

أثر القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات السياحية والفندقية

مرودة جمال أبو رية^١، رضا محمود أبو زيد^٢، محمد عزت حشاد^٣
^{١،٢} قسم الدراسات الفندقية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات
^٢ قسم الدراسات السياحية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

المخلص

زاد اهتمام المنظمات بتبني أنماط قيادية داعمة للحفاظ على البيئة، كالقيادة التحويلية الخضراء، لما لها من دور فعال في زيادة قدرة تلك المنظمات على تنفيذ الأنشطة والمبادرات البيئية. في ضوء ذلك؛ هدفت الدراسة إلى تقييم أثر القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة المتمثلة في التوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء في الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) بشرم الشيخ. كما هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموجرافية. استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في العاملين في الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) بشرم الشيخ، حيث تم توزيع ٥٤٨ استمارة على العاملين بالفنادق، و٣٣٤ استمارة على العاملين بشركات السياحة فئة (أ)، فيما تم الاعتماد على تحليل ٤١٦ استمارة بالنسبة للفنادق، و٢٨٨ استمارة بالنسبة لشركات السياحة. أبرزت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوية وطردية بين القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء وجميع ممارساتها. كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر معنوياً وإيجابياً على إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة. أخيراً أبرزت النتائج وجود فروق إحصائية متغيري القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في ممارسة التوصيف الوظيفي الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، وكانت الفروق جميعها لصالح الفنادق الخمس نجوم.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية الخضراء، إدارة الموارد البشرية الخضراء،

مقدمة

أدى وعى العملاء في الآونة الأخيرة بالقضايا البيئية والتغيرات المناخية إلى استثمارهم المزيد من وقتهم للعثور على الوجهة السياحية المناسبة لقضاء أوقات فراغهم (Mittal & Dhar, 2016). لذا دفعت طلبات السياح المتزايدة على الاستدامة صناعة الضيافة وخاصة الفنادق إلى زيادة توجههم نحو البيئة وتبني مفهوم البيئة الخضراء وهو ما يطلق عليه الفنادق الخضراء أو المنظمات الصديقة للبيئة (Rahman et al., 2020)، علاوة على ذلك، زادت المخاوف البيئية من حاجة الفنادق إلى تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة على المستويات البشرية والتنظيمية والمجتمعية (Renwick et al., 2016). فأضحت إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورة ملحة في صناعة الضيافة (الغرابلي وآخرون، ٢٠٢١؛ Rani & Mishra, 2014). حيث تشارك إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة البيئة الداخلية للمنظمة، وتهدف إلى تنمية السلوكيات والممارسات المؤيدة للبيئة بين الأفراد، وذلك لأنها تعمل على تعريف الأفراد بأهمية الموارد الطبيعية وكيفية التعامل معها والحفاظ عليها (Tang et al., 2018)، وتشير الأبحاث السابقة إلى أن المنظمات لكي تنمى لدى موظفيها الصفات والثقافة والاتجاهات الصديقة للبيئة يجب عليها إعادة هيكلة أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التحليل الوظيفي الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت وبرامج التقدير الخضراء وغيرها (Renwick et al., 2017; Dumont et al., 2016; al.). وأشار Bombiak (2019) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً محورياً في النجاح البيئي، مما يشجع على تطبيق نظريات التنمية المستدامة وتطوير الاتجاهات الصديقة للبيئة. كما كشفت بعض الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساعد في حل المشكلات البيئية (Tanova & Bayighomog, 2022) وتدعم الأعمال الخضراء (Haldorai et al., 2022). تتطلب تحديات الاستدامة العالمية نوعاً جديداً من القيادة يتجاوز المصلحة الشخصية لتوزيع فرص القيادة داخل المنظمة (Guest & Teplitzky, 2010). تُعتبر القيادة التحويلية الخضراء إحدى نظريات القيادة الأكثر شيوعاً لمتابعة الأهداف البيئية (Çop et al., 2021)، القيادة التحويلية الخضراء هي نتاج القيادة التحويلية في مجال حماية البيئة، وتم اقتراحها لأول مرة من قبل Chen & Chang (2013) وتشير إلى توفير الإلهام والدافع للأفراد لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمات (Chen & Chang, 2013). تم الاعتراف بدور القيادة التحويلية الخضراء كأحد العوامل المؤثرة على السلوكيات والممارسات البيئية للمنظمات. حيث تساعد

القيادة التحويلية الخضراء في صياغة استراتيجيات التنمية الخضراء ودفع المنظمات نحو التحول الأخضر، وذلك خلال إلهام الموظفين على النظر في المشكلات من منظور مختلف وتطوير أفكار جديدة في عملية حل المشكلات (Chen et al., 2014)، وأوصت الموجي (٢٠٢٢) أنه ينبغي على المنظمات التي ترغب في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ضرورة تطوير أساليب القيادة الخضراء وتدريب المديرين والقادة على التحول إلى الأخضر. واقترحت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية الخضراء تلعب دوراً بارزاً في تقليل الآثار الضارة للمنظمات على البيئة (Wang et al., 2018; Li et al., 2020). وأشارت بعض الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Singh et al., 2020; Arshad, 2021; Huelgas & Arellano, 2021; Cahyadi et al., 2022;) (Sun et al., 2022). وأن القيادة التحويلية الخضراء تحدد بشكل غير مباشر السلوكيات الخضراء للعاملين والمنظمات (Peng et al., 2020). كذلك تؤثر القيادة التحويلية الخضراء بشكل إيجابي على سلوكيات الموظفين المؤيدة للبيئة، وتتوسط إدارة الموارد البشرية الخضراء هذه العلاقة (Omarova & Jo, 2022).

مع زيادة الوعي بالإدارة البيئية والاستدامة حازت إدارة الموارد البشرية الخضراء اهتمام الباحثين في المجالات المختلفة (الموجي، ٢٠٢٢). إلا أنه في مجال السياحة والضيافة لاحظ Sobaih (٢٠١٩) أن الفنادق في مدينة الغردقة لا تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بسبب بعض المعوقات المتعلقة بالإدارة والموظفين. بينما أشار Ali et al. (٢٠٢٢) إلى انخفاض مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بين فنادق الخمس والأربع نجوم في منطقة البحر الأحمر أيضاً بسبب بعض المعوقات المتعلقة بالإدارة والموظفين. وبالنسبة لشركات السياحة لاحظ كلاً من Farghaly et al. (٢٠٢١) والموجي (٢٠٢٢) عدم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات السياحية فئة (أ) وعدم وجود خطة شاملة لتنفيذها، ونقص وعي العاملين بالثقافة الخضراء وقضايا الاستدامة وسبل المحافظة على البيئة، بالإضافة إلى عدم فهم أغلب الشركات السياحية لكيفية تطبيقها ونقص تبني الشركات للممارسات الخضراء. وبناءً عليه أوصت الموجي بضرورة تطوير أساليب القيادة الخضراء وتدريب المديرين والقادة على التحول إلى الأخضر. لذا سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاعي السياحة والضيافة.

الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية الخضراء

مفهوم القيادة التحويلية الخضراء

لم تركز الدراسات حول القيادة التحويلية في البداية على مجال معين، حيث استكشف الباحثون بوجه عام طبيعة وأثار القيادة التحويلية. وبناءً عليه أدرك Robertson & Barling (٢٠١٣) أهمية توسيع نطاق القيادة التحويلية إلى السياق البيئي. وعرفاها بأنها أحد أنواع القيادة التحويلية التي تركز على التأثير على المسؤولية البيئية للمنظمات. لذلك، امتدت القيادة التحويلية إلى مجال الإدارة الخضراء لتطوير مفهوم القيادة التحويلية الخضراء (Du & Yan, 2022). تستخدم معظم الأبحاث الحالية وصف Chen & Chang للقيادة التحويلية الخضراء الذي تم تطويره في عام ٢٠١٣ (Begum et al., 2022)، حيث يعرف Chen & Chang (٢٠١٣) القيادة التحويلية الخضراء بأنها سلوكيات القادة اللذين يحفزون المرؤوسين لتحقيق الأهداف البيئية ويلهمونهم لتحقيق أداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة. بشكل عام، تدور القيادة التحويلية الخضراء حول سلوكيات القادة الذين يركزون على تعزيز الأداء المؤيد للبيئة. وتتفق معهم واعر (٢٠٢١) حيث عرفت القيادة التحويلية الخضراء بأنها أحد الأنماط القيادية التي تتسم بالوعي والمعرفة بالبيئة المحيطة وقضاياها وتستهدف حماية البيئة والموارد الطبيعية وتحقيق التنمية المستدامة.

غالباً ما يشير العلماء إلى القيادة التحويلية الخضراء باعتبارها القيادة التحويلية البيئية، وأسلوب قيادة التحول الأخضر، والقيادة التحويلية الخاصة بالبيئة، والتي تثير اهتمامات القادة بشأن القضايا البيئية (Mansoor et al., 2021; Khan & Khan, 2022). تقدم القيادة التحويلية الخضراء الرؤية الخضراء للمنظمة وتحفز الموظفين على إظهار السلوك المستدام لتحقيق الأهداف الخضراء التي تفيد المنظمة والمجتمع والبيئة (Mittal & Dhar, 2016; Mukonza & Swarts, 2019; Al-Swidi et al., 2021). حيث يستهدف قادة التحول الأخضر تشجيع المرؤوسين على الانخراط في السلوكيات المؤيدة للبيئة (Robertson & Barling, 2013)، وتنمية السلوك الأخضر للموظفين من خلال الهوية التنظيمية الخضراء (Mittal & Dhar, 2016)، والاهتمامات البيئية (Kura, 2016) والشغف البيئي (Robertson & Barling, 2013).

أهمية القيادة التحويلية الخضراء

- القيادة التحولية الخضراء هي سلوك قيادي يتميز بتقديم التشجيع، والرؤية الواضحة، والتحفيز، والإلهام، ودعم الاحتياجات التنموية من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة (Mittal & Dhar, 2016; Singh et al., 2020)، حيث يغير القادة تصورات المرؤوسين ومعتقداتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالقضايا البيئية ويرحبون بأفكارهم ووجهات نظرهم للعمل الأخضر (Chen & Chang, 2013). ويبرز دور القيادة التحولية الخضراء في رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بالبيئة المحيطة وقضاياها وحماية البيئة والموارد الطبيعية وتحقيق التنمية المستدامة (واعر، ٢٠٢١). وتتلخص أهمية القيادة التحولية الخضراء في النقاط التالية:
- غرس الأهداف البيئية في الرؤية التنظيمية للمنظمة، وتحفيز الموظفين على فهم وممارسة السلوكيات والقيم المستدامة لتحقيق الأهداف التي تعود بالنفع على المنظمة والبيئة (Mittal & Dhar, 2016; Singh et al., 2020).
 - زيادة التوافق بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة والحد من تصورات الموظفين لاختلاف القيم (Kura, 2016). حيث يكرس قادة التحول الأخضر أنفسهم لتقديم القيم الخضراء التي تعود بالنفع على المنظمة والبيئة، مما يجعل المرؤوسين يعتبرون العمل انعكاساً لقيمهم الخاصة (Graves et al., 2013). علاوة على ذلك، عادة ما يُظهر قادة التحول الأخضر الثقة بالنفس والعناية بالمرؤوسين، مما يدفع الموظفين إلى الشعور بالفخر والالتزام وإدراك مدى التوافق بين قيمهم وقيم قادتهم (Wang et al., 2018).
 - يسهل أسلوب القيادة التحولية الخضراء الابتكار الأخضر من خلال تضمين المعرفة والاتجاهات الحالية في السوق، وتأسيس الموارد المالية، وإضافة التقنيات الخضراء الحديثة، وتدريب الموظفين على إكمال عمليات الابتكار (Xie et al., 2019). علاوة على ذلك، تمكن القيادة التحولية الخضراء المنظمات من خلق أفكار جديدة ومبتكرة (Zhou et al., 2018)، حيث يستخدم القادة التحوليين التحفيز الفكري والدافع الملهم لتعزيز الإبداع والابتكار الأخضر لدى الموظفين (Mansoor et al., 2021).
 - تلهم القيادة التحولية الخضراء الأفراد لاكتساب مهارات وتقنيات جديدة (Le & Lei, 2018) وتحفز ابتكاراتهم الخضراء، والتي تمكن المنظمات من تسويق المنتجات الصديقة للبيئة (Andriopoulos & Lewis, 2010). كذلك تتفجع القيادة التحولية الخضراء الموظفين بتفضيل الأهداف التنظيمية الخضراء على أجندتهم الشخصية وتزودهم بجميع الموارد اللازمة لخلق أفكار ابداعية لتحسين البيئة (Mittal & Dhar, 2016; Li et al., 2020).
 - يعمل قادة التحول الأخضر على تحسين تصورات الموظفين للانفتاح التنظيمي من خلال تغيير قيمهم وأهدافهم تجاه الإدارة الخضراء، والتي بدورها تشجع الموظفين على ممارسة سلوكيات تحمل المسؤولية التي تتجاوز المسؤوليات الموكلة إليهم (Parker & Collins, 2010). أيضاً يزيد استكشاف قادة التحول الأخضر للتنمية الخضراء من اهتمام الموظفين بالقضايا البيئية، ومن وعيهم بالتغيير التنظيمي الأخضر (Robertson & Barling, 2017) والابتكار الأخضر (Begum et al., 2022).
 - يوفر قادة التحول الأخضر دعماً فعالاً للسلوك الصديق للبيئة، مما يعزز الدوافع الداخلية والخارجية لتحمل المسؤولية وتعزيز الكفاءة الذاتية البيئية بين الموظفين (Li et al., 2020). إلى جانب مساعدة الموظفين على فهم أساليب وقيم العمل الخضراء حتى يتمكنوا من تعزيز الالتزامات بسير الأنشطة الصديقة للبيئة، مما يطور اهتمام الموظفين بتولي مسؤولية السلوك الأخضر ويحفزهم على تحقيق الأهداف البيئية (Graves et al., 2013; Robertson & Barling, 2013).

أبعاد القيادة التحولية الخضراء

تتكون القيادة التحولية الخضراء من الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية وهم التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتي تهدف بشكل خاص إلى تحسين الأداء المؤيد للبيئة (الأخضر، ٢٠١٨؛ Robertson, 2018). وأشار كلا من Robertson (٢٠١٨) و Srour et al. (٢٠٢٠) و Peng et al. (٢٠٢٠) أن القيادة التحولية الخضراء تقوم على السلوكيات الأربعة لأسلوب القيادة التحولية ولكن مع التركيز على البيئة على النحو التالي:

أ- التأثير المثالي الأخضر: يتصرف القادة في هذا البعد كأنماط او رموز للسلوك البيئي لكي يقتدى بهم الموظفين. بالإضافة إلى ذلك يطور القادة الرؤية البيئية التي تساعد الموظفين على تبني السلوكيات المؤيدة للبيئة. كما ينقل قادة التحول الأخضر للموظفين الرؤية التي تحدد معايير الجودة وتصور المنظمة ككيان أخلاقي مسؤول.

ب- الدافع الملهم الأخضر: يشير إلى قدرة القائد على تشجيع الموظفين على تجاوز مصطلحتهم الذاتية قصيرة المدى والسعي لتحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة. حيث يعمل القادة من خلال طاقتهم ومثالياتهم على تحفيز الموظفين لهزيمة المعوقات النفسية والجسدية التي تواجههم، مما يشعر الموظفين بمعنى العمل على الأهداف المشتركة بطريقة أخلاقية.

ج- التحفيز الفكري الأخضر: يلهم القادة الموظفين على النظر في المشكلات البيئية بطرق مختلفة ومعالجتها بوسائل مبتكرة، وكذلك الاستفسار عن الممارسات البيئية للمنظمة والتحقق منها. وجدير بالذكر أنه لا ينبغي على القادة الاستياء أو الانتقام من الموظفين بسبب أفكارهم المعارضة، بل يجب تشجيعهم على طرح الأسئلة والنقد البناء.

د- الاعتبار الفردي الأخضر: يشير هذا البعد إلى ميل القادة إلى بناء علاقات وثيقة مع الموظفين وذلك لتقوية القيم البيئية لديهم وإظهار اللطف والتعاطف مع نجاحهم ورفقيهم. بالإضافة إلى ذلك، يساعد القادة الموظفين في بناء إمكاناتهم وقدراتهم، وينتج عن هذا السلوك كفاح الموظفين للحفاظ على النزاهة في المنظمة.

وأشار Kura (٢٠١٦) أنه يمكن للقيادة التحويلية الخضراء (من خلال التأثير المثالي الأخضر والدافع الملهم الأخضر) أن تلهم الموظفين لإدراك أهمية وجدوى السلوك الأخضر، وأن المنظمة تهتم وتشجع السلوكيات الخضراء. في الوقت نفسه، من خلال التحفيز الفكري الأخضر والاعتبارات الفردية الخضراء، يمكن للقيادة التحويلية الخضراء تنمية تفكير الموظفين بالقضايا البيئية، وإثراء المعرفة البيئية لديهم، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم البيئية باستمرار.

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

بالتوازي مع زيادة الوعي بالقضايا البيئية، زاد عدد الدراسات التي أشارت إلى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء (Tulsi & Ji, 2020; Yusoff et al., 2020; Elshaer et al., 2021; Tanova & Bayighomog, 2022; Al-Romeedy & Ibrahim, 2023). حيث تركز إدارة الموارد البشرية الخضراء في المقام الأول على الجوانب البيئية (Paulet et al., 2021). بالرغم من تعدد مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات، إلا أن جميعها تهدف إلى تقليل الآثار السلبية على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية للمنظمات (الطراونة، ٢٠٢١؛ قطيشات، ٢٠٢٣). وفقاً لـ Renwick et al. (٢٠١٣) فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن مجموعة من الإجراءات الصارمة التي تدعم الإدارة الخضراء وتهدف إلى دمج قضايا حماية البيئة في الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز ممارسات الاستدامة البيئية وزيادة التزام الموظفين بقضايا الاستدامة البيئية (Masri & Jaaron, 2017)؛ الغرابلي وآخرون، ٢٠٢١). ووصف Tang et al. (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من السياسات والممارسات لحماية البيئة مثل التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والأجور والمكافآت الخضراء، والمشاركة الخضراء. وأشار Kim et al. (٢٠١٩) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن توصيل الإدارة العليا للسياسة البيئية للموظفين، وتدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة، وتمكينهم من الانخراط في الأنشطة البيئية ومنحهم المكافآت التي تحفزهم على تحمل المسؤولية البيئية. وذكر كلا من Wikhamn (٢٠١٩) والطراونة (٢٠٢١) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى تبني المنظمة استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمكنها من تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والبيئية الداخلية والخارجية وعلى مدى زمني طويل الأجل مع التحكم في الآثار الجانبية غير المقصودة والتعليقات السلبية. وعرفها قطيشات (٢٠٢٣) بأنها مجموعة من الممارسات والمبادرات الصديقة للبيئة تنفذها إدارة الموارد البشرية لتحسين كفاءة المنظمة وزيادة ارتباط الموظفين بها.

أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر الموارد البشرية الأساس الذي يحدد مدى نجاح المؤسسات، وبالمثل فإن إدارة الموارد البشرية الفعالة تظهر مدى نجاح المؤسسات في أنشطتها المختلفة (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020). تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بناء المعرفة والمعتقدات والوعي والمواقف المؤيدة للبيئة بين الموظفين (Cherian & Jacob, 2012). لذا، تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من تعزيز الأنشطة والممارسات المتعلقة بالبيئة في المنظمة، وتساعد المنظمة في تطوير بيئة خضراء، وتشكيل اتجاهات وسلوكيات الموظفين لبناء الممارسات الصديقة للبيئة (الطاهر وأبو سن، ٢٠١٩).

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مقياساً شاملاً للتنبؤ بآليات الإدارة البيئية (Tang et al., 2018)؛ حيث تستخدم المنظمات المختلفة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحديد مستوى

الاستدامة التنظيمية (Chaudhary, 2018). يعتقد الباحثون أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الأدوات التي يجب استخدامها لصياغة نماذج التدريب والتوظيف لتعزيز السلوك الأخضر أو الصديق للبيئة لدى الموظفين (Dumont et al., 2017)، وأضاف Luu (٢٠١٨) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتوظيف الأخضر لها دور أساسي في تعزيز أداء التعافي الأخضر.

تتطوي إدارة الموارد البشرية الخضراء على مجموعة متنوعة من الأنشطة والممارسات الصديقة للبيئة التي تساعد المنظمات في إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة وزيادة المبيعات وبالتالي خفض التكاليف (الزبيدي وحمزة، ٢٠١٩). وأضاف علاوى (٢٠٢٢) أن هذه الممارسات تعمل على رفع كفاءة المنظمة وخفض تكاليفها وزيادة مشاركة الموظفين في الأنشطة الخضراء مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين قدراتها التنافسية في المنتجات الصديقة للبيئة وتحقيقها للتميز المؤسسي. وفقاً لجميل (٢٠٢٠) تتمثل أهمية الموارد البشرية الخضراء في تقليل التأثيرات السلبية للمنظمة على البيئة، وتحسين إنتاجية المنظمة وتشجيع الموظفين على الاستخدام المستدام للموارد، وتحسين عملية استقطاب الموظفين ذوي الاتجاهات الصديقة للبيئة والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى تحسين الصورة العامة للمنظمة وقدرتها التنافسية وتعزيز الأداء العام.

وأشار كلاً من Farid & El-Sawalhy (2016) والموجي (٢٠٢٢) أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة السياحة والضيافة يساعد المنظمات في كسب وزيادة ولاء العملاء وخفض معدل دوران الموظفين، وتعزيز صورة وقيمة العلامة التجارية للمنظمة واكتساب ميزة تنافسية، بالإضافة إلى دورها الفعال في نجاح استراتيجية المنظمة والابتكار الأخضر. كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على دعم المنظمات في التعامل مع قضايا التغير البيئي من خلال تبادل المعرفة والتعلم التحولي.

تؤدي إدارة الموارد البشرية الخضراء العديد من الأدوار الهامة للمنظمات، حيث تعمل على تقديم المبادرات الخضراء وتحسن معدلات الاحتفاظ بالموظفين المؤيدين للبيئة، وترفع الوعي البيئي للموظفين، وتدعم الوظائف الخضراء الأخرى كالتسويق الأخضر وإدارة سلسلة التوريد الخضراء والمحاسبة والتمويل الأخضر وغيرها، مما يترتب عليه انخفاض التكاليف ورفع الإنتاج لتحقيق التميز والكفاءة، علاوة على دورها في تعزيز ودعم الأنشطة الصديقة للبيئة، وتحسين القدرات التنظيمية لتحقيق الإنتاج المستدام (Alabaddi et al., 2020)؛ قطيشات، (٢٠٢٣).

أبعاد/ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى العمليات والتقنيات والبرامج الفعلية التي يتم تطبيقها في المؤسسات للحد من آثارهم السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية على البيئة (Arulrajah et al., 2015)، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم وإدارة الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء (Rabah, 2019).

التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر: هو إجراء يساعد في تحديد واجبات ومتطلبات الوظيفة، وتحديد الشخص المناسب والمؤهّل لشغل هذا المنصب (Dessler, 2016). يستخدم التوصيف الوظيفي الأخضر لتوضيح إجراءات حماية البيئة المتعلقة بالمهام والمسؤوليات والواجبات (Arulrajah et al., 2015)، كما يعزز الأداء البيئي للمنظمات من خلال تمكين الموظفين من المشاركة وتوعيتهم بأهمية الإدارة البيئية (Jabbour, 2011).

الاستقطاب الأخضر: هو عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الصديقة للبيئة لدعم أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة (Ahmad, 2015). وعرفها Jahan & Ullah (٢٠١٦) بأنها عملية توظيف مواهب جديدة على دراية بأهمية الاستدامة البيئية والنظام البيئي والحفاظ على البيئة المستدامة. يمكن للمنظمات جذب المواهب ذات الاهتمامات البيئية اللازمة لتنفيذ مبادرات الإدارة البيئية عن طريق اكتسابهم للعلامة التجارية الخضراء (Ahmad, 2015; Arulrajah et al., 2015).

الاختيار الأخضر: هو عملية تُمكن المنظمات من اختيار الأفراد المستوفين لمعايير الاختيار من قائمة المتقدمين للوظيفة مع الأخذ في الاعتبار اهتماماتهم وتوجهاتهم البيئية (Chaudhary, 2020). تتم عملية الاختيار الأخضر عن طريق قيام مديري الموارد البشرية أولاً بفحص السير الذاتية للمتقدمين، ثم تقييم توجهاتهم للتأكد من امتلاكهم للسلوكيات الصديقة للبيئة باستخدام أدوات الاختيار المختلفة مثل المقابلة الشخصية والاختبارات والامتحانات المادية المكونة من عدد قليل من الأسئلة البيئية لتحديد المرشحين المناسبين والمهتمين بالقضايا البيئية (Obeidat, 2021).

التدريب الأخضر: عبارة عن ممارسة تركز على تطوير قدرات ومعارف وسلوكيات الموظفين، وذلك لمنع تَردى المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالإدارة البيئية (Zoogah, 2011). ويهدف التدريب والتطوير

الأخضر إلى تثقيف الموظفين حول أهمية الإدارة البيئية، وتدريبهم على ممارسات الحفاظ على الطاقة، وتقليل النفايات، وتعزيز الوعي البيئي داخل المنظمة، والسماح للموظفين بالمشاركة في حل المشكلات البيئية (Hosain & Rahman, 2016). يعزز التدريب والتطوير الأخضر الثقافة الأخلاقية للمنظمة (Guerci et al., 2015)، وتحسين وعي الموظفين بالأنشطة المؤيدة للبيئة في العمل (Tang et al., 2018) والاستدامة (Cheema & Javed, 2017).

تقييم وإدارة الأداء الأخضر: هو نظام لتقييم أنشطة أداء الموظفين في عملية الإدارة البيئية (Jabbour, 2011). يتناول تقييم الأداء الأخضر بعض الموضوعات مثل الحوادث البيئية وكيفية الاستفادة من المسؤوليات البيئية والحد من انبعاثات الكربون والإبلاغ عن الاهتمامات والسياسات البيئية (Renwick et al., 2013)، وأشار Mukherjee et al. (٢٠٢٠) أن تقييم وإدارة الأداء الأخضر يتم عن طريق تحديد الأهداف البيئية للموظفين، ثم يتم تقييم أداء الموظفين وفقاً لهذه الأهداف.

المكافآت الخضراء: تشير إدارة المكافآت والتعويضات الخضراء إلى المكافآت المالية وغير المالية التي توزع على الموظفين لإظهار المواقف والسلوكيات الصديقة للبيئة (Chaudhary, 2020). ذكر Rabah (٢٠١٩) أن آلية المكافآت تستخدم لتحفيز الموظفين على تغيير سلوكهم نحو الأداء الصديق للبيئة وتجنب السلوكيات السلبية على البيئة. أشار Renwick et al. (٢٠١٣) أن للمكافآت والتعويضات الخضراء تأثير كبير على رضا الموظفين عن المبادرات الصديقة للبيئة. لذلك، يجب تصميم أنظمة المكافآت والتعويضات لتعكس أداء الموظف مع تعزيز وتحفيز سلوكيات الموظفين المؤيدة للبيئة (Ismael, 2019).

فروض الدراسة

١- الفرض الرئيسي الأول: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على إدارة الموارد البشرية الخضراء. وينقسم هذا الفرض إلى سبعة فروض فرعية على النحو التالي:

١/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على التوصيف الوظيفي الأخضر.

٢/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على الاستقطاب الأخضر.

٣/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على الاختيار الأخضر.

٤/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على التوجيه الأخضر.

٥/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على التدريب الأخضر.

٦/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على تقييم الأداء الأخضر.

٧/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على المكافآت الخضراء.

٢- الفرض الرئيسي الثاني: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرها الدراسة القيادة التحويلية الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها المتمثلة في التوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزى للخصائص الديموجرافية (الجهة، النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والمستوي الإداري، وعدد سنوات الخبرة).

الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الاستبيان في جميع البيانات الأولية. انقسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية. المحور الأول يتناول الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والمستوي الإداري، وعدد سنوات الخبرة. أما المحور الثاني فيتناول تقييم درجة تبني الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة للقيادة التحويلية الخضراء من خلال ٦ عبارات تم إعدادهم من الاعتماد على مقياس Singh et al. (٢٠٢٠). بينما يتناول المحور الثالث درجة تبني الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ٢١ عبارة موزعة على ممارسات بواقع ٣ عبارات لتقييم تلك الممارسات. تتضمن هذه الممارسات التوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء. تم خلال إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد على دراسة Al-Romeedy (٢٠١٩). تم تصميم عبارات المحورين الثاني والثالث من خلال مقياس ليكرت الخماسي لتكون الإجابة من خلال خمس درجات (١-غير موافق تماماً، ٢-غير موافق، ٣-محايد، ٤-موافق، ٥-موافق تماماً).

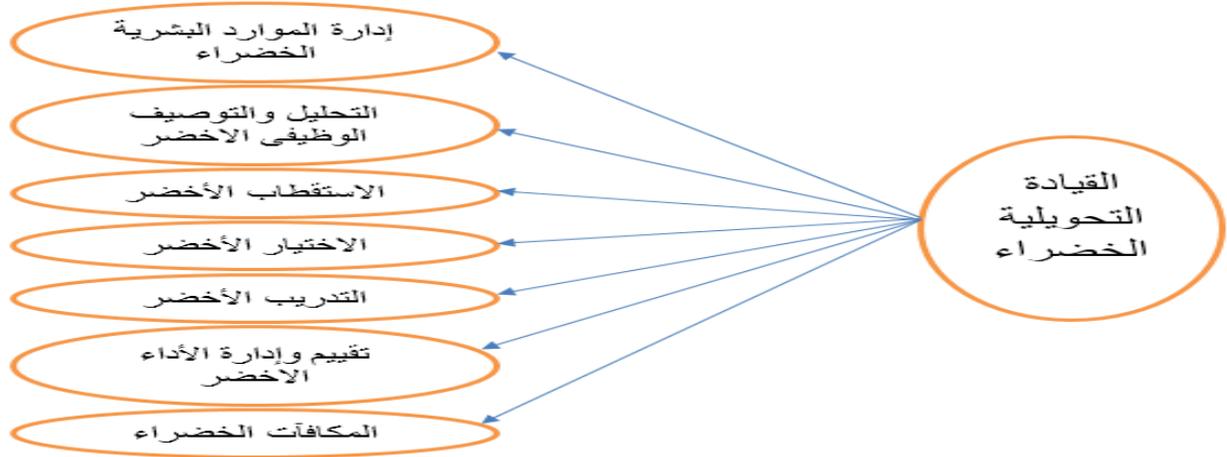
مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) بشرم الشيخ في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي، الإدارة التنفيذية). يرجع السبب إلى تطبيق الدراسة في شرم الشيخ تماشياً مع تحول المدينة إلي الحفاظ علي البيئة وتحقيق الاستدامة من خلالها تحولها إلي مدينة للسياحة الخضراء. تم توزيع ٨٨٢ استمارة على عينة من العاملين في تلك الفنادق والشركات خلال الفترة ديسمبر ٢٠٢٢ وحتى فبراير ٢٠٢٣. وفيما يلي بيان بعدد الاستثمارات التي تم توزيعها، والاستثمارات التي تم استردادها، والاستثمارات غير الصالحة للتحليل، والاستثمارات الصالحة للتحليل.

جدول رقم (١) بيان بعدد الاستثمارات

الجهة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المجمعة	عدد الاستثمارات غير الصالحة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
فندق	٥٤٨	٤٦٢	٤٦	٤١٦	٧٥,٩%
شركة سياحة	٣٣٤	٣١٢	٢٤	٢٨٨	٨٦,٢%
المجموع	٨٨٢	٧٧٤	٧٠	٧٠٤	٧٩,٨%

نموذج الدراسة



الاختبارات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS v.28 لفحص وتحليل البيانات التي تم جمعها بهدف تحقيق أهداف الدراسة وفروضها. في ضوء ذلك يوضح الجدول التالي الاختبارات التي تم إجراؤها والغرض منها. جدول رقم (٢) الاختبارات الإحصائية المستخدمة

الاختبار	الهدف
كرونيباخ ألفا	لقياس درجة ثبات استمارة الاستبيان، والتحقق من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة
التحليل الوصفي	- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية في عرض الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة. - تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان استجابات عينة الدراسة علي عبارات الاستبيان
معامل الارتباط	لتقييم اتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
معامل الانحدار البسيط	لتحديد قيمة تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع
اختبار t (ت)	لتحديد إذا كانت هناك فروق إحصائية أم لا في استجابات أفراد العينة بين عينتين مستقلتين
اختبار ONE WAY ANOVA	لتحديد إذا كانت هناك فروق إحصائية أم لا في استجابات أفراد العينة بين أكثر من عينتين مستقلتين

نتائج الدراسة

أولاً: اختبار كرونيباخ ألفا – اختبار الثبات

جدول رقم (٣) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا

عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا	المتغير
٦	٠,٧٨٥	القيادة التحويلية الخضراء
٢١	٠,٨١٣	إدارة الموارد البشرية الخضراء
٣	٠,٧٥٦	التوصيف الوظيفي الأخضر
٣	٠,٨٦٣	الاستقطاب الأخضر
٣	٠,٨١٤	الاختيار الأخضر
٣	٠,٨٢٣	التوجيه الأخضر
٣	٠,٧٤٥	التدريب الأخضر
٣	٠,٧٦٣	تقييم الأداء الأخضر
٣	٠,٨٥٢	المكافآت الخضراء

يبرز جدول رقم (٣) ارتفاع قيم معامل كرونباخ ألفا عن القيمة المقبولة والمقدرة ب ٧٠% (Al-Romeedy, 2023; Al-Romeedy & El-Sisi, 2023)، حيث تراوحت القيم ما بين ٠,٧٤٥ و ٠,٨٦٣. يبين الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للقيادة التحويلية بلغت ٠,٧٨٥. كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا لإدارة الموارد البشرية الخضراء ٠,٨١٣، وبلغت أيضاً ٠,٧٥٦ لممارسة التوصيف الوظيفي الأخضر، و ٠,٨٦٣ لممارسة الاستقطاب الأخضر، و ٠,٨١٤ لممارسة الاختيار الأخضر، و ٠,٨٢٣ لممارسة التوجيه الأخضر، و ٠,٧٤٥ لممارسة التدريب الأخضر، و ٠,٧٦٣ لممارسة تقييم الأداء الأخضر، و ٠,٨٥٢ لممارسة المكافآت الخضراء. تظهر هذه القيم توافر درجة عالية الثبات والاعتمادية لاستمارة الاستبيان، وكذلك صلاحيتها لقياس متغير الدراسة ومراحل التحليل التالية (Elbaz et al., 2022; Salem et al., 2022; Mohamed et al., 2022).

ثانياً: تحليل الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (٤) الخصائص الديموجرافية للدراسة

النوع	الخصائص	ك	%
النوع	ذكر	٤٩٦	٧٠,٥%
	أنثى	٢٠٨	٢٩,٥%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٧٥	١٠,٧%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٣٠١	٤٢,٧%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٦٢	٣٧,٢%
المؤهل التعليمي	٥٠ سنة فأكثر	٦٦	٩,٤%
	متوسط	١٤٢	٢٠,٢%
	بكالوريوس	٥١٨	٧٣,٥%
	دراسات عليا	٤٤	٦,٣%
المستوي الإداري	الإدارة العليا	٦٣	٨,٩%
	الإدارة الوسطى	١٢٧	١٨%
	الإدارة التنفيذية	٥١٤	٧٣,١%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩٣	١٣,٣%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٨٦	٢٦,٤%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٢٨٤	٤٠,٣%
	١٥ سنة فأكثر	١٤١	٢٠%
المجموع		٧٠٤	١٠٠%

يوضح الجدول الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة. بالنسبة للنوع؛ بلغ عدد الذكور ٤٩٦ وهم يمثلون ٧٠,٥% من إجمالي العينة، وبلغ عدد الإناث ٢٠٨ بنسبة ٢٩,٥%. وفيما يتعلق بالعمر؛ هناك ٣٠١ فرد (٤٢,٧%) تبلغ أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، و ٢٦٢ فرد (٣٧,٢%) تبلغ أعمارهم (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، و ٧٥ فرد (١٠,٧%) تبلغ أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، وأخيراً هناك ٦٦ فرد (٩,٤%) تبلغ أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر). أما بالنسبة التعليمي؛ فأكثر من ثلثي العينة حاصلون على مؤهل بكالوريوس بنسبة ٧٣,٥%. وكذلك بالنسبة للمستوي الإداري؛ فهناك ٧٣,١% (٥١٤) فرد يعملون في الإدارة التنفيذية، و ١٨% (١٢٧) فرد يعملون في الإدارة الوسطى، و ٨,٩% (٦٣) فرد يعملون في الإدارة العليا. وأخيراً فيما يتعلق بعدد

سنوات الخبرة؛ هناك ٤٠,٣% (٢٨٤) فرد لديهم خبرة تبلغ (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، و٢٦,٤% (١٨٦) فرد لديهم سنوات خبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، و٢٠% (١٤١) فرد لديهم سنوات خبرة (١٥ سنة فأكثر)، و١٣,٣% (٩٣) فرد لديهم سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات).

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة

١- التحليل الوصفي للقيادة التحويلية الخضراء

جدول رقم (٥) التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية الخضراء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٦٨٤	٣,٢٢	يلهم المدير الموظفين بالخطة البيئية
٠,٨٠٣	٢,٧٤	يقدم المدير للموظفين رؤية بيئية واضحة
٠,٧٦٥	٢,٨٦	يشجع المدير الموظفين على تنفيذ مبادرات بيئية
٠,٩٠١	٢,٩١	يشجع المدير الموظفين على تحقيق الأهداف البيئية
٠,٧١٩	٣,٠١	يعزز المدير المعتقدات البيئية للموظفين
٠,٧٤٤	٢,٨٩	يحفز المدير الموظفين على التفكير ومشاركة أفكارهم الخضراء
٠,٧٠٣	٢,٩٤	درجة تبني القيادة التحويلية الخضراء

تبين النتائج بالجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة تبني الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة للقيادة التحويلية الخضراء بلغ ٢,٩٤، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٧٠٣، وهذا يعني أن تلك الفنادق والشركة يتبنون القيادة التحويلية الخضراء بدرجة متوسطة. كما تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات القيادة التحويلية الخضراء ما بين ٣,٢٢ و٢,٧٤. جاءت العبارة رقم (١) التي تتضمن "يلهم المدير الموظفين بالخطة البيئية" كأعلى العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = ٣,٢٢ - الانحراف المعياري = ٠,٦٨٤)، يليها العبارة رقم (٥) التي تشير إلى "يعزز المدير المعتقدات البيئية للموظفين" (المتوسط الحسابي = ٣,٠١ - الانحراف المعياري = ٠,٧١٩)، في حين جاءت العبارة رقم (٢) التي تشير إلى "يقدم المدير للموظفين رؤية بيئية واضحة" كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي = ٢,٧٤ - الانحراف المعياري = ٠,٨٠٣).

٢- التحليل الوصفي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

جدول رقم (٦) التحليل الوصفي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٧٥٣	٣,٠٤	أولاً: التوصيف الوظيفي الأخضر
٠,٩٦٤	٢,٨٩	توجد واجبات ومسئوليات ومهارات بيئية بالتوصيف الوظيفي
٠,٧٠٣	٣,٠٢	هناك مهارات وسلوكيات ترتبط بالبيئة داخل التوصيف الوظيفي
٠,٧٢٢	٣,٢١	تستحدث الشركة/الفندق وظائف للإدارة البيئية
٠,٩٤٢	٢,٩٠	ثانياً: الاستقطاب الأخضر
٠,٨٩٢	٢,٩٩	تحرص الشركة/الفندق علي استقطاب العاملين المهتمين بالبيئة
٠,٨٧١	٢,٧٧	لدي الشركة/الفندق بعد بطني في إستراتيجية الاستقطاب
٠,٨٦٣	٢,٩٣	تسعي الشركة/الفندق لجذب العاملين القادرين علي تنفيذ الأنشطة الخضراء
٠,٩٨٥	٢,٧٩	ثالثاً: الاختيار الأخضر
١,٠١	٢,٤٨	يوجد بنود بيئية في معايير اختيار العاملين الجدد
٠,٨٧٢	٣,٢٣	تتحقق الشركة/الفندق من قدرة المرشحين للوظائف علي الحفاظ علي البيئة أثناء المقابلة الشخصية
٠,٧٧٦	٢,٦٦	تركز الشركة/الفندق علي اختيار العاملين أصحاب الوعي البيئي المميز
٠,٨٥٤	٣,١٥	رابعاً: التوجيه الأخضر
٠,٦٥٩	٣,١٤	تقوم الشركة/الفندق بعمل برامج توجيه للعاملين الجدد لزيادة وعيهم بالبيئة
٠,٦٩٢	٣,٣٢	توفر الشركة/الفندق المعلومات الكافية للعاملين عن الأنشطة الخضراء
٠,٨٤٧	٢,٩٨	توجه الشركة/الفندق العاملين لكيفية تنفيذ المبادرات الخضراء
٠,٧٦٧	٣,١١	خامساً: التدريب الأخضر
٠,٦٨٢	٣,٢٨	تنفذ الشركة/الفندق برامج تدريبية وورش عمل لتطوير خبرات ومعارف العاملين البيئية
٠,٧٣٥	٣,٣٣	تحرص الشركة/الفندق علي توفير بيئة عمل تعليمية خضراء

٠,٧٩٥	٢,٧١	تحدد الشركة/الفندق الاحتياجات التدريبية للعاملين ومن بينها الاحتياجات التدريبية البيئية
٠,٨٨٣	٢,٥٨	سادساً: تقييم الأداء الأخضر
٠,٨٤٢	٢,٦٣	تضع الشركة/الفندق معايير بيئية ضمن معايير تقييم الأداء
٠,٧٩٧	٢,٥٩	يشمل تقييم الأداء تحقيق كل من أهداف الشركة/الفندق والأهداف البيئية
٠,٩٢١	٢,٥١	توفر الشركة/الفندق تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم البيئي
٠,٩٢٢	٢,٨٦	سابعاً: المكافآت الخضراء
٠,٧٨٥	٢,٨٥	تحفز الشركة/الفندق العاملين بها لتنفيذ ممارسات بيئية جيدة
٠,٧٩٢	٢,٩٧	تستخدم الشركة/الفندق مكافآت مالية وغير مالية لتشجيع العاملين للحفاظ على البيئة
٠,٨٣٣	٢,٧٦	يوجد بالشركة/بالفندق سياسة مكافآت للعاملين الذين يقدمون مقترحات وأفكار بيئية مبتكرة
٠,٨١٨	٢,٩٢	درجة تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء

تبرز النتائج بالجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة تبني الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة للقيادة التحويلية الخضراء لممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ ٢,٩٢، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨١٨، وهذا يعني أن تلك الفنادق والشركة يتبنون ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة. وبالنظر إلي قيم المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية نجد أنها تراوحت ما بين ٣,١٥ و ٢,٥٨. جاءت ممارسة التوجيه الأخضر كأعلى الممارسات (المتوسط الحسابي = ٣,١٥ - الانحراف المعياري = ٠,٨٥٤)، يليها ممارسة التدريب الأخضر (المتوسط الحسابي = ٣,١١ - الانحراف المعياري = ٠,٧٦٧)، ثم ممارسة التوصيف الوظيفي الأخضر (المتوسط الحسابي = ٣,٠٤ - الانحراف المعياري = ٠,٧٥٣)، ثم ممارسة الاستقطاب الأخضر (المتوسط الحسابي = ٢,٩٠ - الانحراف المعياري = ٠,٩٤٢)، يليها ممارسة المكافآت الخضراء (المتوسط الحسابي = ٢,٨٦ - الانحراف المعياري = ٠,٩٢٢)، ثم ممارسة الاختيار الأخضر (المتوسط الحسابي = ٢,٧٩ - الانحراف المعياري = ٠,٩٨٥)، وأخيراً ممارسة تقييم الأداء الأخضر (المتوسط الحسابي = ٢,٥٨ - الانحراف المعياري = ٠,٨٨٣).

رابعاً: نتائج معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (٦) العلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقات	قيمة الارتباط	المعنوية
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء	٠,٧٦٨	٠,٠٠٠
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتوصيف الوظيفي الأخضر	٠,٦٤٦	٠,٠٠٠
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والاستقطاب الأخضر	٠,٧٣٧	٠,٠٠٠
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والاختيار الأخضر	٠,٦٦٩	٠,٠٠٠
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتوجيه الأخضر	٠,٦٢١	٠,٠٠٠
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتدريب الأخضر	٠,٦٧٠	٠,٠٠٠
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وتقييم الأداء الأخضر	٠,٤٨٢	٠,٠٠٠
العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والمكافآت الخضراء	٠,٥٤٣	٠,٠٠٠

يوضح جدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٦٨ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١. تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة التحويلية الخضراء وجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغت قيمة الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والتوصيف الوظيفي الأخضر ٠,٦٤٦، وبين القيادة التحويلية الخضراء والاستقطاب الأخضر ٠,٧٣٧، وبين القيادة التحويلية الخضراء والاختيار الأخضر ٠,٦٦٩، وبين القيادة التحويلية الخضراء والتوجيه الأخضر ٠,٦٢١، وبين القيادة التحويلية الخضراء والتدريب الأخضر ٠,٦٧٠، وبين القيادة التحويلية الخضراء وتقييم الأداء الأخضر ٠,٤٨٢، وأخيراً بين القيادة التحويلية الخضراء والمكافآت الخضراء ٠,٥٤٣.

تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (٧) أثر القيادة التحويلية الخضراء علي إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها

الأثر	B	ت المحسوبة	المعنوية	معامل الانحدار	ف	المعنوية
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي إدارة	٠,٨٦٥	٥,٣٤٢	٠,٠٠٠	٠,٥٩٠	٤٢٢,٤٤١	٠,٠٠٠
	٠,٧٨٩	٢٠,٥٥٣	٠,٠٠٠			

الموارد البشرية الخضراء		الخضراء		الخضراء	
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي التوصيف الوظيفي الأخضر	ثابت الانحدار	١,٤٥٥	٧,٧١٩	٠,٠٠٠	٠,٤١٧
	القيادة التحويلية الخضراء	٠,٦٤٧	١٤,٤٩٥	٠,٠٠٠	٢١٠,١٠٥
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي الاستقطاب الأخضر	ثابت الانحدار	٠,٨٢٧	٤,٥٠٠	٠,٠٠٠	٠,٥٤٣
	القيادة التحويلية الخضراء	٠,٨١٤	١٨,٦٨٦	٠,٠٠٠	٣٤٩,١٥٣
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي الاختيار الأخضر	ثابت الانحدار	١,٢٨٠	٦,٥٤٤	٠,٠٠٠	٠,٤٤٧
	القيادة التحويلية الخضراء	٠,٧١٥	١٥,٤٢٣	٠,٠٠٠	٢٣٧,٨٥٩
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي التوجيه الأخضر	ثابت الانحدار	١,٤٧٦	٧,١٧٠	٠,٠٠٠	٠,٣٨٦
	القيادة التحويلية الخضراء	٠,٦٦٣	١٣,٥٨٨	٠,٠٠٠	١٨٤,٦٢١
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي التدريب الأخضر	ثابت الانحدار	١,٤٤٢	٧,٩١٥	٠,٠٠٠	٠,٤٤٩
	القيادة التحويلية الخضراء	٠,٦٦٨	١٥,٤٧٨	٠,٠٠٠	٢٣٩,٥٨٤
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي تقييم الأداء الأخضر	ثابت الانحدار	٢,٢١٩	١٠,١٦٦	٠,٠٠٠	٠,٢٣٢
	القيادة التحويلية الخضراء	٠,٤٨٨	٩,٤٣٢	٠,٠٠٠	٨٨,٩٦٢
أثر القيادة التحويلية الخضراء علي المكافآت الخضراء	ثابت الانحدار	١,٩٣٩	٩,١٩٧	٠,٠٠٠	٠,٢٩٥
	القيادة التحويلية الخضراء	٠,٥٥٤	١١,٠٨٤	٠,٠٠٠	١٢٢,٨٦٦

يبرز جدول (٧) النتائج التالية:

- تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على إدارة الموارد البشرية الخضراء، بلغت قيمة (ف) ٤٢٢,٤٤١ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٥٩٠، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٥٩% في إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على التوصيف الوظيفي الأخضر، بلغت قيمة (ف) ٢١٠,١٠٥ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٤١٧، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٤١,٧% في التوصيف الوظيفي الأخضر.
- تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على الاستقطاب الأخضر، بلغت قيمة (ف) ٣٤٩,١٥٣ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٥٤٣، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٥٤,٣% في الاستقطاب الأخضر.
- تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على الاختيار الأخضر، بلغت قيمة (ف) ٢٣٧,٨٥٩ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٤٤٧، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٤٤,٧% في الاختيار الأخضر.
- تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على التوجيه الأخضر، بلغت قيمة (ف) ١٨٤,٦٢١ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٣٨٦، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٣٨,٦% في التوجيه الأخضر.
- تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على التدريب الأخضر، بلغت قيمة (ف) ٢٣٩,٥٨٤ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١،

مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٤٤٩، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٤٤,٩% في التدريب الأخضر.

تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على تقييم الأداء الأخضر، بلغت قيمة (ف) ٨٨,٩٦٢ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٢٣٢، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٢٣,٢% في تقييم الأداء الأخضر.

تؤثر القيادة التحويلية الخضراء معنوياً وإيجابياً على المكافآت الخضراء، بلغت قيمة (ف) ١٢٢,٨٦٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، كما كانت قيمة (ت) أكبر من ١,٩٦ بمستوي معنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يؤكد هذا التأثير. بلغت قيمة معامل الانحدار ٠,٢٩٥، وهذا يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بنسبة ٢٩,٥% في المكافآت الخضراء.

نتائج اختبار (ت)

أولاً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجهة

جدول رقم (٨) نتائج تحليل اختبار "ت" لمتغيري الدراسة وفقاً لمتغير الجهة

المتغيرات	قيمة "ت" المحسوبة	متوسط العينة		المعنوية
		فندق	شركة سياحة	
القيادة التحويلية الخضراء	٤,٤٦١	٣,٤١	٢,٤٧	٠,٠٠٠
إدارة الموارد البشرية الخضراء	٥,٠٥٣	٣,٣٧	٢,٤٧	٠,٠٠٠
التوصيف الوظيفي الأخضر	٦,٧٣٣	٣,٥٧	٢,٥١	٠,٠٠٠
الاستقطاب الأخضر	١,٠٧١	٣,٣٣	٢,٤٧	٠,١٦٣
الاختيار الأخضر	٤,٧٦٦	٣,٢١	٢,٣٧	٠,٠٠٠
التوجيه الأخضر	٦,١٢٢	٣,٦٨	٢,٦٢	٠,٠٠٠
التدريب الأخضر	٣,٥٦٣	٣,٧١	٢,٥١	٠,٠٠٠
تقييم الأداء الأخضر	١,٠١١	٣,٠١	٢,١٥	٠,٣٠٢
المكافآت الخضراء	٠,٩٢١	٣,٠٧	٢,٦٥	٠,٥٩٦

يبرز جدول (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) في متغيري القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث كانت قيمة المعنوية لكلا المتغيرين أقل من ٠,٠٥. كانت الفروق لصالح الفنادق في كلا المتغيرين، وهذا يعني أن الفنادق الخمس نجوم أكثر تطبيقاً للقيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد الخضراء من شركات السياحة فئة (أ). كما تؤكد النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً في بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في ممارسة التوصيف الوظيفي الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، حيث كانت المعنوية لجميع هذه الممارسات أقل من ٠,٠٥. كانت الفروق جميعها لصالح الفنادق الخمس نجوم.

على الجانب الآخر؛ تبرز النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) في ثلاثة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في الاستقطاب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء، حيث كانت المعنوية أكبر من ٠,٠٥.

ثانياً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

جدول رقم (٩) نتائج تحليل اختبار "ت" لمتغيري الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المتغيرات	قيمة "ت" المحسوبة	متوسط العينة		المعنوية
		ذكور	إناث	
القيادة التحويلية الخضراء	١,٠٢٣	٣,١٤	٢,٧٤	٠,٤٨٥
إدارة الموارد البشرية الخضراء	١,٣٦٩	٢,٧٨	٢,٧٨	٠,٣٢٥
التوصيف الوظيفي الأخضر	١,٤٢١	٣,١١	٢,٩٧	٠,٣١١
الاستقطاب الأخضر	٠,٨٩٧	٢,٩٤	٢,٨٦	٠,٧٥٣
الاختيار الأخضر	٠,٩٣٢	٢,٨٩	٢,٦٩	٠,٧٨١
التوجيه الأخضر	١,٥٢٠	٣,٦٢	٢,٦٨	٠,٢٩٣
التدريب الأخضر	٢,٠١٠	٢,٨٥	٣,٣٧	٠,٢٤١
تقييم الأداء الأخضر	١,٧٤٢	٢,٣٩	٢,٧٧	٠,٣٠٢

٠,٣٤١	٣,٣١	٢,٤١	١,٣١٤	المكافآت الخضراء
-------	------	------	-------	------------------

تبين النتائج بجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير القيادة التحويلية الخضراء، وكذلك إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة تعزي للنوع، حيث كانت المعنوية أكبر من ٠,٠٥.

نتائج اختبار ONE WAY ANOVA

أولاً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل اختبار "ONE WAY ANOVA" لمتغيري الدراسة وفقاً لمتغير السن

المعنوية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
٠,٤٠١	٠,٩٨٤	٠,٩٢٩	٢,٧٨٧	بين المجموعات	القيادة التحويلية الخضراء
		٠,٩٤٤	٢٧٥,٧٥٤	داخل المجموعات	
			٢٧٨,٥٤١	الإجمالي	
٠,٤٥٣	٠,٨٧٨	٠,٨٧٦	٢,٦٢٨	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية الخضراء
		٠,٩٩٧	٢٩١,١٢٦	داخل المجموعات	
			٢٩٣,٧٥٣	الإجمالي	
٠,٤١٩	٠,٩٤٥	٠,٨٩٧	٢,٦٩٢	بين المجموعات	التوصيف الأخضر الوظيفي
		٠,٩٥٠	٢٧٧,٤٠٢	داخل المجموعات	
			٢٨٠,٠٩٥	الإجمالي	
٠,٦٠٤	٠,٦١٨	٠,٧١٤	٢,١٤٢	بين المجموعات	الاستقطاب الأخضر
		١,١٥٦	٣٣٧,٤١٢	داخل المجموعات	
			٣٣٩,٥٥٤	الإجمالي	
٠,٦٥٦	٠,٥٣٩	٠,٥٨٤	١,٧٥٣	بين المجموعات	الاختيار الأخضر
		١,٠٨٤	٣١٦,٤٠٩	داخل المجموعات	
			٣١٨,١٦٢	الإجمالي	
٠,٥٨٢	٠,٦٥٣	٠,٧٠٤	٢,١١٣	بين المجموعات	التوجيه الأخضر
		١,٠٧٩	٣١٥,١٢٧	داخل المجموعات	
			٣١٧,٢٤٠	الإجمالي	
٠,٤٨٥	٠,٨١٨	٠,٧٦٩	٢,٣٠٦	بين المجموعات	التدريب الأخضر
		٠,٩٤٠	٢٧٤,٤٧٤	داخل المجموعات	
			٢٧٦,٧٨٠	الإجمالي	
٠,٥٥٨	٠,٦٩١	٠,٦٧٠	٢,٠١٠	بين المجموعات	تقييم الأداء الأخضر
		٠,٩٧٠	٢٨٣,٢٧٤	داخل المجموعات	
			٢٨٥,٢٨٤	الإجمالي	
٠,٥٨١	٠,٦٥٣	٠,٦٤٤	١,٩٣١	بين المجموعات	المكافآت الخضراء
		٠,٩٨٥	٢٨٧,٧٠٨	داخل المجموعات	
			٢٨٩,٦٣٩	الإجمالي	

يبرز جدول (١٠) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالقيادة التحويلية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٤٠١، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للقيادة التحويلية الخضراء تعزي للسن.
- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٤٥٣، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء تعزي للسن.
- فيما يتعلق بالتوصيف الوظيفي الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٤١٩، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوصيف الوظيفي الأخضر تعزي للسن.
- فيما يتعلق بالاستقطاب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٦٠٤، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاستقطاب الأخضر تعزي للسن.

- فيما يتعلق بالاختيار الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٦٥٦، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاختيار الأخضر تعزي للسنة.
- فيما يتعلق بالتوجيه الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٥٨٢، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوجيه الأخضر تعزي للسنة.
- فيما يتعلق بالتدريب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٤٨٥، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتدريب الأخضر تعزي للسنة.
- فيما يتعلق بتقييم الأداء الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٥٥٨، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتقييم الأداء الأخضر تعزي للسنة.
- فيما يتعلق بالمكافآت الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٥٨١، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للمكافآت الخضراء تعزي للسنة.

ثانياً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

جدول رقم (١١) نتائج تحليل اختبار "ONE WAY ANOVE" لمتغيري الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المعنوية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
٠,٠٠٠	١٤,١٧٧	١٢,٢٨٨	٢٤,٥٧٦	بين المجموعات	القيادة الخضراء
		٠,٨٦٧	٢٥٣,٩٦٤	داخل المجموعات	
			٢٧٨,٥٤١	الإجمالي	
٠,٠٠٠	١٠,٥٢٠	٩,٨٤٠	١٩,٦٨١	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية الخضراء
		٠,٩٣٥	٢٧٤,٠٧٢	داخل المجموعات	
			٢٩٣,٧٥٣	الإجمالي	
٠,٠٠١	٦,٩٧٣	٦,٣٦٣	١٢,٧٢٥	بين المجموعات	التوصيف الوظيفي الأخضر
		٠,٩١٣	٢٦٧,٣٦٩	داخل المجموعات	
			٢٨٠,٠٩٥	الإجمالي	
٠,٠٠٠	١١,٠٨٠	١١,٩٣٨	٢٣,٨٧٦	بين المجموعات	الاستقطاب الأخضر
		١,٠٧٧	٣١٥,٦٧٨	داخل المجموعات	
			٣٣٩,٥٥٤	الإجمالي	
٠,٠٠١	٧,٧٣٢	٧,٩٧٥	١٥,٩٥١	بين المجموعات	الاختيار الأخضر
		١,٠٣١	٣٠٢,٢١١	داخل المجموعات	
			٣١٨,١٦٢	الإجمالي	
٠,٠٠١	٧,١٥٢	٧,٣٨٣	١٤,٧٦٧	بين المجموعات	التوجيه الأخضر
		١,٠٣٢	٣٠٢,٤٧٣	داخل المجموعات	
			٣١٧,٢٤٠	الإجمالي	
٠,٠٠١	٦,٦٥٧	٦,٠١٥	١٢,٠٣١	بين المجموعات	التدريب الأخضر
		٠,٩٠٤	٢٦٤,٧٤٩	داخل المجموعات	
			٢٧٦٣,٧٨٠	الإجمالي	
٠,٠٣٥	٣,٤٠٢	٣,٢٣٧	٦,٤٧٤	بين المجموعات	تقييم الأداء الأخضر
		٠,٩٥٢	٢٧٨,٨١٠	داخل المجموعات	
			٢٨٥,٢٨٤	الإجمالي	
٠,٠٠٧	٥,٠٤٦	٤,٨٢٢	٩,٦٤٣	بين المجموعات	المكافآت الخضراء
		٠,٩٥٦	٢٧٩,٩٩٦	داخل المجموعات	
			٢٨٩,٦٣٩	الإجمالي	

يبرز جدول (١٠) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالقيادة التحويلية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للقيادة التحويلية الخضراء تعزي للمؤهل الدراسي.

- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء تعزي للمؤهل الدراسي.
- فيما يتعلق بالتوصيف الوظيفي الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠١، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوصيف الوظيفي الأخضر تعزي للمؤهل الدراسي.
- فيما يتعلق بالاستقطاب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاستقطاب الأخضر تعزي للمؤهل الدراسي.
- فيما يتعلق بالاختيار الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠١، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاختيار الأخضر تعزي للمؤهل الدراسي.
- فيما يتعلق بالتوجيه الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠١، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوجيه الأخضر تعزي للمؤهل الدراسي.
- فيما يتعلق بالتدريب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠١، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتدريب الأخضر تعزي للمؤهل الدراسي.
- فيما يتعلق بتقييم الأداء الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٣٥، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتقييم الأداء الأخضر تعزي للمؤهل الدراسي.
- فيما يتعلق بالمكافآت الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠٧، وهي أقل من ٠,٠٠٥,٠٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للمكافآت الخضراء تعزي للمؤهل الدراسي.

ثالثاً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل اختبار "ONE WAY ANOVE" لمتغيري الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الإداري

المعنوية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
٠,٠٠٠	٤,٩٨٧	٤,٣٠١	٣٠,١١٠	بين المجموعات	القيادة الخضراء
		٠,٨٦٣	٢٤٨,٤٣١	داخل المجموعات	
			٢٧٨,٥٤١	الإجمالي	
٠,٠٠٤	٣,٠٢٠	٢,٨٦٩	٢٠,٠٨٥	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية الخضراء
		٠,٩٥٠	٢٧٣,٦٦٨	داخل المجموعات	
			٢٩٣,٧٥٣	الإجمالي	
٠,٠٠٢	٣,٣٠٤	٢,٩٧٥	٢٠,٨٢٣	بين المجموعات	التوصيف الوظيفي الأخضر
		٠,٩٠٠	٢٥٩,٢٧١	داخل المجموعات	
			٢٨٠,٠٩٥	الإجمالي	
٠,٠٠٨	٢,٨١٤	٣,١٠٦	٢١,٧٣٩	بين المجموعات	الاستقطاب الأخضر
		١,١٠٤	٣١٧,٨١٥	داخل المجموعات	
			٣٣٩,٥٥٤	الإجمالي	
٠,٠٠٩	٢,٧٦٥	٢,٨٦٢	٢٠,٠٣٦	بين المجموعات	الاختيار الأخضر
		١,٠٣٥	٢٩٨,١٢٦	داخل المجموعات	
			٣١٨,١٦٢	الإجمالي	
٠,٠٠٩	٢,٧٢٥	٢,٨١٥	١٩,٧٠٧	بين المجموعات	التوجيه الأخضر
		١,٠٣٣	٢٩٧,٥٣٣	داخل المجموعات	
			٣١٧,٢٤٠	الإجمالي	
٠,٠١٠	٢,٦٩٨	٢,٤٣٣	١٧,٠٣٣	بين المجموعات	التدريب الأخضر
		٠,٩٠٢	٢٥٩,٧٤٧	داخل المجموعات	
			٢٧٦,٧٨٠	الإجمالي	
٠,٠٩٢	١,٧٧٤	١,٦٨٥	١١,٧٩٢	بين المجموعات	تقييم الأداء الأخضر
		٠,٩٥٠	٢٧٣,٤٩٢	داخل المجموعات	
			٢٨٥,٢٨٤	الإجمالي	
٠,٠٢٨	٢,٢٧٠	٢,١٦٤	١٥,١٤٦	بين المجموعات	المكافآت الخضراء

		٠,٩٥٣	٢٧٤,٤٩٣	داخل المجموعات
			٢٨٩,٦٣٩	الإجمالي

يبرز جدول (١٠) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالقيادة التحويلية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للقيادة التحويلية الخضراء تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٤، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بالتوصيف الوظيفي الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٢، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوصيف الوظيفي الأخضر تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بالاستقطاب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٨، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاستقطاب الأخضر تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بالاختيار الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٩، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاختيار الأخضر تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بالتوجيه الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٩، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوجيه الأخضر تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بالتدريب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠١٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتدريب الأخضر تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بتقييم الأداء الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٩٢، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتقييم الأداء الأخضر تعزي للمستوي الإداري.
- فيما يتعلق بالمكافآت الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٢٨، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للمكافآت الخضراء تعزي للمستوي الإداري.

رابعاً: الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل اختبار "ONE WAY ANOVE" لمتغيري الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	المعنوية
القيادة التحويلية الخضراء	بين المجموعات	٨,٩٦٩	٢,٩٩٠	٣,٢٣٨	٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	٢٦٩,٥٧١	٠,٩٢٣		
	الإجمالي	٢٧٨,٥٤١			
إدارة الموارد البشرية الخضراء	بين المجموعات	٩,٢٢٧	٣,٠٧٦	٣,١٥٦	٠,٠٢٥
	داخل المجموعات	٢٨٤,٥٢٧	٠,٩٧٤		
	الإجمالي	٢٩٣,٧٥٣			
التوصيف الوظيفي الأخضر	بين المجموعات	٧,٦٦٦	٢,٥٥٥	٢,٧٣٩	٠,٠٤٤
	داخل المجموعات	٢٧٢,٤٢٨	٠,٩٣٣		
	الإجمالي	٢٨٠,٠٩٥			
الاستقطاب الأخضر	بين المجموعات	١٠,٣٢٨	٣,٤٤٣	٣,٠٥٣	٠,٠٢٩
	داخل المجموعات	٣٢٩,٢٢٦	١,١٢٧		
	الإجمالي	٣٣٩,٥٥٤			
الاختيار الأخضر	بين المجموعات	١٢,٢٠٤	٤,٠٦٨	٣,٨٨٢	٠,٠١٠
	داخل المجموعات	٣٠٥,٩٥٩	١,٠٤٨		
	الإجمالي	٣١٨,١٦٢			
التوجيه الأخضر	بين المجموعات	٩,٠٤٧	٣,٠١٦	٢,٨٥٧	٠,٠٣٧
	داخل المجموعات	٣٠٨,١٩٣	١,٠٥٥		
	الإجمالي	٣١٧,٢٤٠			
التدريب الأخضر	بين المجموعات	١٢,٥٨٧	٤,١٩٦	٤,٦٣٧	٠,٠٠٣
	داخل المجموعات	٢٦٤,١٩٤	٠,٩٠٥		

		الإجمالي			
تقييم الأداء الأخضر	بين المجموعات	١٤,٣٦٦	٢٧٦,٧٨٠	٤,٧٨٩	٥,١٦١
	داخل المجموعات	٢٧٠,٩١٨		٠,٩٢٨	
	الإجمالي	٢٨٥,٢٨٤			
المكافآت الخضراء	بين المجموعات	١٠,٦٤٩	٢٧٦,٧٨٠	٣,٥٥٠	٣,٧١٥
	داخل المجموعات	٢٧٨,٩٩٠		٠,٩٥٥	
	الإجمالي	٢٨٩,٦٣٩			

يبرز جدول (١٠) النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالقيادة التحويلية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٢٣، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للقيادة التحويلية الخضراء تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٢٥، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بالتوصيف الوظيفي الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٤٤، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوصيف الوظيفي الأخضر تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بالاستقطاب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٢٩، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاستقطاب الأخضر تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بالاختيار الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠١٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للاختيار الأخضر تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بالتوجيه الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٣٧، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتوجيه الأخضر تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بالتدريب الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٣، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للتدريب الأخضر تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بتقييم الأداء الأخضر، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠٠٢، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لتقييم الأداء الأخضر تعزي لسنوات الخبرة.
 - فيما يتعلق بالمكافآت الخضراء، توضح النتائج أن قيمة المعنوية بلغت ٠,٠١٢، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة للمكافآت الخضراء تعزي لسنوات الخبرة.
- وبناء على النتائج السابقة؛ يوضح جدول رقم (١٤) نتائج اختبار فروض الدراسة.

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	الفرض
مقبول	١/ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على إدارة الموارد البشرية الخضراء
مقبول	١/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على التوصيف الوظيفي الأخضر.
مقبول	٢/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على الاستقطاب الأخضر.
مقبول	٣/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على الاختيار الأخضر.
مقبول	٤/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على التوجيه الأخضر.
مقبول	٥/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على التدريب الأخضر.
مقبول	٦/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على تقييم الأداء الأخضر.
مقبول	٧/١ تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على المكافآت الخضراء.
مقبول جزئياً	٢/ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة للقيادة التحويلية الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها المتمثلة في التوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء تعزى للخصائص الديموجرافية (الجهة، النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة).

الخاتمة

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر القيادة التحويلية الخضراء على إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة المتمثلة في التوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر،

والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء في الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) بشرم الشيخ. لتحقيق هدف الدراسة؛ تم توزيع ٥٤٨ استمارة على العاملين بالفنادق، و٣٣٤ استمارة على العاملين بشركات السياحة فئة (أ)، فيما تم الاعتماد على تحليل ٤١٦ استمارة بالنسبة للفنادق، و٢٨٨ استمارة بالنسبة لشركات السياحة.

أبرزت نتائج الدراسة تبني الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. كما أن تلك الفنادق والشركات تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة، وكانت ممارسة التوجيه الأخضر الأعلى، ثم التدريب الأخضر، ثم التوصيف الوظيفي الأخضر، ثم الاستقطاب الأخضر، ثم المكافآت الخضراء، ثم الاختيار الأخضر، وأخيراً تقييم الأداء الأخضر. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً في إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ). كذلك هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء وكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. كذلك تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكان تأثير القيادة التحويلية الأقوى على ممارسة الاستقطاب الأخضر، يليه التأثير على ممارسة التدريب الأخضر، ثم التأثير على ممارسة الاختيار الأخضر، يليه التأثير على ممارسة التوصيف الوظيفي الأخضر، ثم التأثير على ممارسة التوجيه الأخضر، ثم التأثير على ممارسة المكافآت الخضراء، وأخيراً التأثير على تقييم الأداء الأخضر. كذلك أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) في متغيري القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في ممارسة التوصيف الوظيفي الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب الأخضر، وكانت الفروق جميعها لصالح الفنادق الخمس نجوم. بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في الاستقطاب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير القيادة التحويلية الخضراء، وكذلك إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها السبعة تعزي للنوع والسن. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير القيادة التحويلية الخضراء، وكذلك إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها السبعة تعزي للمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة. بجانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير القيادة التحويلية الخضراء، وكذلك إدارة الموارد البشرية الخضراء، وجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ما عدا ممارسة تقييم الأداء الأخضر تعزي للمستوي الإداري.

وفي ضوء نتائج الدراسة؛ يمكن وضع بعض المقترحات التي تساهم في تعزيز تبني الفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة للقيادة التحويلية والخضراء، وزيادة التوجه نحو تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. بالنسبة للفنادق الخمس نجوم وشركات السياحة؛ ينبغي على القادة في الفنادق وشركات السياحة تحديد رؤية واضحة للتحويل الأخضر وتكون ملتزمة بمبادئ الاستدامة. يجب أن يتم تضمين هذه الرؤية في الاستراتيجيات والأهداف العامة. كما أن هناك حاجة لتوفير التدريب المستمر والتوعية للموظفين حول الممارسات البيئية المستدامة وأهميتها، حيث يمكن تنظيم ورش عمل وندوات وتدريبات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين. كذلك يمكن تعزيز الابتكار البيئي من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة للحد من التأثير البيئي للفنادق وشركات السياحة. يمكن تكريم الأفكار المبتكرة وتشجيع المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر. علاوة على ذلك؛ ينبغي تشجيع الفنادق وشركات السياحة على استخدام التقنيات الخضراء والمستدامة في العمليات والخدمات. على سبيل المثال، تركيب أنظمة إدارة الطاقة الذكية واستخدام الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح. كما ينبغي أن تتضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية للفنادق وشركات السياحة العديد من الممارسات الخضراء، مثل تشجيع التنقل المستدام للموظفين مثل استخدام وسائل النقل العامة أو الدراجات، وتوفير برامج لفصل النفايات وإعادة التدوير، وتشجيع الاستخدام المستدام للمواد في العمليات اليومية. علاوة على ذلك؛ يمكن للفنادق وشركات السياحة تطوير شراكات استراتيجية مع منظمات ذات صلة، مثل المنظمات البيئية والمجتمع المحلي والجهات الحكومية، لتعزيز التحويل الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. يمكن تبادل المعرفة والخبرات والمشاركة في مشاريع مشتركة تهدف إلى تعزيز الاستدامة. هناك حاجة أيضاً لتطبيق نظم قياس وتقييم الأداء البيئي والاستدامة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء البيئي وتقارير الاستدامة لتحديد التقدم المحرز وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

أما بالنسبة للعاملين؛ فهناك حاجة لتعزيز الوعي بالقضايا البيئية وأهمية الاستدامة بين العاملين، من خلال بتوفير المعلومات والتدريب المستمر حول الممارسات البيئية المستدامة وتأثيرها الإيجابي على البيئة والمجتمع. كما ينبغي تشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر للممارسات البيئية، من خلال الاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم للحد من التأثير البيئي وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك؛ هناك حاجة لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات حول الممارسات البيئية المستدامة، من خلال إنشاء منصات للتواصل والتفاعل حيث يمكن للعاملين مشاركة الأفكار والتجارب وتعزيز التعلم المشترك. كذلك يمكن تشجيع العاملين على المشاركة في المبادرات الاجتماعية والبيئية خارج مجال العمل، من خلال تقديم الدعم والتشجيع للمشاركة في أنشطة التطوع والمبادرات المجتمعية التي تعزز الاستدامة وتسهم في التغيير الإيجابي.

الأبحاث المستقبلية

١. الدور الوسيط للدعم التنظيمي الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي.
٢. أثر القيادة التحويلية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات السياحية والفندقية: الدور المعدل للأداء الأخضر.
٣. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام والإبداع الأخضر في المؤسسات السياحية والفندقية.

المراجع

- الأخضر، صياحي. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج. (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- الزبيدي، غني، وحزمة، محمد. (٢٠١٩). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث تطبيقي في مدينة الإمامين الكاظمين (ع) الطبية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٥(١١٢)، ٤٨-٢٤.
- الطاهر، سناء، وأبو سن، أحمد. (٢٠١٩). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الإبداع في القطاع الصناعي في السودان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٣(٧)، ١٠٠-٨٤.
- الطراونة، رمزي. (٢٠٢١). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام: الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الغرابلي، زينب، وأحمد، علي، ويحيى، بريهان. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(٣)، ٣٤٠-٣١٩.
- 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)، ٣١٢-٢٨٥.
- جميل، عمر. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل لدعم عملية التعليم الإلكتروني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٢(٢٩)، ٢٩٠-٢٧٣.
- علاوى، نصيرة. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة كوندور Spa بولاية برج بوعريريج. *التكامل الاقتصادي*، ١٠(٣)، ١٤٢-١٢٣.
- قطيشات، مهند. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- واعر، وسيلة. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة حالة شركة نفضال فرع باتنة-الجزائر. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، ١٥(٢)، ٢٧٩-٢٩٤.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
- Alabaddi, Z. A., Rahahleh, A. H., Muflih, M. A., Sana'a, N. A. N., & Salah, A. A. (2020). The role of electronic human resource management on the practices of green human resource management. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 55-72.
- Ali, E. M., Helmy, N. M., & Fawi, W. M. (2022). Adoption of green human resources management practices by hotels in Egypt: Drivers, perceived benefits and challenges. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2), 155-186.
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49-58.

- Al-Romeedy, B. S., & Ibrahim, A. A. (2023). The mediating role of green reputation in the relationship between green human resource management and the sustainability of competitive advantage in Egyptian tourism companies. *Journal of Association of Arab Universities of Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 24(2), 40-63.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104-122.
- Arshad, M. (2021). The impact of green transformational leadership on environmental performance: Mediating effect of green human resource management and green innovation. *Journal of Organization and Business*, 1, 114–29.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16.
- Aykan, E. (2017). Gaining a competitive advantage through green human resource management. In O. L. Emeagwali, (Ed.). *Corporate Governance and Strategic Decision Making* (pp.159-176). Croatia: InTech.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.
- Bombiak, E. (2019). Green human resource management-the latest trend or strategic necessity?. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1647–1662.
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2022). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), 5-20.
- Chaudhary, R. (2018). Green buying behavior in India: An empirical analysis. *Journal of Global Responsibility*, 9(2), 179-192.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Cheema, S., & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-10.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107-119.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25-33.
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.
- Dessler, G. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. Essex, UK: Pearson Education.
- Du, Y., & Yan, M. (2022). Green transformational leadership and employees' taking charge behavior: The mediating role of personal initiative and the moderating role of green

organizational identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4172.

- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613-627.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956.
- Farghaly, M., Eljalil, A., & Zaki, M. (2021). Green human resource practices: Implementation level in the Egyptian travel agencies. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 4(2), 1-26.
- Farid, M. B., & 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), 125-134.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Guest, D. W., & Teplitzky, A. L. (2010). High-performance environmental management systems: lessons learned from 250 visits at leadership facilities. *Environmental Quality Management*, 20(1), 25-38.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431.
- Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6), 54-59.
- Huelgas, S. M., & Arellano, V. A. (2021). Green transformational leadership, green human resource management and green innovation: Key to environmental performance of selected port management offices of Philippine ports authority. *IOER International Multidisciplinary Research Journal*, 3, 48-58.
- Ismael, M. (2019). Impact of green human resources management on employees' performance at Manaseer group. (Published Master Thesis), Al al-Bayt University-Mafraq, Jordan.
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study, *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98 -105.
- Jahan, S., & Ullah, M. (2016). The emerging roles of HR professionals: Green human resource management (Green HRM) perspective. *Global Journal of Business Management*, 10(2), 1-23.
- Khan, A. N., & Khan, N. A. (2022). The nexuses between transformational leadership and employee green organisational citizenship behaviour: Role of environmental attitude and green dedication. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 921-933.
- 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.
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 1S-14S.

- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521-537.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229.
- Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: The roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1308-1324.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability*, 13(14), 7844.
- 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.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Mukherjee, S., Bhattacharjee, S., Paul, N., & Banerjee, U. (2020). Assessing green human resource management practices in higher educational institute. *TEST Engineering & Management*, 82, 221-240.
- Mukonza, C., & Swarts, I. (2019). Examining the role of green transformational leadership on promoting green organizational behavior. In S. O. Atiku, (Ed.). *Contemporary multicultural orientations and practices for global leadership* (pp. 200-224). USA: IGI Global.
- Obeidat, A. (2021). The impact of green human resource management on environmental performance: A focus on recruiting, selection and training practices. (Published Master Thesis), Yarmouk University, Jordan.
- Odeh, A. M. (2021). The impact of practicing transformational leadership on employees job satisfaction in the municipalities of Jenin governorate. (Published Master Thesis), Arab American University, Palestine.
- Omarova, L., & Jo, S. J. (2022). Employee pro-environmental behavior: The impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability*, 14(4), 2046.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: Is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.
- Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 1105-1120.
- Rabah, M. H. (2019). Impact of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices: In Palestinian food industries – the Gaza strip. (Published Master Thesis), The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Rahman, I., Chen, H., & Reynolds, D. (2020). Evidence of green signaling in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102444.
- 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*, 2(11), 3633-3639.
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.

- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Robertson, J. L. (2018). The nature, measurement and nomological network of environmentally specific transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 961-975.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22-41.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Sobaih, A. (2019). Green Human Resource Management in Egyptian Hotels: Practices and Barriers. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 5(1), 127-148.
- Srour, C. K., Kheir-El-Din, A., & Samir, Y. M. (2020). The effect of Green transformational leadership on organizational ethical culture: An applied study on the information technology organizations in Egypt. *The Scientific Journal of Economics and Commerce- Ain Shams University*, 3, 768-739.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. U. A., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tanova, C., & Bayighomog, S. W. (2022). Green human resource management in service industries: The construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452.
- Tulsi, P., & Ji, Y. (2020). A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 195-203.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: A study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1946.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research*, 101, 697-706.
- 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.
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., & Zhang, H. (2018). Does seeing “mind acts upon mind” affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values. *Sustainability*, 10(9), 3206.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.

The impact of Green Transformational Leadership on Green Human Resource Management in Tourism and Hotel Establishments

Marwa Gamal Abou Raia¹, Reda Mahmoud Abou Zeid², Mohammed Ezzat Hashad³

^{1,3} Hotel Management Department - Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City

² Tourism Studies Department – Faculty of Tourism and Hotels – University of Sadat City

Abstract:

Organizations have increased interest in adopting leadership styles that support environmental preservation such as green transformational leadership, because of its effective role in increasing the ability of these organizations to implement environmental activities and initiatives. Considering this the study aimed to evaluate the impact of green transformational leadership on green human resources management and its seven practices represented in green job descriptions, green recruitment, green choice, green guidance, green training, green performance evaluation and green rewards in five-star hotels and tourism companies category (A) in Sharm El Sheikh. The study also aimed to determine the statistical differences in the responses of the sample members according to demographic characteristics. The study used the questionnaire to collect data from the study sample, which was represented in workers in five-star hotels and tourism companies' category (A) in Sharm El-Sheikh, where 548 forms were distributed to hotel workers and 334 forms to workers in tourism companies' category (A), while the analysis of 416 forms was relied on for hotels and 288 forms for tourism companies. The results of the study highlighted a significant and positive correlation between green transformational leadership and green human resource management and all its practices. The results of the study also showed that green transformational leadership has a moral and positive impact on green human resource management and its seven practices. Finally the results highlighted the existence of statistical differences of the variables of green transformational leadership and green human resource management and some green human resource management practices represented in the practice of green job descriptions, green selection, green guidance, and green training and the differences were all in favor of five-star hotels.

Keyword: *Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management,*