس الوقت تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء (بلبل ودباح، ٢٠٢٢؛ حسن والأمير، ٢٠٢٢).

ج- الأداء الاجتماعي

يشير الأداء الاجتماعي إلي الأدوار التي تقوم بها الشركات لتحقيق الأهداف الاجتماعية لكافة الأطراف الداخلية والخارجية والمتمثلة في المالكين، والعاملين، والعملاء، والمجتمع، والحكومة (قارة وقاسمي، ٢٠٢٠). يركز الأداء الاجتماعي علي أهمية احترام العاملين وتشجيعهم، والحفاظ علي حقوقهم، والحد من المخاطر في العمل (منصور وآخرون، ٢٠٢١).

٣.٢.٢. العوامل الداعمة للأداء المستدام

تعد الريادة الإستراتيجية متمثلة في إدارة الفرص الريادية، وإدارة الموارد الريادية، والثقافة الريادية والقيادة الريادية من بين العوامل التي تؤثر وتدعم الأداء المستدام للشركات متمثلاً في الابتكار التنظيمي والمرونة التنظيمية والبراعة التنظيمية (ناصر الدين، ٢٠٢٠). كذلك أبرزت دراسة قارة وقاسمي (٢٠٢٠) أن الاهتمام برأس المال البشري داخل الشركات يدعم أدائها المستدام بشكل إيجابي.

فيما أبرزت نتائج دراسة الصرايرة وآخرون (٢٠٢٠) أن تحقيق مستويات عالية من الرقابة الإستراتيجية التي تشير إلي قدرة الشركات في الاستجابة السريعة والمرنة والفعالة لكل التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يساهم في زيادة قدرة الشركات علي دعم الأداء المستدام لها. كما أن التوجه الريادي للشركات متمثلاً في الإبداع والاستباقية يساعد في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المستدام (علي وآخرون، ٢٠٢٠).

علاوة علي ذلك فإن أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية التي تشمل جودة المعلومات، ودرجة التكيف مع توفير وتأهيل رأس المال البشري، وتحسين الأداء المالي، وتحسين الجودة، وتعزيز أخلاقيات نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المستدام للشركات (سراج وبورغدة، ٢٠٢١). أثبتت دراسة بن عتو وقاشي (٢٠٢١) أن التوجه الإستراتيجي للشركات يؤثر بشكل إيجابي وقوي علي تحسين الأداء المستدام لتلك الشركات. في هذا الإطار بينت نتائج دراسة مقيم (٢٠١٩) أن عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساعد في تحقيق الأداء المستدام للشركات. إن تبني الشركات لممارسات الجودة الشاملة من خلال تشجيع ثقافة التحسين والتطوير المستمر، وإشراك العاملين في تنفيذ تلك الممارسات يؤدي إلي تحقيق الأداء المستدام (الفتلاوي وآخرون، ٢٠٢١؛ مساد، ٢٠٢١)، كذلك تؤدي القيادة الأصيلة، والقدرة المعرفية إلي تحسين الأداء المستدام (أبو تايه، ٢٠٢٢).

أوضحت أيضاً نتائج دراسة العولقي (٢٠٢١) أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ووجود درجة عالية من المعرفة البيئية، وتحلي العاملين بالسلوكيات الخضراء يؤدي إلي تحسين مستوى الأداء المستدام للشركات. فيما أوضحت دراسة حماده (٢٠٢٠) أن توفير الشركات متطلبات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية سيؤدي إلي تحقيق الأداء المستدام.

كما أكدت دراسة الطراونة (٢٠٢١) علي أن هناك تأثير إيجابي لتبني الشركات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في الاستقطاب الأخضر، والتوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء .. الخ علي أبعاد الأداء المستدام المتمثلة في الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئية. وفي شركات الطيران؛ أثبتت دراسة أبو زيد والرميدي (٢٠١٩) أن الدعم التنظيمي والمرونة الإستراتيجية يدعمان بشكل إيجابي في تحسين الأداء المستدام.

بالإضافة إلي ما سبق؛ تتمثل العوامل الداعمة الأخرى للأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية فيما يلي:

- تبني نمط القيادة المستدامة (Fatoki, 2021).
- التوجه التسويقي في المقاصد السياحية (Tsetse et al., 2021).
- المستويات المرتفعة من الابتكار في تكامل سلاسل التوريد بالفنادق (Espino-Rodríguez & Taha, 2022).
- أخلاقيات العمل وإدارة الجودة الشاملة في الفنادق الأربع والخمس نجوم (Sin et aal., 2021).
- الإبداع الأخضر في الفنادق (Asadi et al., 2020).
- ممارسات الرشاقة الخضراء (Hussain et al., 2019).
- التمكين النفسي للعاملين (Iqbal et aal., 2020; Zaki & Al-Romeedy, 2019).

٣. الدراسة الميدانية

٣.١. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات. تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية علي النحو التالي:

- **القسم الأول** بعنوان البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة: يهدف هذا القسم إلي التعرف علي الخصائص الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة من حيث مكان العمل، والنوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني** بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. يهدف هذا القسم إلي تقييم درجة تبني المؤسسات السياحية والفندقية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في التحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء. تضمن هذا القسم ٣٩ عبارة تم إعدادهم من خلال الاستعانة بدراسة كلا من Gaafar et al. (2021) و Al-Romeedy (2019).
- **القسم الثالث** بعنوان الأداء المستدام. يهدف هذا القسم إلي تقييم مستوى الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية من حيث أدائها الاقتصادي، وأدائها الاجتماعي، وأدائها البيئي. تضمن هذا القسم ١٢ عبارة تم إعدادهم من خلال الاستعانة بدراسة الطراونة (٢٠٢١).

اعتمدت الدراسة في الإجابة علي عبارات القسمين الثاني والثالث علي مقياس ليكرت الخماسي (١= غير موافق إطلاقاً - ٢= غير موافق - ٣= محايد - ٤= موافق - ٥= موافق تماماً).

٢.٣. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مختلف الأقسام في المؤسسات السياحية والفندقية (شركة سياحة فئة أ - الفنادق الخمس نجوم) في محافظة القاهرة. بلغ عدد شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة ١٢٥٤ شركة، بينما بلغ عدد الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة ١٧ فندق. تم توزيع استمارة الاستبيان بشكل ورقي وإلكتروني علي عينة الدراسة خلال الفترة من مايو ٢٠٢٢ وحتى نهاية يوليو ٢٠٢٢. بالنسبة لعينة الدراسة في شركات السياحة؛ تم توزيع ٦١٤ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة أ في محافظة القاهرة، بينما تم تجميع ٥٢٨ استمارة فقط، ووجد أن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٤١٦ استمارة فقط بمعدل استجابة بلغ ٦٧.٨% من إجمالي ما تم توزيعه، بينما تم استبعاد ١١٢ استمارة غير صالحة للتحليل لنقص بعض الإجابات علي بعض العبارات. أما بالنسبة لعينة الدراسة في الفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة؛ تم توزيع ٧٦٤ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في تلك الفنادق في مختلف الأقسام، وتم تجميع ٦٦٩ استمارة، ووجد أن هناك ٥٤٨ استمارة صالحة للتحليل بمعدل استجابة بلغ ٧١.٧% من إجمالي ما تم توزيعه، بينما تم استبعاد ١٢١ استمارة غير صالحة للتحليل لنقص بعض الإجابات أو لتكرار الإجابة علي العبارة أكثر من مرة.

٣.٣. المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لاختبار فروض الدراسة؛ تم استخدام برنامجي SPSS V. 25، AMOS V.24، حيث تم إجراء اختبار معامل الثبات والصدق للتحقق من الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. كما تم إجراء التحليل الوصفي (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لتحديد أهم الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتعرف علي اتجاه الاستجابة علي عبارات متغيري الدراسة. ولاختبار فروض الدراسة؛ تم استخدام تحليل المسار لقياس أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) علي المتغير التابع (الأداء المستدام وأبعاده). بجانب إجراء اختبار ت و One Way Anova لتحديد إذا كانت فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمتغيري الدراسة، حيث يتم إجراء اختبار ت في حالة اختبار الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين، بينما يتم إجراء اختبار One Way Anova في حالة اختبار الفروض الإحصائية بين أكثر من عينتين مستقلتين.

٤. تحليل نتائج الدراسة

١.٤. اختبار الثبات والاتساق الداخلي

يبين جدول رقم (١) نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان. تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ الذي تبلغ قيمته المقبولة ٠.٧٠ فأكثر وفقاً لما ذكره (Hair et al., 2021).

جدول رقم (١) نتائج اختبار كرونباخ ألفا للعينة الاستطلاعية

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	٥	٠.٧٨٤
	الاستقطاب الأخضر	٦	٠.٧٦٩
	الاختيار الأخضر	٣	٠.٨٣٤
	التوجيه الأخضر	٤	٠.٧٩٩
	التدريب والتطوير الأخضر	٦	٠.٨٥١
	تقييم الأداء الأخضر	٨	٠.٨٤٧
	المكافآت الخضراء	٧	٠.٨٩٤
الأداء المستدام	الأداء الاقتصادي	٤	٠.٨٣٣
	الأداء الاجتماعي	٤	٠.٨٢٧
	الأداء البيئي	٤	٠.٧٨١
الثبات الكلي لاستمارة الاستبيان		٥١	٠.٨٠٢

تبرز نتائج ألفا كرونباخ في جدول رقم (١) تمتع استمارة الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، ومن ثم يمكن الاعتماد علي النتائج التي يسفر عنها توزيع وجمع البيانات وتحليلها. بلغ معامل الثبات الكلي لاستمارة الاستبيان (٠.٨٠٢). كما تراوحت قيم كرونباخ ألفا ما بين (٠.٧٦٩) و (٠.٨٩٤)، وهي أعلى من القيمة المقبولة والمقدرة بـ ٠.٧٠. ويبين الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي ٠.٧٨٤، و ٠.٧٦٩ لممارسة الاستقطاب الأخضر، و ٠.٧٣٤ لممارسة الاختيار الأخضر، و ٠.٧٩٩ لممارسة التوجيه الأخضر، و ٠.٨٥١ لممارسة التدريب والتطوير الأخضر، و ٠.٨٤٧ لممارسة تقييم الأداء الأخضر، و ٠.٨٩٤ لممارسة المكافآت الخضراء. كما تظهر النتائج بالجدول أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت ٠.٨٣٣ للأداء الاقتصادي، و ٠.٨٢٧ للأداء الاجتماعي، و ٠.٧٨١ للأداء البيئي.

٢.٤. التحليل الوصفي للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة

يوضح جدول رقم (٢) البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث مكان العمل، والنوع، والسن، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٢) البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة

البيانات	ك	%	
مكان العمل	شركة سياحة	٤١٦	٤٣.٢
	فندق	٥٤٨	٥٦.٨
النوع	ذكر	٥٩٧	٦١.٩
	أنثي	٣٦٧	٣٨.١
السن	أقل من ٢٥ سنة	١٦٣	١٦.٩
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	١٧٠	١٧.٦
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٢٩٧	٣٠.٨
	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة	٢١٣	٢٢.١
	٥٥ سنة فأكثر	١٢١	١٢.٦
المؤهل	أقل من بكالوريوس	٢٣٢	٢٤.١
	بكالوريوس / ليسانس	٦٨٣	٧٠.٨
	دراسات عليا	٤٩	٥.١
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	١٥٥	١٦.١
	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات	١٨٤	١٩.١
	من ٦ إلى أقل من ٩ سنة	٢١١	٢١.٨
	من ٩ إلى أقل من ١٢ سنة	١٥٠	١٥.٦
	١٢ سنة فأكثر	٢٦٤	٢٧.٤

يوضح جدول رقم (٢) النتائج التالية

- بالنسبة لمكان العمل؛ بلغ عدد أفراد العينة من العاملين بالفنادق ٥٤٨ فرد بنسبة ٥٦.٨% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد أفراد العاملين من العاملين بشركات السياحة ٤١٦ فرد بنسبة ٤٣.٢%.
- بالنسبة للنوع؛ أكثر من نصف أفراد العينة كانوا ذكوراً بواقع ٥٩٧ فرد وبنسبة ٦١.٩%، بينما بلغ عدد الإناث ٣٦٧ فرد وبنسبة ٣٨.١%.
- بالنسبة للسن؛ كانت الفئة العمرية (من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة) هي الأعلى بين أفراد العينة بنسبة ٣٠.٨%، يليها الفئة العمرية (من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة) بنسبة ٢٢.١%، ثم الفئة العمرية (من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة) بنسبة ١٧.٦%، يليها الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) بنسبة ١٦.٩%، وأخيراً الفئة العمرية (٥٥ سنة فأكثر) بنسبة ١٢.٦%.
- بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ أكثر من ثلثي العينة حصلوا علي مؤهل بكالوريوس/ليسانس بواقع ٦٨٣ فرد وبنسبة ٧٠.٨%، كما أن هناك ٢٣٢ فرد بنسبة ٢٤.١% حصلوا علي مؤهلات أقل من بكالوريوس، وأخيراً هناك ٤٩ فرد بنسبة ٥.١% حصلوا علي مؤهلات دراسات عليا.

- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ هناك ٢٦٤ فرد بنسبة ٢٧.٤% من إجمالي العينة تبلغ سنوات خبرتهم ١٢ سنة فأكثر، يليهم من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٦ إلى أقل من ٩ سنوات بواقع ٢١١ فرد وبنسبة ٢١.٨%، ثم من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٣ إلى أقل من ٦ سنوات بواقع ١٨٤ فرد وبنسبة ١٩.١%، ثم من تقل سنوات خبرتهم عن ٣ سنوات بواقع ١٥٥ فرد وبنسبة ١٦.١%، وأخيراً من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٦ إلى أقل من ١٢ سنة بواقع ١٥٠ فرد وبنسبة ١٥.٦%.

٣.٤. التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

أ- التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر

م	التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	يتضمن التوصيف الوظيفي واجبات ومسئوليات بيئية	١.٤٧	٠.٩٧٢	٤
٢	يشمل الوصف الوظيفي بعض المهارات والسلوكيات التي ترتبط بالبيئة	١.٥٥	٠.٩٩٦	٣
٣	تتضمن محددات الوظيفة متطلبات بيئية	١.٦٣	٠.٦٨٥	١
٤	يتم استحداث وظائف للإدارة البيئية داخل المؤسسة	١.٤٥	٠.٨٥٩	٥
٥	يتم إضافة بعد بيئي داخل كل الوظائف بالمؤسسة	١.٥٦	٠.٩٣٥	٢
	درجة تبني التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	١.٥٣	٠.٥٧٦	

تشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات ممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر قد بلغ (١.٥٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٧٦). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (١.٤٥) و(١.٦٣). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٣) التي تشير إلي " تتضمن محددات الوظيفة متطلبات بيئية " بمتوسط حسابي بلغ (١.٦٣)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٨٥)، فيما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تشير إلي " يتم استحداث وظائف للإدارة البيئية داخل المؤسسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٤٥)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٣)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨٥٩).

ب- الاستقطاب الأخضر

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقطاب الأخضر

م	الاستقطاب الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	يوجد بالمؤسسة سياسة بيئية واضحة	١.٤٠	٠.٦٣٤	٦
٢	تركز المؤسسة علي استقطاب العاملين المهتمين بالبيئة	١.٤٩	٠.٦٢٤	٥
٣	هناك بعد بيئي في استراتيجية الاستقطاب داخل المؤسسة	١.٥٣	٠.٧٠٤	٤
٤	تركز المؤسسة علي جذب المهارات القادرة علي تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء (استراتيجيات الحفاظ علي البيئة)	١.٦١	٠.٨١٢	٣
٥	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في جذب العاملين الجدد	١.٦٥	٠.٧٤٣	١
٦	تعلن المؤسسة عن إنجازاتها في الحفاظ علي البيئة عند جذب عاملين جدد	١.٦٢	٠.٨٠٣	٢
	درجة تبني الاستقطاب الأخضر	١.٥٥	٠.٦٨٧	

تشير نتائج الجدول رقم (٤) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات ممارسة الاستقطاب الأخضر، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الاستقطاب الأخضر قد بلغ (١.٥٥) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨٧). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (١.٤٠) و(١.٦٥). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٥) التي تشير إلي " تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في جذب العاملين الجدد " بمتوسط حسابي بلغ (١.٦٥)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٤٣)، فيما جاءت العبارة رقم (١) والتي تشير إلي " يوجد بالمؤسسة سياسة بيئية واضحة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٤٠)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٣٤).

ج- الاختيار الأخضر

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاختيار الأخضر

م	الاختيار الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	تضع المؤسسة بعض البنود البيئية ضمن معايير اختيار المرشحين للوظائف	١.٥٢	٠.٥٣٠	٣
٢	يتم طرح بعض الأسئلة الخاصة بكيفية الحفاظ علي البيئة علي المرشحين للوظائف أثناء المقابلة الشخصية	١.٦١	٠.٩٢٦	١
٣	يتم اختيار العاملين ذو الوعي البيئي العالي	١.٥٥	٠.٩٠٩	٢
	درجة تبني الاختيار الأخضر	١.٥٦	٠.٨٩١	

تشير نتائج الجدول رقم (٥) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات ممارسة الاختيار الأخضر، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الاختيار الأخضر قد بلغ (١.٥٦) بانحراف معياري قدره (٠.٨٩١). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (١.٥٢) و(١.٦١). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٢) التي تشير إلي " يتم طرح بعض الأسئلة الخاصة بكيفية الحفاظ علي البيئة علي المرشحين للوظائف أثناء المقابلة الشخصية " بمتوسط حسابي بلغ (١.٦١)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٦)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٢٦)، فيما جاءت العبارة رقم (١) والتي تشير إلي " تضع المؤسسة بعض البنود البيئية ضمن معايير اختيار المرشحين للوظائف " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٥٢)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٦)، وبانحراف معياري قدره (٠.٥٣٠).

د- التوجيه الأخضر

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجيه الأخضر

م	التوجيه الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	يتم عمل برامج توجيه للعاملين الجدد داخل المؤسسة لزيادة وعيهم بالبيئة	١.٦٧	٠.٧٣٠	١
٢	توفر المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين عن ممارسات الإدارة الخضراء	١.٥٩	٠.٨٧٠	٢
٣	يتم توجيه العاملين لكيفية تنفيذ المبادرات الخضراء	١.٣٧	٠.٥٩٢	٣
٤	يتم توجيه العاملين لتطبيق الثقافة البيئية الخضراء	١.٢٨	٠.٧٦٣	٤
	درجة تبني التوجيه الأخضر	١.٤٨	٠.٧٠٦	

تشير نتائج الجدول رقم (٦) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات ممارسة التوجيه الأخضر، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على التوجيه الأخضر قد بلغ (١.٤٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧٠٦). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (١.٢٨) و(١.٦٧). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (١) التي تشير إلي " يتم عمل برامج توجيه للعاملين الجدد داخل المؤسسة لزيادة وعيهم بالبيئة " بمتوسط حسابي بلغ (١.٦٧)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٤٨)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٣٠)، فيما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تشير إلي " يتم توجيه العاملين لتطبيق الثقافة البيئية الخضراء " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٢٨)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٤٨)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٦٣).

هـ- التدريب والتطوير الأخضر

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب والتطوير الأخضر

م	التدريب والتطوير الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين لتطوير معارفهم وخبراتهم في مجال الحفاظ علي البيئة	١.٤٣	٠.٩٣٥	٥
٢	تعقد المؤسسة ورش عمل لتوعية العاملين بيئياً	١.٦٠	٠.٥٢٧	٢
٣	توفر المؤسسة بيئة عمل تعليمية خضراء	١.٥٧	٠.٦٤٨	٣
٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ومن بينها الاحتياجات التدريبية البيئية	١.٥٦	٠.٦٨٢	٤
٥	يتم تدريب العاملين علي كيفية نجاح تطبيق الممارسات الخضراء	١.٣٣	٠.٩٠٦	٦
٦	يتم استخدام التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية	١.٦٥	٠.٨٠٦	١
	درجة تبنى التدريب والتطوير الأخضر	١.٥٢	٠.٦٩٤	

تشير نتائج الجدول رقم (٧) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات ممارسة التدريب والتطوير، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على التدريب والتطوير قد بلغ (١.٥٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩٤). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (١.٣٣) و(١.٦٥). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٦) التي تشير إلي " يتم استخدام التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي بلغ (١.٦٥)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٢)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨٠٦)، فيما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تشير إلي " يتم تدريب العاملين علي كيفية نجاح تطبيق الممارسات الخضراء " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٣٣)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥٢)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٠٦).

و- تقييم الأداء الأخضر

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأداء الأخضر

م	تقييم الأداء الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	يتم إبلاغ العاملين بالأهداف والمسئوليات البيئية المطلوبة منهم	١.٥٢	١.٠٥	٤
٢	هناك معايير بيئية ضمن معايير تقييم الأداء	١.٤١	٠.٨١٨	٦
٣	هناك نظام إدارة بيئية داخل المؤسسة	١.٤١	٠.٩٨٩	٧
٤	يتم الاهتمام بالمعايير البيئية عند تقييم الأداء	١.٤٤	٠.٨٧٠	٥
٥	يتم دمج الأهداف البيئية ضمن أهداف المؤسسة	١.٣٤	٠.٨٦٩	٨
٦	يشمل تقييم الأداء تحقيق كل من أهداف المؤسسة والأهداف البيئية	١.٦٣	٠.٦٣٢	٣
٧	توفر المؤسسة تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم البيئي	١.٦٨	٠.٧٦٩	١
٨	يتم تقييم مساهمة المديرين في تحقيق الأهداف البيئية	١.٦٥	٠.٥٤٧	٢
	درجة تبنى تقييم الأداء الأخضر	١.٥١	٠.٥٢٨	

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات ممارسة تقييم الأداء الأخضر، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على تقييم الأداء الأخضر قد بلغ (١.٥١) بانحراف معياري قدره (٠.٥٢٨). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (١.٣٤) و(١.٦٨). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٧) التي تشير إلي " توفر المؤسسة تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم البيئي " بمتوسط حسابي بلغ (١.٦٨)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥١)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٦٩)، فيما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تشير إلي " يتم دمج الأهداف البيئية ضمن أهداف المؤسسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٣٤)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٥١)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨٦٩).

ز - المكافآت الخضراء

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمكافآت الخضراء

م	المكافآت الخضراء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	تضع المؤسسة بعض المهام البيئية المطلوب إنجازها لمنح المكافآت	١.٤٠	٠.٩٨٣	٢
٢	تحفز المؤسسة العاملين بها لتنفيذ ممارسات بيئية جيدة	١.٣٢	٠.٩٥٢	٥
٣	تستخدم المؤسسة مكافآت مالية لتشجيع العاملين للحفاظ علي البيئة	١.١٥	٠.٦٠٨	٧
٤	تستخدم المؤسسة مكافآت غير مالية لتشجيع العاملين للحفاظ علي البيئة	١.٤٠	٠.٩٦٣	١
٥	تكافئ المؤسسة العاملين أصحاب الأداء البيئي الأفضل	١.٣٤	٠.٩٨١	٤
٦	تشجع المؤسسة العاملين بها علي الإبداع البيئي	١.٣٩	٠.٩٨٥	٣
٧	يوجد بالمؤسسة سياسة مكافآت خاصة لأصحاب المقترحات والأفكار البيئية الجيدة	١.٢٤	٠.٧٣٤	٦
	درجة تبني المكافآت الخضراء	١.٣٢	٠.٥٧٢	

تشير نتائج الجدول رقم (٩) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات ممارسة المكافآت الخضراء، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على المكافآت الخضراء قد بلغ (١.٣٢) بانحراف معياري قدره (٠.٥٧٢). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (١.١٥) و(١.٤٠). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٤) التي تشير إلي " تستخدم المؤسسة مكافآت غير مالية لتشجيع العاملين للحفاظ علي البيئة " بمتوسط حسابي بلغ (١.٤٠)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٣٢)، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٦٣)، فيما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلي " تستخدم المؤسسة مكافآت مالية لتشجيع العاملين للحفاظ علي البيئة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.١٥)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (١.٣٢)، وبانحراف معياري قدره (٠.٦٠٨).

ويخصص جدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمستوي تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات السياحية والفندقية. وتبين النتائج انخفاض مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات السياحية والفندقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٥٠)، والانحراف المعياري (٠.٣٤٢).

جدول رقم (١٠) درجة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات السياحية والفندقية

المتغير / الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
إدارة الموارد البشرية الخضراء	١.٥٠	٠.٣٤٢	
التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	١.٥٣	٠.٥٧٦	٣
الاستقطاب الأخضر	١.٥٥	٠.٦٨٧	٢
الاختيار الأخضر	١.٥٦	٠.٨٩١	١
التوجيه الأخضر	١.٤٨	٠.٧٠٦	٦
التدريب والتطوير الأخضر	١.٥٢	٠.٦٩٤	٤
تقييم الأداء الأخضر	١.٥١	٠.٥٢٨	٥
المكافآت الخضراء	١.٣٢	٠.٥٧٢	٧

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية

أ- الأداء الاقتصادي

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الاقتصادي

م	الأداء الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	تعزز المؤسسة من قدراتها المالية لضمان بقائها ووفائها بالتزاماتها	٣.٠٥	٠.٨١٣	٤
٢	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا لتخفيض تكاليف أنشطتها وعملياتها	٣.٣٤	٠.٧٠١	٣
٣	تطور المؤسسة أساليبها في العمل لتقديم خدمات ومنتجات مستدامة ومنخفضة التكلفة كاستخدام مصادر الطاقة البديلة	٣.٦٠	٠.٦٨٦	٢
٤	تمتثل المؤسسة للمعايير البيئية التي تضعها الجهات الحكومية لتجنب الغرامات	٣.٦٣	٠.٧١٤	١
	مستوي الأداء الاقتصادي	٣.٤٠	٠.٩٩٧	

تشير نتائج الجدول رقم (١١) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الأداء الاقتصادي، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الأداء الاقتصادي قد بلغ (٣.٤٠) بانحراف معياري قدره (٠.٩٩٧). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (٣.٠٥) و(٣.٦٣). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٤) التي تشير إلى " تمتثل المؤسسة للمعايير البيئية التي تضعها الجهات الحكومية لتجنب الغرامات " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٤٠)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧١٤)، فيما جاءت العبارة رقم (١) والتي تشير إلى " تعزز المؤسسة من قدراتها المالية لضمان بقائها ووفائها بالتزاماتها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٥)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٤٠)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨١٣).

ب- الأداء الاجتماعي

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الاجتماعي

م	الأداء الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لأفراد المجتمع المحلي	٣.٦٨	٠.٧٠٦	١
٢	تعمل المؤسسة علي تقليل الآثار الضارة لعملياتها علي المجتمع	٣.٢٥	٠.٦٠٢	٣
٣	تساهم المؤسسة في دعم وتحسين الظروف الاقتصادية والمعيشية للمجتمع المحلي	٢.٨٨	٠.٨١٥	٤
٤	تلتزم المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية بخصوص تأثير نتائج أعمالها علي المجتمع والبيئية	٣.٥٧	٠.٥٤٩	٢
	مستوي الأداء الاجتماعي	٣.٣٥	٠.٩٢٩	

تشير نتائج الجدول رقم (١٢) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات بُد الأداء الاجتماعي، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الأداء الاجتماعي قد بلغ (٣.٣٥) بانحراف معياري قدره (٠.٩٢٩). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (٢.٨٨) و(٣.٦٨). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (١) التي تشير إلي " تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لأفراد المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٣٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٠٦)، فيما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلي " تساهم المؤسسة في دعم وتحسين الظروف الاقتصادية والمعيشية للمجتمع المحلي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٣٥)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨١٥).

ج- الأداء البيئي

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء البيئي

م	الأداء البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
١	تعمل المؤسسة علي التطوير لمنتجاتها وخدماتها لتصبح صديقة للبيئة	٣.٤٣	٠.٧٧٧	٣
٢	تستخدم المؤسسة التطبيقات المستدامة للحد من الإضرار بالبيئة كاستخدام مصادر الطاقة المتجددة وإعادة التدوير للمواد الفائضة	٣.٤٨	٠.٨٠٩	٢
٣	تسعي المؤسسة للتوسع في استخدام مواد أولية غير ملوثة في عملياتها وأنشطتها	٣.٢٥	٠.٧٧٦	٤
٤	تحرص المؤسسة علي التوسع في الاستثمار في التكنولوجيا الصديقة للبيئة	٣.٤٨	٠.٧٦١	١
	مستوي الأداء البيئي	٣.٤١	٠.٨٣٤	

تشير نتائج الجدول رقم (١٣) إلى استجابات عينة الدراسة على عبارات بُد الأداء البيئي، وبشكل عام يتبين من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الأداء البيئي قد بلغ (٣.٤١) بانحراف معياري قدره (٠.٨٣٤). كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذه الممارسة تراوحت ما بين (٣.٢٥) و(٣.٤٨). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٤) التي تشير إلي " تحرص المؤسسة علي التوسع في

الاستثمار في التكنولوجيا الصديقة للبيئة " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٤١)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٦١)، فيما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلي " تسعي المؤسسة للتوسع في استخدام مواد أولية غير ملوثة في عملياتها وأنشطتها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٤١)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٧٦).

ويخص جدول رقم (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء المستدام، وكذلك المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمستوي الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. ويتبين من الجدول ارتفاع مستوى الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠)، والانحراف المعياري (٠.٨٩١).

جدول رقم (١٤) مستوى الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير / الأبعاد
	٠.٨٩١	٣.٤٠	الأداء المستدام
٢	٠.٩٩٧	٣.٤٠	الأداء الاقتصادي
٣	٠.٩٢٩	٣.٣٥	الأداء الاجتماعي
١	٠.٨٣٤	٣.٤١	الأداء البيئي

٤.٤. اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرض الأول:

تم اختبار هذه الفرض من خلال اختبار تحليل المسار باستخدام برنامج Amos v.24. يبين جدول رقم (١٥) تحليل المسار من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلي الأداء المستدام.

جدول رقم (١٥) تحليل المسار لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي الأداء المستدام

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
إدارة الموارد البشرية الخضراء <--- الأداء المستدام	٠.٣٨٢	٠.١١٣	٣.٣٨١	٠.٠١٩
التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر <--- الأداء المستدام	٠.١٧٤	٠.٠٨٢	٢.١٢٢	٠.٠٣٠
الاستقطاب الأخضر <--- الأداء المستدام	٠.٢٦٤	٠.٠٧٤	٣.٥٦٨	٠.٠٢٢
الاختيار الأخضر <--- الأداء المستدام	٠.٥٢٢	٠.١١٧	٤.٤٦٢	٠.٠٠٩
التوجيه الأخضر <--- الأداء المستدام	٠.٣٢٦	٠.٠٩٦	٣.٣٩٦	٠.٠١٤
التدريب والتطوير الأخضر <--- الأداء المستدام	٠.٤٩٧	٠.١٠٩	٤.٥٦٠	٠.٠٠٧
تقييم الأداء الأخضر <--- الأداء المستدام	٠.٢١١	٠.٠٨٨	٢.٣٩٨	٠.٠٢٩
المكافآت الخضراء <--- الأداء المستدام	٠.٣٠٢	٠.٠٩٣	٣.٢٤٧	٠.٠١٢

يوضح جدول رقم (١٥) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الأداء المستدام (٠.٣٨٢)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابياً بنسبة (٣٨.٢%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.٣٨٢). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.١١٣). كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٣.٣٨١). وتتفق هذه النتيجة ما دراسة كل من الزبيدي وحزمة (٢٠١٨) و Yong (2020) et al. و Zaid et al. (٢٠١٨) و Zhao et al. (2021)، حيث أبرزت تلك الدراسات وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر إلى الأداء المستدام (٠.١٧٤)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (١٧.٤%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.١٧٤). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.٠٨٢). كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٢.١٢٢). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Mousa (2020) and Othman، حيث أكدت تلك الدراسة علي وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر علي الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الاستقطاب الأخضر إلى الأداء المستدام (٠.٢٦٤)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن الاستقطاب الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (٢٦.٤%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (الاستقطاب الأخضر) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.٢٦٤). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.٠٧٤). كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٣.٥٦٨). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من Gaafar et al. (٢٠٢١) و Masri (٢٠١٦) التي توصلت إلي أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للاستقطاب الأخضر علي الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الاختيار الأخضر إلى الأداء المستدام (٠.٥٢٢)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن الاختيار الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (٥٢.٢%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (الاختيار الأخضر) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.٥٢٢). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.١١٧). كما بلغت قيمة ت المحسوبة

- (٤.٤٦٢). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kim et al. (٢٠١٩) التي أبرزت وجود تأثير معنوي وإيجابي للاختيار الأخضر علي الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التوجيه الأخضر إلى الأداء المستدام (٠.٣٢٦)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن التوجيه الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (٣٢.٦%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (التوجيه الأخضر) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.٣٢٦). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.٠٩٦). كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٣.٣٩٦). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Irani et al. (2022) التي بينت أن التوجيه الأخضر يؤثر معنوياً وإيجابياً في تحسين الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التدريب والتطوير الأخضر إلى الأداء المستدام (٠.٤٩٧)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن التدريب والتطوير الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (٤٩.٧%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (التدريب والتطوير الأخضر) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.٤٩٧). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.١٠٩). كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٤.٥٦٠). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Gaafar et al. (2021) التي أوضحت وجود تأثير معنوي وإيجابي للتدريب والتطوير الأخضر علي الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من تقييم الأداء الأخضر إلى الأداء المستدام (٠.٢١١)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن تقييم الأداء الأخضر يؤثر إيجابياً بنسبة (٢١.١%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (تقييم الأداء الأخضر) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.٢١١). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.٠٨٨). كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٢.٣٩٨). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Zhao et al. (٢٠٢١) التي أكدت علي التأثير المعنوي والإيجابي لتقييم الأداء الأخضر علي الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المكافآت الخضراء إلى الأداء المستدام (٠.٣٠٢)، وهي ذات معنوية ($p \text{ value} < .05$)، وهذا يعني أن المكافآت الخضراء تؤثر إيجابياً بنسبة (٣٠.٢%) في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (المكافآت الخضراء) بمقدار (١) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (الأداء المستدام) بقيمة (٠.٣٠٢). وبلغت قيمة الخطأ المعياري (٠.٠٩٣). كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٣.٢٤٧). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Nisar et al. (٢٠٢١) التي أوضحت وجود أثر معنوي وإيجابي للمكافآت الخضراء علي الأداء المستدام. لذا يتم قبول هذا الفرض.

اختبار الفرض الثاني

تم اختبار الفرض الثاني باستخدام برنامج SPSS من خلال إجراء اختبائي (ت) و One Way ANOVA لاختبار الفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة.

أولاً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمكان العمل

يوضح جدول رقم (١٦) نتائج تحليل اختبار "ت" اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً لمكان العمل (شركة سياحة - فندق).

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل اختبار "ت" لمتغيري ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام ومتغير مكان العمل

المعنة	متوسط العينة		قيمة "ت" المحسوبة	المتغيرات
	فندق	شركة سياحة		
٠.٠١٠	١.٥٠	١.٤٦	٢.١١٣	إدارة الموارد البشرية الخضراء
٠.١٠٣	١.٥١	١.٥٧	١.٦٣٠	التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر
٠.٠٠٠	١.٥٥	١.٥١	٣.١٠٨	الاستقطاب الأخضر
٠.٨٨٢	١.٥٧	١.٥٥	٠.١٤٨	الاختيار الأخضر
٠.٠٣٧	١.٤٩	١.٤٣	٢.٦١٨	التوجيه الأخضر
٠.٠٤٢	١.٥٦	١.٥٢	٢.٢٨٩	التدريب والتطوير الأخضر
٠.٧٧٢	١.٥٣	١.٤٨	١.٤٠٣	تقييم الأداء الأخضر
٠.٩٣٩	١.٣٢	١.٣٢	٠.٠٧٦	المكافآت الخضراء
٠.٠٠٨	٣.٣٩	٣.٣٨	٢.٢٤٤	الأداء المستدام
٠.٠١٤	٣.٤٠	٣.٤١	١.٩٣٤	الأداء الاقتصادي
٠.٠٤٣	٣.٤٠	٣.٢٨	٢.٠٢٣	الأداء الاجتماعي
٠.٠١٧	٣.٣٨	٣.٤٤	٢.٧١٤	الأداء البيئي

يوضح جدول رقم (١٦) النتائج التالية

- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها: تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في

الاستقطاب الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر تعزي لمكان العمل، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥. كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لممارسات التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاختيار الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي لمكان العمل، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥.

- فيما يتعلق بالأداء المستدام وأبعاده؛ بينت النتائج وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الأداء المستدام وأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي تعزي لمكان العمل، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

ثانياً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للنوع

يوضح جدول رقم (١٧) نتائج تحليل اختبار "ت" لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل اختبار "ت" لمتغيري ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام ومتغير النوع

المعنوية	متوسط العينة		قيمة "ت" المحسوبة	المتغيرات
	أنثي	ذكر		
٠.٥٨٦	١.٤٩	١.٥٠	٠.٥٤٥	إدارة الموارد البشرية الخضراء
٠.٥٧٧	١.٥٢	١.٥٤	٠.٥٥٨	التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر
٠.٠٩٨	١.٦٠	١.٥٢	١.٦٥٨	الاستقطاب الأخضر
٠.٣٦٣	١.٥٣	١.٥٨	٠.٩١١	الاختيار الأخضر
٠.٣٧٦	١.٤٥	١.٤٩	٠.٨٨٦	التوجيه الأخضر
٠.٠٨٢	١.٥٧	١.٤٩	١.٧٤٠	التدريب والتطوير الأخضر
٠.٠٩٦	١.٤٧	١.٥٣	١.٦٦٧	تقييم الأداء الأخضر
٠.٠٧٧	١.٢٨	١.٣٥	١.٧٧٢	المكافآت الخضراء
٠.٠٠٥	٣.٢٨	٣.٤٥	٢.٧٨٧	الأداء المستدام
٠.٠٠٠	٣.٢٥	٣.٤٩	٣.٦٦٧	الأداء الاقتصادي
٠.١٢٧	٣.٢٩	٣.٣٨	١.٥٢٨	الأداء الاجتماعي
٠.٠٧٥	٣.٣١	٣.٤٧	١.٧٨٢	الأداء البيئي

يبين جدول رقم (١٧) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها؛ تبرز النتائج عدم وجود أية فروق إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة تعزي للنوع، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥.

- فيما يتعلق بالأداء المستدام وأبعاده: تبرز النتائج وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الأداء المستدام، والأداء الاقتصادي فقط تعزي للنوع، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥. بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في بُعدي الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥.

ثالثاً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

يبين جدول رقم (١٨) نتائج تحليل اختبار "ANOVA" لاختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير السن.

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار ANOVA لمتغيري إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وفقاً

للسن

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	المعنوية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	١.٧٢٢	٠.٤٣١	٣.٧١٢	٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	١١١.٢٣٧	٠.١١٦		
	الإجمالي	١١٢.٩٥٩			
التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	بين المجموعات	٦.٩٠٤	١.٧٢٦	٥.٢٧٩	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١٣.٥٥٣	٠.٣٢٧		
	الإجمالي	٣٢٠.٤٥٧			
الاستقطاب الأخضر	بين المجموعات	٨.٧٨٧	٢.١٩٧	٤.٧١٥	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٤٤٦.٧٧٨	٠.٤٦٦		
	الإجمالي	٤٥٥.٥٦٥			
الاختيار الأخضر	بين المجموعات	٥.٧٨٩	١.٤٤٧	١.٨٢٦	٠.١٢٢
	داخل المجموعات	٧٦٠.١٦٦	٠.٧٩٣		
	الإجمالي	٧٦٥.٩٥٥			
التوجيه الأخضر	بين المجموعات	١.٥٨٦	٠.٣٩٦	٠.٧٩٤	٠.٥٢٩
	داخل المجموعات	٤٧٨.٦٣٩	٠.٤٩٩		
	الإجمالي	٤٨٠.٢٢٥			
التدريب والتطوير الأخضر	بين المجموعات	١.١٥٠	٠.٢٨٨	٠.٥٩٦	٠.٦٦٦
	داخل المجموعات	٤٦٢.٧٧٢	٠.٤٨٣		
	الإجمالي	٤٦٣.٩٢٢			
تقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	٤.٠٣٩	١.٠١٠	٣.٦٦٢	٠.٠٠٦
	داخل المجموعات	٢٦٤.٤٦٩	٠.٢٧٦		
	الإجمالي	٢٦٨.٥٠٨			

٠.٠٠٢	٤.٤٢٤	١.٤٢٩	٥.٧١٧	بين المجموعات	المكافآت الخضراء
		٠.٣٢٣	٣٠٩.٧٩٨	داخل المجموعات	
			٣١٥.٥١٥	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٥.٠٨٩	٣.٩٧٩	١٥.٩١٤	بين المجموعات	الأداء المستدام
		٠.٧٨٢	٧٤٩.٧٩٠	داخل المجموعات	
			٧٦٥.٧٠٥	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٦.٨٦٥	٦.٦٧٤	٢٦.٦٩٥	بين المجموعات	الأداء الاقتصادي
		٠.٩٧٢	٩٣٢.٢٥٠	داخل المجموعات	
			٩٥٨.٩٤٥	الإجمالي	
٠.٠٠٠	٥.٦٨٤	٤.٨٢٠	١٩.٢٨١	بين المجموعات	الأداء الاجتماعي
		٠.٨٤٨	٨١٣.٢٤٧	داخل المجموعات	
			٨٣٢.٥٢٨	الإجمالي	
٠.٠٤٤	٢.٤٥٦	٤.٣٤٤	١٧.٣٧٥	بين المجموعات	الأداء البيئي
		١.٧٦٨	١٦٩٥.٩١٦	داخل المجموعات	
			١٧١٣.٢٩١	الإجمالي	

يوضح جدول رقم (١٨) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها: تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي للسن، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥. بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في ممارسات الاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر تعزي للسن، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥.

- فيما يتعلق بالأداء المستدام؛ تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الأداء المستدام وأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي تعزي للسن، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

رابعاً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

يبين جدول رقم (١٩) نتائج تحليل اختبار "ANOVA" لاختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار ANOVA لمتغيري إدارة الموارد البشرية والأداء المستدام وفقاً للمؤهل الدراسي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	المعنوية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	٠.٧١٣	٠.٣٥٦	٣.٠٥٢	٠.٠٥٨
	داخل المجموعات	١١٢.٢٤٦	٠.١١٧		
	الإجمالي	١١٢.٩٥٩			
التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	بين المجموعات	٣.٣١١	١.٦٥٦	٥.٠١٦	٠.٠٠٧
	داخل المجموعات	٣١٧.١٤٦	٠.٣٣٠		
	الإجمالي	٣٢٠.٤٥٧			
الاستقطاب الأخضر	بين المجموعات	١.٤٥٢	٠.٧٢٦	١.٥٣٦	٠.٢١٦
	داخل المجموعات	٤٥٤.١١٣	٠.٤٧٣		
	الإجمالي	٤٥٥.٥٦٥			
الاختيار الأخضر	بين المجموعات	٣.٠٥٧	١.٥٢٨	١.٩٢٥	٠.١٤٦
	داخل المجموعات	٧٦٢.٩٨٩	٠.٧٩٤		
	الإجمالي	٧٦٥.٩٥٥			
التوجيه الأخضر	بين المجموعات	٠.٧٢٨	٠.٣٦٤	٠.٧٢٩	٠.٤٨٣
	داخل المجموعات	٤٧٩.٤٩٧	٠.٤٩٩		
	الإجمالي	٤٨٠.٢٢٥			
التدريب والتطوير الأخضر	بين المجموعات	١.٨٤٢	٠.٩٢١	١.٩١٥	٠.١٤٨
	داخل المجموعات	٤٦٢.٠٨٠	٠.٤٨١		
	الإجمالي	٤٦٣.٩٢٢			
تقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	١.٥٠٥	٠.٧٥٢	٢.٧٠٨	٠.٠٦٧
	داخل المجموعات	٢٦٧.٠٠٤	٠.٢٧٨		

			٢٦٨.٥٠٨	الإجمالي	
٠.٤٧٤	٠.٧٤٨	٠.٢٤٥	٠.٤٩٠	بين المجموعات	المكافآت الخضراء
		٠.٣٢٨	٣١٥.٠٢٥	داخل المجموعات	
			٣١٥.٥١٥	الإجمالي	
٠.٢٩١	١.٢٣٧	٠.٩٨٣	١.٩٦٦	بين المجموعات	الأداء المستدام
		٠.٧٩٥	٧٦٣.٧٣٩	داخل المجموعات	
			٧٦٥.٧٠٥	الإجمالي	
٠.٠٣٠	٣.٥٠٧	٣.٤٧٤	٦.٩٤٨	بين المجموعات	الأداء الاقتصادي
		٠.٩٩١	٩٥١.٩٩٧	داخل المجموعات	
			٩٥٨.٩٤٥	الإجمالي	
٠.٢٩٢	١.٢٣٢	١.٠٦٤	٢.١٢٩	بين المجموعات	الأداء الاجتماعي
		٠.٠٨٦٤	٨٣٠.٣٩٩	داخل المجموعات	
			٨٣٢.٥٢٩	الإجمالي	
٠.٩٢٤	٠.٠٧٩	٠.١٤١	٠.٢٨١	بين المجموعات	الأداء البيئي
		١.٧٨٣	١٧١٣.٠٠٩	داخل المجموعات	
			١٧١٣.٢٩١	الإجمالي	

يوضح جدول رقم (١٩) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها: تبرز النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر فقط تعزي للمؤهل الدراسي، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥. بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساته المتمثلة في الاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي للمؤهل الدراسي، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥.
- فيما يتعلق بالأداء المستدام وأبعاده: تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة للأداء الاقتصادي فقط تعزي للمؤهل الدراسي، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥.

بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في متغير الأداء المستدام والأداء الاجتماعي والأداء البيئي، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥.

خامساً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (٢٠) نتائج تحليل اختبار "ANOVA" لاختبار الفروق في استجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير لعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٢٠) نتائج اختبار ANOVA لمتغيري إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	المعنوية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	٠.٢٨٤	٠.٠٧١	٠.٦٠٤	٠.٦٦٠
	داخل المجموعات	١١٢.٦٧٥	٠.١١٧		
	الإجمالي	١١٢.٩٥٩			
التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر	بين المجموعات	٢.٩١٤	٠.٧٢٨	٢.٢٠٠	٠.٠٦٧
	داخل المجموعات	٣١٧.٥٤٤	٠.٣٣١		
	الإجمالي	٣٢٠.٤٥٧			
الاستقطاب الأخضر	بين المجموعات	٩.٦٧٣	٢.٤١٨	٥.٢٠١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٤٥.٨٩٢	٠.٤٦٥		
	الإجمالي	٤٥٥.٥٦٥			
الاختيار الأخضر	بين المجموعات	١.٥٠٤	٠.٣٧٦	٠.٤٧٢	٠.٧٥٧
	داخل المجموعات	٧٦٤.٤٥١	٠.٧٩٧		
	الإجمالي	٧٦٥.٩٥٥			
التوجيه الأخضر	بين المجموعات	٢.٥٥٠	٠.٦٣٨	١.٢٨٠	٠.٢٧٦
	داخل المجموعات	٤٧٧.٦٧٤	٠.٤٩٨		
	الإجمالي	٤٨٠.٢٢٥			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	٤.٦٣٤	١.١٥٩	٢.٤١٩	٠.٠٤٧

		٠.٤٧٩	٤٥٩.٢٨٨	داخل المجموعات	الأخضر
			٤٦٣.٩٢٢	الإجمالي	
٠.٢٣٧	١.٣٨٧	٠.٣٨٦	١.٥٤٤	بين المجموعات	تقييم الأداء الأخضر
		٠.٢٧٨	٢٦٦.٩٦٤	داخل المجموعات	
			٢٦٨.٥٠٨	الإجمالي	
٠.٣١٠	١.١٩٨	٠.٣٩٢	١.٥٦٨	بين المجموعات	المكافآت الخضراء
		٠.٣٢٧	٣١٣.٩٤٧	داخل المجموعات	
			٣١٥.٥١٥	الإجمالي	
٠.٠٧٩	٢.٠٩٧	١.٦٦٠	٦.٦٣٩	بين المجموعات	الأداء المستدام
		٠.٧٩٢	٧٥٩.٠٦٦	داخل المجموعات	
			٧٦٥.٧٠٥	الإجمالي	
٠.٠١٥	٣.٠٨٥	٣.٠٤٥	١٢.١٨١	بين المجموعات	الأداء الاقتصادي
		٠.٩٨٧	٩٤٦.٧٦٥	داخل المجموعات	
			٩٥٨.٩٤٥	الإجمالي	
٠.٠٠٦	٣.٦٨٠	٣.١٤٦	١٢.٥٨٤	بين المجموعات	الأداء الاجتماعي
		٠.٨٥٥	٨١٩.٩٤٤	داخل المجموعات	
			٨٣٢.٥٢٨	الإجمالي	
٠.٥٢٨	٠.٧٩٥	١.٤١٦	٥.٦٦٣	بين المجموعات	الأداء البيئي
		١.٧٨١	١٧٠٧.٦٢٨	داخل المجموعات	
			١٧١٣.٢٩١	الإجمالي	

يوضح جدول رقم (٢٠) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها؛ تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في ممارستي الاستقطاب الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر فقط تعزي لعدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥. بينما لم تكن هناك فروق

إحصائية في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي لعدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥ .

- فيما يتعلق بالأداء المستدام وأبعاده: تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة للأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي تعزي لعدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من ٠.٠٠٥ . بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في متغير الأداء المستدام والأداء البيئي تعزي لعدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥ . وبناء علي ما سبق يتم قبول الفرض الثاني جزئياً.

النتائج

- هناك مستوي منخفض جداً من تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والتوجيه الأخضر، والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء في المؤسسات السياحية والفندقية.
- هناك مستوي مرتفع نسبياً للأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية، حيث كان هناك ارتفاع في مستوي الأداء البيئي والأداء الاقتصادي، بينما كان هناك مستوي متوسط للأداء الاجتماعي لتلك المؤسسات.
- تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة معنوياً وإيجابياً في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. كان تأثير ممارسة الاختيار الأخضر الأقوي علي الأداء المستدام، يليها تأثير ممارسة التدريب والتطوير الأخضر، ثم تأثير ممارسة التوجيه الأخضر، يليها تأثير ممارسة المكافآت الخضراء، ثم تأثير ممارسة الاستقطاب الأخضر، يليها تأثير ممارسة تقييم الأداء الأخضر، وأخيراً تأثير ممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمتغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في الاستقطاب الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر تعزي لمكان العمل، بينما لم تكن هناك فروق في ممارسات التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاختيار الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي لمكان العمل. كما لا توجد فروق إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة تعزي للنوع.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي للسن، بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في ممارسات الاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر تعزي للسن. كذلك توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات عينة الدراسة لممارسة التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر فقط تعزي للمؤهل الدراسي، بينما لم تكن هناك فروق في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساته المتمثلة في الاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي للمؤهل الدراسي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في ممارستي الاستقطاب الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر فقط تعزي لعدد سنوات الخبرة، بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزي لعدد سنوات الخبرة.

- هناك فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمتغير الأداء المستدام وأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي تعزي لمكان العمل وكذلك السن. كما توجد فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمتغير الأداء المستدام، والأداء الاقتصادي فقط تعزي للنوع، بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في بُعدي الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة للأداء الاقتصادي فقط تعزي للمؤهل الدراسي، بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في متغير الأداء المستدام والأداء الاجتماعي والأداء البيئي. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة للأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي تعزي لعدد سنوات الخبرة، بينما لم تكن هناك فروق إحصائية في متغير الأداء المستدام والأداء البيئي تعزي لعدد سنوات الخبرة.

التوصيات

- ضرورة اعتماد المؤسسات السياحية والفندقية علي إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية عمل عن طريق تبني التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر لتحقيق المزيد من الحفاظ علي البيئة، وضمان التزام العاملين بالأداء الأخضر الذي ينعكس علي تحسين الأداء المستدام للمؤسسات السياحية والفندقية.

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسات السياحية والفندقية بأن تبني القضايا البيئية، وإدراك قيمة وأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء وجعلها جزء أساسي من استراتيجية الشركة سينعكس علي تعزيز الأداء المستدام لتلك المؤسسات.

- هناك بعض المتطلبات الضرورية التي ينبغي علي المؤسسات السياحية والفندقية توفيرها، حتي تتمكن من النجاح في تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة مثل وضع البيئة من ضمن اهتمامات الشركات، والتحول من الشركات التقليدية إلي الشركات الخضراء علي مستوي الإدارة والوظائف والممارسات، وتوفير الدعم الكامل لتطبيق الممارسات الخضراء، وتحفيز وتشجيع العاملين علي تطبيق الممارسات الخضراء من خلال منح المكافآت المالية وغير المالية للعاملين ذوي الإبداع البيئي.

- ينبغي علي المؤسسات السياحية والفندقية تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء بما يتوافق مع الأهداف الخضراء التي تسعى تلك المؤسسات لتحقيقها، بجانب تحديد الوظائف المستحدثة التي تحتاج إلي تعيين عاملين لديهم خبرات ومعرفة بكيفية تحقيق الأهداف الخضراء.
- ينبغي علي المؤسسات السياحية والفندقية الاهتمام بوضع سياسة بيئية داخل الشركة، وإدراج البعد البيئي ضمن اهتمامات الشركة، ووضع مجموعة من الأهداف البيئية ضمن السياسة العامة للشركة، والاهتمام بجذب العاملين ذوي الوعي البيئي، بجانب إشراك العاملين في طرح الأفكار والمقترحات لكيفية الحفاظ علي البيئة، وضع سياسة اختيار وتعيين العاملين الجدد تراعي درجة الوعي البيئي لدي المرشحين، وإدخال مهام ومسئوليات بيئية ضمن المهام الوظيفية للعاملين، وتصميم نظام تقييم أداء يشمل الأداء البيئي.

المراجع العربية

- أبابكر، كوسرت (٢٠٢١) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الإستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٧(١٢٦)، ٣٦٨-٣٨٨.
- أبو تايه، سعود (٢٠٢٢) القيادة الأصيلة وأثرها في الأداء المستدام: الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- أبو جراد، علي (٢٠٢٢) القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة تطبيقية علي بلدية بيت لاهيا "فلسطين"، ١٢، ٢١٥-٢٤٨.
- أبو زيد، رضا والرميدي، بسام (٢٠١٩) الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٣(٢)، ١٨-٤١.
- أحمد، محمد وأبو العنين، رانيا (٢٠٢١) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق علي واحدة سيوة، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٥(٢/١)، ١-١١.
- إسماعيل، إيناس (٢٠٢١) دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة - دراسة ميدانية علي الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥١(٤)، ٥٣٣-٥٧٤.
- البطران، شيماء؛ مشهور، نهلة والشناوي، سماح (٢٠٢٢) أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تنمية السياحة الخضراء في وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية علي العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٣(٤)، ٨٨-١٤٢.

- الجبوسي، جعفر والنجار، فايز (٢٠٢٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٦، ٢٠١-٢٣١.
- الزبيدي، غني وحزمة، محمد (٢٠١٨) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين الطيبة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٥(١١٢)، ٢٤-٤٨.
- الصرايرة، وائل؛ الكساسبة، محمد والشورة، عبد الله (٢٠٢٠) الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، ٨(٢)، ١٢-٢٩.
- الصمادي، قاسم (٢٠٢١) أثر الثقافة التنظيمية في ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع صناعة المنظمات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الطراونة، رمزي (٢٠٢١) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام: الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- العولقي، عبد الله (٢٠٢١) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر، مجلة الإدارة العامة، ٦٢(٢)، ٢٦٧-٣٣٠.
- الغزالي، زينب؛ عبد القادر، علي ويحيى، بريهان (٢٠٢١) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر" دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر، المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٣١٩-٣٤٠.
- الفتلاوي، ميثاق، حسين، سحر والدليمي، محمود (٢٠٢١) ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ٦٣، ٢١٥-٢٥٤.
- الموجي، سارة (٢٠٢٢) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٢(١)، ٢٨٥-٣١٢.
- بكر، سوزان (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.
- بلبل، رياض ودباح، حسين (٢٠٢٢) أثر تطبيق آليات الذكاء الاقتصادي علي الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية SIDER - عنابة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٩(١)، ٢٠٩-٢٣٤.
- بن عتو، هاجر وقاشي، خالد (٢٠٢١) أثر التوجه الإستراتيجي علي تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد البشرية ERP: دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، ٧(١)، ٤٦٧-٤٨٦.

- حاوي، إيمان (٢٠١٩) تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد إستراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهزة المحدودة - البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(٦)، ٦٧-٨٠.
- حداد، جود (٢٠٢٢) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطبيق المواصفة الدولية الأيزو ٢٦٠٠٠ للمسئولية المجتمعية في شركة أمنية / الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة جرش، الأردن.
- حسن، شفاء والأمير، محمد (٢٠٢٢) تأثير مدي إسهام الأداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية - بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، مجلة الريادة للمال والأعمال، ٣(٣)، ١٦٦-١٨٠.
- حسن، فاطمة (٢٠٢١) الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-١٩: دراسة تحليلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٣)، ٢٧٣-٣٣٩.
- حماده، حسام (٢٠٢٠) دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق علي شركة ميناء القاهرة الجوي، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤، ٧٣٤-٧٥٩.
- سراج، وهيبه وبورغدة، حسين (٢٠٢١) أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية علي تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية علي مؤسسة كوندور، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٨(١)، ٣٨٤-٤٠٣.
- سعدي، جعفر (٢٠٢٠) إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها علي الأداء المستدام: مؤسسة Samsung للإلكترونيات نموذجاً، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، ٥(٢)، ٢٣٢-٢٤٥.
- صالح، مصطفى وفخري، نور (٢٠٢١) تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي - بحث تطبيقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ٤٨، ١٤٠-١٥٤.
- عبد العزيز، أحمد (٢٠٢٢) أثر الذكاء الإستراتيجي علي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركات الأسمدة والكيماويات، مجلة التجارة والتمويل، عدد خاص، ٣٦-٨٧.
- علي، أيمن (٢٠٢٢) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، ١، ٢٢٠-٢٧٣.
- علي، رحاب، محمود، عبد الله وحامد، عبد السلام (٢٠٢٠) أثر التوجه الريادي علي الأداء المستدام: دراسة علي عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، مجلة كلية التجارة العلمية، ٩، ٧٩-١٠١.
- عمر، حمدي (٢٠٢١) رأس المال الاجتماعي وتحقيق الأداء التنموي المستدام - دراسة سوسيولوجية علي عينة من منظمات الأعمال في محافظتي أسبوط وسوهاج، مجلة كلية الآداب - جامعة الفيوم، ١٣(٢)، ٣٢٤٢-٣٣٤٩.

- فريد، باي وقمري، زينة (٢٠٢٢) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٥(١)، ٨٧-١٠٤.
- قارة، عبد الحفيظ وقاسمي، كمال (٢٠٢٠) دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية علي مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة، ٦(١)، ١٨١-١٩٦.
- قطيشات، ربي (٢٠١٧) أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الاجتماعي والبيئي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- متلف، حدة وصالح، سميرة (٢٠٢٢) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تميز الخدمات السياحية: دراسة ميدانية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، ٥(٢)، ٣٠٢-٣٢١.
- محمد، نورا؛ خليل، عزة والرميدي، بسام (٢٠٢٠) تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع السياحة، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٤(١/٢)، ٣٧-٤٨.
- مساد، معن (٢٠٢١) أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي المستدام: الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية في مجموعة المناصير في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- مقيح، صبري (٢٠١٩) إدارة المعرفة وأثرها علي تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، مجلة دراسات اقتصادية، ٦(٢)، ٢٢١-٢٣٦.
- منصور، أمنة، عواد، يرس وموازن، دنيا (٢٠٢١) دور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحقيق أداء مستدام للمؤسسات التعليمية في العراق بتوظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العربية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣(٤)، ١٤٧-١٦٧.
- ناصر الدين، أحمد (٢٠٢٠) أثر الريادة الإستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Al-Romeedy, B. & Mohamed, A. (2022). Does Strategic Renewal Affect the Organizational Reputation of Travel Agents Through Organizational Identification?. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 1-22.
- Al-Romeedy, B. & Mohamed, A. (2022). The Impact of Organizational Learning on Organizational Success in EgyptAir: Organizational Power as a Moderator. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2) December.
- Al-Romeedy, B. & Talhi, F. (2019). Are The Egyptian Travel Agencies Learning Organization?. *Strategy and Development Review*, 9(16), 64-87.

- Al-Romeedy, B. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.
- Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., ... & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of cleaner production*, 258, 120860.
- Baggio, R., & Valeri, M. (2020). Network science and sustainable performance of family businesses in tourism. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 200-213.
- 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>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103103.
- 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.
- Fatoki, O. (2021). Sustainable leadership and sustainable performance of hospitality firms in South Africa. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 610.
- 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.
- Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible

- leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043-1054.
- Hussain, M., Al-Aomar, R., & Melhem, H. (2019). Assessment of lean-green practices on the sustainable performance of hotel supply chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2448-2467.
 - Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
 - Irani, F., Kiliç, H., & Adeshola, I. (2022). Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-31.
 - Jang, Y. J., & Zheng, T. (2020). Assessment of the environmental sustainability of restaurants in the US: The effects of restaurant characteristics on environmental sustainability performance. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(2), 133-148.
 - Khairat, GH., & Al-Romeedy, B. (2016). Applying the BCG Matrix to Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(2), 1-21.
 - 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.
 - Masri H.A. (2016). *Assessing Human resources management practices in west bank: An exploratory study*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Graduate study, An-Najah National University.
 - Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
 - 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, 118595.
 - Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504.
 - Sin, K. Y., Sim, C. L., Lim, Y. J., Lee, D., & Janang, J. S. (2021). The mediating effect of business ethics in the relationship between total quality management and sustainable performance: perspective from 4-and 5-stars hotels. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 34(2), 176-204.
 - Tsetse, E. K. K., Mahmoud, M. A., Blankson, C., & Odoom, R. (2021). The impact of stakeholder market orientation on sustainability performance at tourism destinations. *Management Research Review*, 45(7), 929-955.
 - Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing

- organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- 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.
 - Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979.
 - Zaki, H. & Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.
 - Zaki, H., Al-Romeedy, B., & Ali, S. (2022). Predictors and outcomes of women empowerment in travel agents: Perceived fairness as a mediator. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2), 1-27.
 - Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D. (2021). Influencing Mechanism of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility on Organizational Sustainable Performance. *Sustainability*, 13(16), 8875.



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

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



**Investigating the Role of Green Human Resources Management in Improving
Sustainable Performance in Tourism and Hospitality Institutions in Egypt**

(A Case Study of Class A Tourism Companies and 5-Star Hotels in Cairo Governorate)

Youstina Rizk Soliman Bassem Hamed Abeer Mohammed Abdel wahed

High institute for Tourism and Hotels 6 October

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Green Human
Resource Management;
Sustainability;
Sustainable
Performance; Tourism
Companies; Hotels.

(JAAUTH)

Vol. 22, No. 2,

(June 2022),

PP.334 -376.

Various tourism and hospitality institutions are increasingly seeking to adopt green human resource management practices to keep pace with changes in the tourism work environment, play their role in preserving the environment and its resources, and reduce the negative effects resulting from their activities and operations. This study aimed to measure the impact of adopting green human resource management and its practices of green job analysis and description, green recruitment, green selection, green guidance, green training and development, green performance evaluation, and green rewards on sustainable performance in tourism and hospitality institutions (tourism companies and hotels). The study also aimed to determine if there were statistical differences in the responses of the study sample to the variables of green human resource management and its practices and sustainable performance due to demographic and functional variables. The study relied on the questionnaire as a main tool for data collection. 1378 questionnaires were distributed, 614 in category (A) tourism companies, and 764 in five-star hotels in Cairo governorate, while the analysis of 964 valid forms was relied on. The results of the study showed a significant and positive impact of green human resources management on enhancing the sustainable performance of tourism and hospitality institutions. The results of the study also showed that all green human resource management practices have a moral and positive impact on sustainable performance.