

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق المصرية

The Role of Pro-environmental Behavior and Environmental Awareness in the Relationship Between Green Human Resource Management and Environmental Performance of Egyptian Hotels

د/ سوزان فؤاد بكر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع البنات)

الملخص:

إن القضايا البيئية العديدة التي تواجه صناعة الفنادق، قد أوجدت ضغوطاً متزايدة تتطلب ضرورة الاستجابة لها وتنفيذ استراتيجيات مستدامة لمواجهةها مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودراسة دورها في تعزيز الأداء البيئي للفنادق. وفي ضوء ذلك، هدف البحث إلى استكشاف علاقة التأثير بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، من خلال الدور الوسيط لكل من سلوك العاملين المؤيد للبيئة، والوعي البيئي. تم جمع البيانات من عينة من الفنادق المصرية (الخضراء وغير الخضراء) قوامها (٦١٥) مفردة، باستخدام أسلوب الاستقصاء، وقد تم التأكد من صدق القائمة وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو جميع متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الخضراء، السلوك المؤيد للبيئة، الوعي البيئي، الأداء البيئي) في كل من الفنادق الخضراء وغير الخضراء لصالح الفنادق الخضراء. ووجود تأثيراً إيجابياً مباشراً لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي للعاملين، وكذلك في الأداء البيئي للفنادق على مستوى العينة مأخوذة بشكل إجمالي، وعلى مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حده. كما توصلت النتائج إلى أن إدارة الموارد

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فتواد بكر

البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً غير مباشر في الأداء البيئي من خلال سلوك العاملين المؤيد للبيئة كمتغير وسيط، وتؤثر أيضاً تأثيراً غير مباشر في سلوك العاملين المؤيد للبيئة من خلال الوعي البيئي كمتغير وسيط، وذلك على مستوى الفنادق بشكل إجمالي، أو على مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حده. وبناءً على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، السلوك المؤيد للبيئة، الوعي البيئي، الأداء البيئي، الفنادق المصرية.

Abstract:

Environmental issues facing the hotel industry, have created growing pressures that require implementing sustainable strategies such as green human resources management, and studying its role in enhancing the environmental performance of hotels. Accordingly, this study aimed to explore the influence relationship between green human resource management and environmental performance, through the mediating role of pro-environmental behavior and environmental awareness of employees. Data were collected from a sample of (615) Egyptian hotels (green and non-green) using the survey method, and the validity and reliability of questionnaire were confirmed. One of the most important findings of the research : there were statistically significant differences between employees' attitudes towards all research variables (green human resources management, pro-environmental behavior, environmental awareness, environmental performance) in both green and non-green hotels in favor of green hotels, and a direct positive effect

of green human resources management on the pro-environmental behavior and environmental awareness of employees, as well as in the environmental performance of hotels on the level of the sample taken in aggregate, and on the level of green and non-green hotels separately. The results also found that green human resources management has an indirect positive impact on environmental performance through the pro-environmental behavior of employees as a mediating variable, and also affects indirectly the pro-environmental behavior of employees through environmental awareness as a mediating variable of hotels on the level of the sample taken in aggregate, and on the level of green and non-green hotels separately. Based on these results, a set of recommendations were proposed.

Key words: Green Human Resources Management, Pro-environmental Behavior, Environmental Awareness, Environmental Performance, Egyptian Hotels.

١ - المقدمة

تعتبر قضية الحفاظ على البيئة الطبيعية من القضايا الهامة خلال العقود القليلة الماضية، ولذا، تبنت العديد من الشركات الصناعية ممارسات وسياسات حماية البيئة، بهدف إزالة النفايات المتولدة أثناء إنتاج منتجاتها والتخلص منها بطريقة آمنة، وبما ينعكس على تحسين أدائها (Melnyk et al., 2003). ولم يقتصر الأمر على الشركات الصناعية فحسب، بل تبنت أيضًا شركات صناعة الخدمات - مثل الفنادق - تلك الممارسات، نظرًا لما تسببه هذه القضايا من أضرار ومخاوف بيئية، تمثل قوى ضاغطة لإعطاء مزيد من الاهتمام لتلك القضايا (Erdogan and Brais, 2007).

وعليه، أصبحت صناعة الفنادق تواجه ضغوطاً كبيرة تمثلت في ضرورة إعطاء اهتماماً كبيراً للحفاظ على البيئة من خلال تقديم خدمة ومنتجات غير ضارة بالبيئة وأكثر أماناً لنزلاء الفندق (Yusoff et al., 2020). وشملت جهودهم الخضراء أو الصديقة للبيئة الحد من النفايات، والحفاظ على الطاقة والمياه في عملياتها، وتنظيف العملاء والعاملين (Bohdanowicz et al., 2011; Rahman et al., 2012). فعلى سبيل المثال، وضعت هيلتون العالمية (Hilton Worldwide) أهدافاً وسياسات تشغيلية وبرامج صديقة للبيئة، وطوّرت أدوات لإعداد التقارير لمراقبة مدى تقدمها، نتيجة لذلك، خفضت استهلاكها الإجمالي للمياه بنسبة (١٤.١٪)، واستخدام الطاقة بنسبة (١٤.٥٪) عن الفترة من (٢٠٠٩ إلى ٢٠١٤). كما شجعت سلسلة فنادق ماريوت الدولية (Marriott International) أيضاً مبادرات الحماية للمساعدة في الحفاظ على البيئة. (Kim et al., 2019)

وتولت إدارة الموارد البشرية تلك المسؤولية، وأصبحت هي الأساس لتحقيق الأداء الأفضل نحو البيئة (Daily and Huang 2001; Jackson et al., 2011)، من خلال إعادة صياغة ممارساتها المختلفة (التوظيف والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها) بما يتناسب بفاعلية مع أهداف الأداء البيئي للمنظمات (Jabbour, 2013)، والتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، باعتبارها من أفضل الممارسات للحفاظ على البيئة، حيث توفر إطاراً يسمح للمنظمات بالإشراف على تأثيراتها المختلفة في البيئة (Yusoff et al., 2020).

تعتمد إدارة الموارد البشرية الخضراء على منظور صديق للبيئة، يهدف إلى تعزيز ثقافة تنظيمية خضراء تشجع العاملين على أداء عملهم بطرق صديقة للبيئة. وتتفهم وزيادة وعيهم بالأهداف البيئية، إضافة إلى خلق ميزة تنافسية قائمة على الاعتبارات البيئية. وتحقيق هذه الأهداف يتطلب تعزيز التزام العاملين نحو البيئة، والعمل في فرق عمل في هذا المجال، وتوظيف ومكافأة وتحفيز العاملين وتدريبهم بما يتماشى مع الأهداف البيئية للمنظمة (Kim et al., 2017). ومع ذلك، وعلى الرغم من أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوكيات المؤيدة للبيئة

قوية، إلا أن الدراسات الحديثة قد أشارت إلى وجود نقص ملحوظ في البحوث التي تناولت العملية التي من خلالها تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة (Pham & Thuy, 2020)، إضافة إلى أن دراسة كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي تعتبر غير مكتملة دون النظر في عمليتها (Chaudhary, 2020)

هذا، وقد أكد (Pham & Jabbar, 2019) على عدم وجود دراسة متعمقة حول العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبعض العوامل، مثل أداء الموظف الأخضر، ورأس المال البشري الأخضر، وأدوار الوساطة، والتفاعلات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي. لذا، اقترح Chaudhary (2020) أنه يجب فحص آليات الوساطة البديلة لفهم ديناميكيات العلاقات بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للمنظمة لمعالجة هذه الفجوة المعرفية. وفي ضوء ذلك، يختبر البحث الحالي الدور الوسيط للوعي البيئي والسلوكيات المؤيدة للبيئة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في القطاع محل البحث، في محاولة لسد أو التقليل من هذه الفجوة.

٢- الإطار المفاهيمي وأدبيات البحث وفروضة

١/٢ إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة

١/١/٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء *Green Human Resources Management*

إدارة الموارد البشرية (GHRM) هي مدخل استراتيجي منظم ومصمم لإدارة أداء العاملين بشكل فعال، يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية واكتساب المزايا التنافسية. ومع تزايد البحوث والدراسات التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء - كونها أحد فروع الإدارة الخضراء التي تستهدف الكشف عن دور السلوك البشري في الإدارة البيئية والتنمية المستدامة -، تم دمج مفهومي الإدارة البيئية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، وأطلق عليه إدارة الموارد البشرية الخضراء (O'Donohue & Torugsa, 2016).

ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جعل العاملين بالمنظمة أصدقاء للبيئة، لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة والمساهمة في الاستدامة البيئية (Renwick et al., 2013). كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تحافظ على الأعمال، وتهدف إلى منع الضرر الناجم عن الأنشطة المناهضة للبيئة في المنظمات (Yusoff, Nejati, Kee, & Amran, 2020). وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء هي إحدى أفضل الطرق لمساعدة المنظمات على تنفيذ برامج صديقة للبيئة من خلال تدريب العاملين على الممارسات الخضراء وتعزيز الوعي البيئي Environmental Awareness، والكفاءة البيئية Environmental Efficiency، والاندماج البيئي Environmental Involvement، والأداء البيئي Environmental Performance (Pham, Hoang, & Phan, 2019). وتتمثل بعض الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستثمار في العاملين المهمومين بالقضايا والمشاكل البيئية، وتوعيتهم بالعمليات البيئية التنظيمية، وتمكينهم من المشاركة في تلك العمليات، وخلق ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة (Kim, Kim, Choi, & Phetvaroon, 2019; Renwick et al., 2013).

وتتضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء مجموعة من الممارسات مثل التوظيف والاختيار والمكافآت والتحفيز والتدريب والتطوير والتقييمات التي تساعد في إنشاء مكان عمل صديق للبيئة (Yong, Yusliza, Ramayah, & Fawehinmi, 2019). وتعرف هذه الممارسات بأنها الأساليب والعمليات والبرامج الخضراء التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية، ومن ثم تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Arulrajah, Opatha and Nawaratne, 2016). كما تعرف ممارسات ومبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من البرامج والسياسات والأساليب والاستراتيجيات التي تحفز موظفي المنظمة على أداء السلوك الأخضر وخلق بيئة عمل متوافقة بيئياً تتسم بالكفاءة في استخدام

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

الموارد ومسؤولة اجتماعياً (Ren, Tang, & Jackson, 2018). وتعتبر ممارسات GHRM من أفضل الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لحل المشكلات البيئية والتنمية الخضراء لمواردها البشرية، وتحدد أهم ممارساتها في الآتي:

- **تحليل الوظائف الخضراء وتصميمها** حيث تقوم بإدراج المبادرات البيئية كعنصر أساسي في التوصيف الوظيفي، وتحديد وإضافة الكفاءات الخضراء، (مثل المعرفة البيئية) كجزء من متطلبات الكفاءة لكل منصب وظيفي، (مالك عليان، ٢٠٢١)

- **تخطيط الموارد البشرية الخضراء** التي تساعد في التنبؤ بعدد العاملين والمهارات اللازمة لتنفيذ برامج الإدارة البيئية، فالتوظيف الأخضر يكون وفق معايير بيئية من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات الشخصية عبر مواقع الإنترنت، وتفضيل المرشحين ذوي الكفاءات والخبرة في المشروعات البيئية، مع تعريف العاملين الجدد بالمعايير البيئية للمنظمة؛ وهو ما يساعد على جذب المواهب والمحافظة عليهم، (Shaban, 2019)، وتفيد بيانات دراسة ميدانية قام بإعدادها The Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD المملكة المتحدة عام (٢٠٠٧) بأن الخريجين أصحاب الكفاءات المرتفعة يعتبرون الأداء البيئي وسمعة المنظمة في هذا المجال معيار لاتخاذ القرارات عند التقدم لشغل الوظائف. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الشعور بأهمية السمعة البيئية للمنظمات يختلف باختلاف أعمار العاملين، فالعاملون الأصغر سناً يدركون أهمية مراعاة البيئة أكثر من العاملين الأكبر سناً (CIPD, 2007).

- **إدارة الأداء الأخضر** هي أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، وتعرف بأنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتقييم العمل الأخضر خلال فترة محددة، وتقديم التغذية المرتدة الخضراء، وإعادة تعيين الأهداف الخضراء للأفراد. (Armstrong & Taylor, 2020). ولذلك ف ومن أجل تقييم أداء العاملين الأخضر بشكل فعال، على المنظمات وضع أهداف خضراء لكل موظف، ووضع معايير خضراء مدمجة في عملية تقييم الأداء (Opatha & Arulrajah, 2014)

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

- **التدريب والتنمية الخضراء** من خلال حصر برامج تدريبية وتنفيذها؛ بهدف إكساب العاملين المعرفة الكاملة حول السياسات البيئية في المنظمة، وتطوير كفاءاتهم البيئية؛ من أجل تغيير سلوك العاملين حول المبادرات والأنشطة البيئية، والمتمثلة في تقليل النفايات والاستخدام المستدام والأمثل للموارد، (مالك عليان، ٢٠٢١)

وقد أشارت دراسة (Renwick et,2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر ومستوى التنمية البيئية. ولأهمية التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد أصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين، إذ بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة بمبادرات تدريبهم على إدارة الجودة البيئية. كما تم اقتراح بعض الممارسات الخضراء للتدريب والتطوير مثل (تدريب العاملين على إجراء التحليل الأخضر لمكان العمل، وتطبيق التناوب الوظيفي لتدريب المديرين الخضر للمستقبل، وتوفير التدريب عن جوانب الإدارة البيئية الخاصة بالسلامة، وكفاءة الطاقة، وإدارة النفايات، وإعادة التدوير، وتنمية المهارات الشخصية الخضراء، وإعادة تدريب العاملين الذين يفقدون وظائفهم في الصناعات الملوثة ذات الصلة).

- **انظمة المكافآت والتعويضات الخضراء**، تعد هذه الممارسة أحد المحركات الرئيسية لفرض التغيير في المنظمة في اتجاه الأداء البيئي والثقافة البيئية، من خلال تقديم الحوافز للعاملين؛ لتشجيعهم على القيام بمبادرات بيئية، مثل مسابقات المشروعات البيئية، والتوصل إلى أفكار جديدة تقلل من آثار التدهور البيئي، بالإضافة إلى تشكيل الانضباط

الأخضر في العمل (قانون البيئة الخضراء) من خلال تنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الذين يخالفون أحكام وقواعد حماية البيئة. (Razab & Osman, 2015) وقد أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (Gomez & Cruz, 2011) والتي أجريت على ٤٦٩ شركة أمريكية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء البيئي والتعويضات التي يحصل عليها المدبرون التنفيذيون بهذه الشركات. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Fernández et al., 2003) التي ربطت بين نتائج تحقيق الأداء البيئي للمنظمات، وأجور المسؤولين التنفيذيين، حيث يشكل هذا الربط حافزاً قوياً للمدبرين للحفاظ على المعايير البيئية بشكل أفضل.

٢/١/٢ مفهوم السلوك المؤيد للبيئة Pro-environmental behavior

المشاكل البيئية هي بطبيعتها من صنع الإنسان، مما يعني أن هذه القضايا مدفوعة بالسلوك البشري. لقد غير جيلنا الحالي النظام البيئي بشكل أسرع وأكثر شمولاً من أي جيل آخر، مما يثبت أن التغيير السلوكي ضروري لمستقبل مستدام. والسلوك المؤيد للبيئة هو سلوك معقد في تنوعه، وكذلك في العديد من تأثيراته السببية (Stern, 2000). إن موضوع السلوك المؤيد للبيئة Pro-Environmental Behavior قد جذب اهتمام الاقتصاديين منذ الستينيات (Gifford & Nilsson, 2014). إلا أنه مؤخراً تم الاهتمام به من قبل الباحثين في مجال علم النفس البيئي، فبينما يهتم علماء النفس أكثر بالعوامل الداخلية، يركز الاقتصاديون أكثر على العوامل الخارجية (Clark et al., 2003) وقد كرست العلوم السلوكية والاجتماعية جهداً كبيراً لفهم الدوافع التي تستثير السلوك المؤيد للبيئة، من خلال تطوير النظريات التي تشمل العوامل الداخلية والمؤسسية والاجتماعية (Stern, 2000).

يُعرّف السلوك المؤيد للبيئة، المعروف أيضاً بالسلوك الأخضر أو المستدام أو الصديق للبيئة-Green-, Sustainable -, or (Eco-Friendly) Environmentally Friendly behavior، بأنه السلوكيات التي يتخذ فيها الأفراد إجراءات وقائية تجاه البيئة، والتي تسعى بوعي إلى تقليل التأثير السلبي لسلوكيات الفرد في طبيعة وتركيبه البيئة المحيطة، وهي طريقة فعالة لتحقيق برامج الاستدامة الفعالة في مكان العمل

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

(Kollmuss & Agyeman, 2002). وتشير تلك السلوكيات إلى الأنشطة التي يقوم بها العاملين مثل إعادة التدوير وتقليل النفايات وتوفير المياه وتقليل استهلاك الطاقة، والتي تهدف إلى تقليل العواقب السلبية لأفعال الأفراد (Stern, 2000). وتتضمن السلوكيات المؤيدة للبيئة نوعين من السلوكيات، سلوكيات متعلقة بالمهام Task-related Behaviors P-EB، وسلوكيات استباقية مؤيدة للبيئة Proactive Behaviors P-EB (Bissing-Olson, Iyer, Fielding, & Zacher, 2013; Zhang et al., 2019). تشير السلوكيات المتعلقة بالمهام إلى السلوكيات المطلوبة رسمياً من قبل المنظمة والمحددة في سياق واجبات الفرد الرسمية، بمعنى أداء العاملين لواجباتهم ومهامهم التنظيمية الأساسية بطرق تساعد في حماية الموارد الطبيعية والبيئية. بينما يشير مفهوم السلوك الاستباقي المؤيد للبيئة إلى درجة مبادرة العاملين في السلوكيات الخضراء التي تتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية، ولا ينبع هذا النوع من السلوكيات من ظروف العمل أو توصيف الوظائف، ولكنه ينشأ من المشاركة الشخصية في العمل مع المشكلات غير المتوقعة (Bissing-Olson et al., 2013).

وتوجد مجموعة واسعة من محددات السلوك المؤيد للبيئة يمكن تصنيفها إلى: العوامل الاجتماعية والديموغرافية أو القدرات الشخصية (العمر، التعليم، الدخل، النوع، الأسرة، والمعرفة البيئية)، والعوامل المرتبطة بالاتجاهات (المعتقدات، الوعي، القيم، الأعراف، الهوية، الاهتمام البيئي، مركز التحكم والمسؤولية الشخصية، والعواطف)، والعادات Contextual Habits or Routine Behavior، والعوامل السياقية Contextual Factors (الفردية والاجتماعية والمؤسسية). والتي لا يزال تناولها محدوداً في الأدبيات، مما يشكل فجوة بحثية (Blankenberg & Alhusenb, 2019).

٣/١/٢ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن تنفيذها من خلال تحقيق الممارسات الخضراء، حيث أن هذه الممارسات لها تأثيراً إيجابياً في سلوكيات العاملين نحو

البيئية، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية البيئية (Kim et al., 2019; Tang,) (Chen, Jiang, Paill'e, & Jia, 2018; Zhang et al., 2019). هذا وقد أشار Norton وآخرون (2017) إلى أن المنظمة يمكن أن تقلل من الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية لسلوك العاملين على البيئة من خلال تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين (Norton, Zacher, Parker, & Ashkanasy, 2017)، وجعل العاملون أصدقاء للبيئة أثناء أداء المهام الموكلة إليهم، وإجراء تغييرات أوسع و "أكثر اخضراراً" لسياسات العمل التي تدعمها المنظمة (Ramus & Steger, 2000).

وفي هذا الصدد، توفر نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory (SET) منظوراً مفيداً لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوكيات المؤيدة للبيئة. ووفقاً لهذه فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تزيد من جهود العاملين التطوعية والاختيارية، فحين يدرك العاملون مستوى مرتفع من جودة العلاقة التبادلية بينهم وبين منظماتهم أو رؤسائهم، فمن المحتمل أن يبذلوا مزيداً من الجهد من تلقاء أنفسهم لصالح منظماتهم (Van Knippenberg et al, 2007). على سبيل المثال، كلما زاد إدراك موظفي الخطوط الأمامية لممارسات إدارة الموارد البشرية، كلما انعكس ذلك على سلوكهم، وارتفع مستوى جودة الخدمة المقدمة. وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من (Tsaur and Lin 2004)، التي أظهرت أن موظفي الخدمة ذوي الإدراك الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف والتدريب.... وغيرها) يقدمون خدمات متميزة لعملاء الفنادق من خلال تجاوز واجبات الدور الرسمي للوظيفة. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي أيضاً، فإن معرفة العاملين لفوائد ونتائج استخدام الممارسات الخضراء، يزيد من احتمالات تطوعهم للمشاركة في خطط وأنشطة المنظمة البيئية (Paillé & Meija-Morelos, 2019; Pham &) (Jabbour, 2019; Pham et al., 2020).

ومع ظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية البيئية (CBEO) مؤخراً في الأدبيات البيئية، كنهج عملي لفهم السلوكيات الصديقة للبيئة في مكان العمل، قام كل من (Daily et al., 2009; Paillé et al., 2013) بتأصيل هذا المفهوم وتم تعريفه بأنه

" مجموعة من السلوكيات الاختيارية والتطوعية التي يقوم بها العاملين داخل المنظمة، ليست مطلوبة ولا يكافأ عليها وموجهة نحو تحسين البيئة. وتم تعريفها أيضاً على أنها سلوك طوعي غير محدد في الوصف الوظيفي الرسمي، تتضافر من خلالها جهود الأفراد للمساعدة على جعل المنظمة و/أو المجتمع أكثر استدامة (2013، Lamm et al). وتوصل (Paillé et al, 2014) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء، لها علاقة إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين. كما توصلت دراسة كل من (إسماعيل، والبردان، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين في أربع قطاعات صناعية (الحديد والصلب، الغزل والنسيج والصباغة، الكيماويات، الأغذية والمشروبات) بمدينة السادات.

كما أظهرت دراسة (Pham et al., 2020)، ودراسة (Kim et al., 2019) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير واضح في السلوكيات الخضراء للعاملين في صناعة الضيافة، وأن تدريب العاملين ومشاركتهم في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، تعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى التزامهم بالسلوكيات الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه البيئة.

ولكن ترى الباحثة أن استخدام سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كمنهج لفهم وتفسير السلوكيات الصديقة للبيئة يشوبه بعض القصور، حيث تحدد السلوك الصديق للبيئة كإجراء فردي اختياري فقط لتقليل التأثير الضار للفرد على البيئة. ولذا قد يكون من الأفضل والأنسب النظر إلى مفهوم السلوكيات المؤيدة للبيئة كمفهوم شامل يجمع بين السلوكيات الصديقة للبيئة المتعلقة بالمهام والواجبات الرسمية، والسلوك الاستباقي المؤيد للبيئة، الذي يشير إلى درجة مبادرة العاملين في السلوكيات الخضراء التي تتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية، والذي تعبر عنه سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. وعلى الرغم من أن العديد من باحثي الإدارة البيئية قد قاموا بفحص ممارسات الإدارة البيئية للسلوكيات الخضراء وتقليل النفائات في قطاع الفنادق، إلا أنه يوجد ندرة - في حدود علم الباحثة - في بحث تأثير دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

السلوكيات المؤيدة أو الصديقة للبيئة للعاملين بالفنادق يجمع بين النوعين السابقين من السلوكيات، حيث وُجِدَت دراسة واحدة ل (Mahlagha & Levent,2022) قامت بفحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوكيات المؤيدة للبيئة (المرتبطة بالمهام، والسلوك الاستباقي)، ولكن من خلال متغير معدل لهذه العلاقة وهو القيادة الخادمة.

على ضوء ما سبق عرضه، تتوقع الدراسة الحالية أن يكون لإدارة الموارد البشرية الخضر GHRM تأثير إيجابي في سلوك العاملين المؤيد للبيئة، وعليه، تم وضع الفرض الأول للبحث.

٢/٢ إدارة الموارد البشرية الخضراء والوعي البيئي

١/٢/٢ مفهوم الوعي البيئي Environmental Awareness

مع زيادة المشكلات البيئية وتفاقمها مع بداية القرن الواحد والعشرين، نجد أن هناك حاجة ماسة إلى إكساب الأفراد والجماعات تنمية الشعور بالمسئولية تجاه بيئتهم وإكسابهم الوعي اللازم ليكونوا قادرين على التعامل مع البيئة تعاملًا سليمًا غير مخل أو مؤذ بمكونات البيئة، وأن يُقدّر هؤلاء الأفراد العلاقة التأثيرية التبادلية بين الإنسان والبيئة، حيث أن الإنسان هو الكائن الأكثر تأثيرًا في البيئة من خلال أنشطته المتزايدة ومحاولاته المستمرة للسيطرة على الموارد من أجل الكسب. لذلك، كان من الضروري أن يكتسب الإنسان الدراية والمعرفة اللازمة لبيئته، وأن يحد من ممارساته الضارة بها سواء بقصد أو بدون قصد، وأن يكون قادرًا على وضع الحلول للمشكلات البيئية القائمة، وتفادي حدوث أي مشكلات أخرى، كل ذلك يتحقق من خلال التوعية البيئية أو ما يعرف بالوعي البيئي.

ولقد تعددت التعريفات الخاصة بالوعي البيئي، فعرفه (ربيع، ٢٠٠٩) بأنه تكوين الاتجاهات البيئية التي تتحكم في سلوك الأفراد من خلال إعداد وتصميم البرامج والأنشطة التي تهدف إلى توضيح مفهوم بيئي معين أو مشكلة بيئية، وتنمية اهتمام وشعور بالمسئولية، وبالتالي تغيير اتجاهاتهم ووجهات نظرهم وإشراكهم في إيجاد حلول مناسبة.

وذكر (Kumud & Ghosh,2014) أن الوعي البيئي يتضمن معرفة العاملين بالقضايا البيئية، وأنه يمكن تنميته من خلال إكساب الأفراد المهارات اللازمة لحل المشاكل البيئية، وتعديل سلوكهم ليتماشى مع المسؤولية البيئية للمنظمة. وأشار (Sahu et al.2015) إلى أن الوعي البيئي هو المعارف التي يكتسبها الفرد فيما يتعلق بالمشكلات البيئية، وكيفية مواجهتها، وتحسين جودة البيئة المحيطة. وعرفه (يقيم، ٢٠١٧) بأنه اتجاه الفرد نحو المشكلات البيئية، والذي يتكون لديه نتيجة احتكاكه وتفاعله مع تلك المشكلات، وهذا الاتجاه يظهر في صورة الموافقة أو الرفض، كما يظهر في تصرف الفرد بالإيجاب أو السلب تجاه البيئة. ويعرف (السبعوي، ٢٠١٨) الوعي البيئي على أنه السلوكيات والاتجاهات الإيجابية للفرد نحو البيئة نتيجة لإدراكه وإلمامه بالمعارف والمعلومات البيئية حول كيفية التعامل مع البيئة وحمايتها. وعرفه (Sayed Kifayat et al.,2021) بأنه مفهوم شامل يتضمن وجهات النظر والاهتمامات والحساسيات للقضايا البيئية، بالإضافة إلى الأفكار والاتجاهات نحو حل المشكلات البيئية، وكيفية إدارة والحفاظ على العلاقة بين البيئة والأشخاص لتحسين جودتها. وبعبارة أخرى، الوعي البيئي هو فهم الفرد للقضايا البيئية، وهو عامل أساسي لانتقال الأفراد من السلوك الحالي إلى سلوك أكثر صداقة للبيئة. الفرد الذي يتمتع بوعي أكبر هو أكثر استعداداً للسلوكيات الصديقة من الفرد الذي لديه وعي بيئي أقل.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الوعي البيئي بأنه الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة، والطبيعة، والقيام بجميع الممارسات التي تساعد على حمايتها والحفاظ عليها، وتوعية الآخرين حول نوعية الأخطار التي تسببها الممارسات البشرية الخاطئة، ومدى خطورتها، والوعي بالمواضيع البيئية المختلفة، ومحاولة إصلاح الأضرار الناجمة عن الممارسات البيئية الخاطئة.

هذا، وقد أشار (Gabarda-Mallorquí, Fruaguell, & Ribas, 2018) إلى أن الوعي البيئي يركز على ما يسمى بالـ "R's" وتعني التقليل Reduce، وإعادة الاستخدام Reuse، وإعادة التدوير Recycle، وإعادة التفكير Rethink. والشخص الواعي بيئياً An Ecologically mindful person هو شخص يشارك في مجموعة

متنوعة من الأنشطة والسلوكيات المؤيدة للبيئة ولديه قيم ومواقف محددة (Yeh, Ma, & Huan, 2016).

وتكمن أهمية الوعي البيئي في تنمية وبناء اتجاهات الأفراد والجماعات في المجتمع لتغيير سلوكياتهم نحو البيئة، ومشاركتهم في حل المشكلات التي تواجهها، من خلال تحميلهم مسؤولية تحديد المشكلات ومنع حدوثها، من خلال تنمية مهاراتهم ووعيهم لمتابعة القضايا التي تخص البيئة، والمرتبطة بالتطور من أجل تحقيق تنمية مستدامة (الصباغ، ٢٠١٧). وفي نفس السياق أوضح (عماد وشريف، ٢٠٢٠) أن للوعي البيئي للعاملين بالفنادق أهمية كبيرة في حل المشكلات البيئية، لدورة في نشر التوعية والإرشاد والتوجيه والمعرفة لديهم، و زيادة مهاراتهم الضرورية وإكسابهم التعامل الايجابي مع المشاكل البيئية، مما يسهم في تنمية السلوك الحضاري، إضافة إلى تطوير القيم والأخلاقيات البيئية لديهم، ومعرفة حقوقهم وواجباتهم تجاه المحافظة على البيئة، والحد من استنزاف الموارد الطبيعية المختلفة مثل الماء، والطاقة، والتقليل من النفايات الصلبة بإعادة تدويرها، مما يجعل العاملون أكثر ارتباطا بالبيئة.

وللوعي البيئي أهداف عديدة منها، ما هو مرتبط بالفرد كإكسابه المعلومات والمعارف الخاصة بكيفية التعامل الإيجابي مع البيئة، وتحسينها، والمحافظة عليها لضمان تحقيق التنمية المستدامة، وزيادة قدرته على تحديد المشاكل البيئية، والعمل على حلها بكفاءة. وما هو مرتبط بالمجتمع كتحسين المستوى المعيشي للمجتمع من خلال تقليل أثر التلوث على صحة المواطنين، وتشجيع المواطنين على المشاركة في الحد من الآثار السلبية على البيئة (فتوح، ٢٠١٨).

وبالنسبة للمنظمات، فإن نشر الوعي البيئي يعد هدفاً أساسياً من أهداف المنظمة، يتطلب تنميته لدي العاملين من خلال تنمية الوعي المعرفي، والوعي السلوكي، والوعي باتخاذ القرارات والحلول تجاه البيئة.

والوعي البيئي هو مفهوم متعدد الأبعاد يؤثر في معلومات الفرد ومعارفه واتجاهاته وميوله وسلوكياته ونواياه ومحاولاته وأفعاله (Wan, Chan, & Huang, 2017)، يرتبط بالعوامل النفسية التي تحدد ميل الأفراد نحو الأنشطة والمواقف والسلوكيات

المؤيدة للبيئة (Zhang & Cheng, 2014). فالوعي البيئي للفرد يتكون من مزيج من الدافعية والمعرفة والمهارات والقدرات، وكل عنصر من عناصر هذا المزج يشتمل على عدة جوانب. تشتمل الدافعية على القيم والمواقف، والقلق بشأن المشاكل البيئية، والفهم والتمكين الذاتي للفرد، وفهم المسؤولية، والاستعداد أو الرغبة للعمل، وتتضمن المعرفة البيئية معلومات عن المشاكل البيئية، والعلاقات بين السبب والنتيجة للمشاكل البيئية، ومعلومات حول الإمكانيات الهيكلية للأنشطة الصديقة للبيئة. وبالنسبة للمهارات والقدرات، فإن هناك حاجة إلى التصرف بطرق تعمل على تحسين البيئة. من خلال تعلم المهارات العملية المناسبة مثل إعادة التدوير، وإعطاء الوقت وبذل الجهد من الأفراد والمجتمعات (Kokkinen, 2013).

٢/٢/٢ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والوعي البيئي للعاملين.

تعتبر إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لتعزيز الوعي البيئي للعاملين ولتحسين الأداء البيئي للمنظمة ولخدمة المجتمع ككل. (Benevene & Buonomo, 2020) تنص النظرية المعرفية الاجتماعية Social Cognitive Theory (SCT) على أن المعرفة التي يكتسبها الفرد، ترتبط بشكل مباشر بملاحظة الآخرين في سياق التفاعلات الاجتماعية، والخبرات، والتعلم، وتأثير وسائل الإعلام الخارجية (Bandura, 2001). وتؤثر العوامل الخارجية على قدرة الأفراد على اختيار وتنفيذ وإدارة أعمالهم الخاصة عن قصد لتحقيق النتائج المتوقعة. ومن المنظور الاجتماعي المعرفي، لا يتفاعل الأفراد بشكل مختلف مع العوامل الخارجية فحسب، بل يتسمون أيضاً بالمرونة والقدرة على ضبط النفس (Bandura, 2001). فعندما يكون لدى العاملين فهم أفضل لبيئتهم وأهميتها لبقاء جميع الكائنات في العالم، ودورهم الهام في حمايتها، تكون لديهم الرغبة في المشاركة بشكل أكثر إيجابية في القضايا البيئية. ووفقاً لـ لنظرية المعرفية الاجتماعية، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء من الممكن أن تؤثر الأداء البيئي للعاملين ليس بشكل مباشر، ولكن من خلال تعزيز وعيهم البيئي. حيث أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي العملية التي يتم من خلالها إبلاغ جميع العاملين وتشجيعهم على تحسين كفاءاتهم البيئية، مما يسهل من تحقيق الأهداف

التنظيمية بشكل أكثر فعالية. إن اختيار وتعيين عاملين لديهم وعي بيئي، وتدريبهم بشكل مستمر وفعال، ينعكس على تعزيز الوعي البيئي نحو عمليات المنظمة المختلفة. حيث أن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الضمان بأن الوعي البيئي أصبح جزءاً لا يتجزأ من سلوكيات العاملين وممارساتهم وعاداتهم، وإنها تدعم جهود العاملين نحو أداء مهام مسؤولة بيئياً تعمل على تحسين الأداء البيئي لمنظماتهم (Roscoe et al., 2019). وتعمل برامج التدريب البيئي Environmental Training Programs على تدعيم الوعي البيئي لدى العاملين من خلال اكسابهم مهارات كيفية حماية بيئتهم، وزيادة مشاركتهم العاطفية في تحسين الأداء البيئي للمنظمة (Daily, Bishop, & Massoud, 2012; Fernandez, Junquera, & Ordiz, 2003).

إن التعرف على اتجاهات الأفراد وخبراتهم، وتفاعلهم الإيجابي مع البيئة يولد سلوكاً إيجابياً، ينعكس على أدائهم البيئي من خلال ارتفاع مستوى الوعي البيئي لديهم. وتعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر، والتنمية والتدريب الأخضر، والانضباط الأخضر على تعزيز الوعي البيئي للعاملين، وتعزيز سلوكهم الإيجابي نحو السلوكيات المؤيدة للبيئة، وبما ينعكس على الأداء البيئي. (Sawitri et al., 2015; Singh et al., 2020). فتعزيز الوعي البيئي هو طريقة فعالة لتحسين السلوكيات البيئية والأداء الأخضر، والتي تتطلب فهماً عميقاً للقضايا والمشاكل البيئية. لذا فمن الممكن أن تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين. وعليه، تقترح الدراسة الحالية الفرض الثاني للبحث.

٣/٢ إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي

١/٣/٢ مفهوم الأداء البيئي Environmental performance

يتطلب نجاح المنظمات في ظل التنمية المستدامة، إعادة النظر في طريقة تسييرها وتعاملها مع البيئة، وكيفية إدارة عملياتها الإنتاجية والتسويقية المضرة بالبيئة، من خلال تصميم وتسويق منتجات صديقة للبيئة. وعلى المنظمات التي ترغب في زيادة قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً – في ظل التسويق العالمي وتحرير التجارة- تكثيف

البحوث حول اتجاهات عملاتها نحو المشاكل البيئية، لتحديد الاستجابة الملائمة لهم (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2012, P 159).

وعليه، بدأت منظمات الأعمال في تفعيل مسؤوليتها البيئية، وإعادة التوازن في علاقتها بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد، وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى ك رأس المال والعمل، وبالتالي فهي تكلفة على من يستخدمها أو يلوثها أو يفسدها أن يتحملها. (نجم عبود، ٢٠١٢). مما تطلب وجود وعي حقيقي لدى القائمين على اتخاذ القرارات، وتطبيق كافة مبادئ التنمية المستدامة، والمعارف الخاصة بحماية البيئة، وتقييم الأداء البيئي بأحدث مراحل التطور المحاسبي وتحسينه، بتخفيض التكاليف البيئية، حيث تشكل في العديد من المنظمات نسبة كبيرة من تكاليف التشغيل الكلية والتي قد تصل إلى ٢٥%. (Olusegun Monsuru Vincent, 2012)، (محمد فلاق، ٢٠١٦)، (خالد لبيب، ٢٠٠٢) إن ممارسة المنظمات للأنشطة الصديقة، يؤدي إلى تقليل الآثار السلبية لعمليات التصنيع على البيئة، ويعد مؤشراً على أدائها البيئي (Wong et al., 2013). ويشير الأداء البيئي للمنظمة إلى ممارسة المبادرات التي تؤثر بشكل إيجابي على البيئة. لذا، فإن المنظمات مدعوة بقوة لتبني ممارسات إدارة بيئية فعالة، من أجل الاستمتاع بحماية البيئة، (Jackson & Seo, 2010).

وعليه، يمكن تعريف الأداء البيئي على أنه التأثير الحاصل نتيجة ممارسات وأنشطة منظمات الأعمال على البيئة المحيطة (مصطفى يوسف كافي، ٢٠١٤، ١٣٧)، وبعبارة أخرى، فإن الأداء البيئي يمثل كل النشاطات والعمليات الإنتاجية أو الخدمية التي تقوم بها منظمة الأعمال - سواء بشكل إجباري أو اختياري- من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية أو التخفيف منها (عبد الرزاق قاسم الشحادة، ٢٠١٠، ٢٨٣). وفي نفس السياق عرفه (عبدالرسول، ٢٠١٧) بأنه نتائج مجهودات منظمة الأعمال الإجبارية أو الاختيارية لإدارة جوانبها البيئية، يمكن قياسها للحد أو التخفيف من الآثار السلبية التي يخلفها نشاطها، أو سلعتها، أو خدماتها بطرق مقصودة، أو غير مقصودة على البيئة. هذا، قد عرفته المواصفة العالمية ISO 14031 أنه " النتائج

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

القابلة للقياس والمتحصل عليها من نظام الإدارة البيئية المرتبطة برقابة الجوانب البيئية المحددة للمنظمة بناء على سياستها وأهدافها وغاياتها البيئية. (IS.ISO 14031/1999, 2003,P2

ويهدف الأداء البيئي لمنظمات الأعمال إلى تحقيق ستة أهداف أساسية، وهي: الامتثال للقوانين، ومنع التلوث، والكفاءة الإيكولوجية، والابتكار البيئي، والأخلاقيات البيئية (TAJRI et all., 2015, P 2.)

إن تحسين الأداء البيئي للمنظمات والاهتمام به، يعد بمثابة ميزة تنافسية وأداءً اقتصاديًا لها، حيث قد يساهم في تشجيع منظمة الأعمال لتكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارًا من خلال حرصها على البيئة وحمايتها، وقدرتها على امتلاك المهارة والمعرفة الملائمين للسيطرة على تأثير عملياتها في البيئة، وبما يساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها للوصول إلى مستوى الأداء الذي تتفوق به على منافسيها، وأيضًا بما يكون له انعكاس جيد على الأرباح ومكانتها وصورتها الذهنية لدى عملائها والمتعاملين معها. (مصطفى يوسف كافي، ٢٠١٤).

كما يحقق تحسين الأداء البيئي لمنظمات الأعمال منافع هامة، تتمثل في منافع قانونية كتجنب المقاضاة، والغرامات والتكاليف القانونية، وتكلفة الإزالة، والمسؤوليات المدنية. ومنافع تحسين صورة المنظمة من خلال السمعة الطيبة والجاذبة للعملاء والمتعاملين معها، وشعور العاملين بالفخر التنظيمي. ومنافع إدارية ومالية متمثلة في تحسين الأداء، وتميز المنتج، والحصول على الشريط البيئي، وتحسين الحصة السوقية وهامش المساهمة، وتحسين فرص الاستثمار والرقابة على التكاليف، وتحقيق أرباح مجزية. (نجم عبود، ٢٠٠٦). إضافة إلى ما ذكره (مصطفى كافي، ٢٠١٤) من أن الأداء البيئي للمنظمات يحقق وفورات نتيجة تخفيض استهلاك الطاقة والموارد الأخرى، وإعادة دوران المنتجات، وبيع الإنتاج، والمخلفات؛ وكذلك تخفيض تكاليف التخلص من النفايات؛ وتكاليف الغرامات المفروضة عن مخلفات بيئية، وتخفيض الجزاءات التي تتكبدها منظمة الأعمال عن أنشطة مسببة للتلوث، فضلًا عن تخفيض التعويضات القانونية نظير الأضرار البيئية؛ وزيادة المساهمة الجدية للمنتجات

الخضراء لأنها تباع بسعر أعلى من سواها؛ وزيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال فتح أسواق جديدة للمنتجات الجديدة؛ وزيادة الطلب على المنتجات التقليدية التي تساهم في تخفيف حدة التلوث.

وقد توصلت دراسة (عبد الرسول، ٢٠١٧) التي أجريت على عينة مكونة من (٢٣) شركة صناعية في الفترة من (٢٠١١-٢٠١٥) إلى عدد من الاستنتاجات، كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة معنوية بين الأداء البيئي والأداء المالي، مما يتيح إمكانية توظيف هذه العلاقة لتطوير الأداء المالي للشركات، وزيادة قيمتها السوقية بما يؤدي إلى تعظيم ثروة المالكين في الشركات الصناعية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التحسين المستمر للأداء البيئي في الشركات عن طريق الاستثمار في هذا المجال، وزيادة الوعي لدي العاملين، ومعالجة الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة الشركة لأنشطة ضارة بالبيئة.

٢/٣/٢ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي

أكد (Becker and Gerhart (1996) أن إدارة الموارد البشرية تؤثر في الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءة ومراقبة التكاليف وخلق القيمة. ومن خلال مراجعة البحوث والدراسات التجريبية المكثفة في هذا المجال، توصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين نظام إدارة الموارد البشرية للمنظمة وأدائها التنظيمي. فأنشطة الموارد البشرية مثل الاختيار والتعويضات لها تأثير إيجابي في أداء المنظمة. وأشار (Jiang et al.,2012) إلى أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر على النتائج المالية من خلال النتائج التشغيلية (أي الإنتاجية والخدمة والابتكار). ومن حيث الأدبيات البيئية قام (López-Gamero et al.,2009) بدراسة تأثير الإدارة البيئية على الأداء البيئي، وتكوّن هيكل الإدارة البيئية في دراستهم من ثلاثة عوامل، يتعلق أحدهما بممارسات الموارد البشرية (إدارة المعرفة البيئية)، ودعمت وأكدت النتائج على أن الإدارة البيئية وممارسات الموارد البشرية تعملان على تحسين الأداء البيئي. كما وجد كل من (Melnyk et al.,2003) أن الشركات التي تتبنى نظام الإدارة البيئية الرسمية، قد أظهرت مستوى مرتفع من الأداء

البيئي. وشمل نظام الإدارة البيئية ممارسات الموارد البشرية تدريب العاملين لحماية البيئة، ومن هنا اتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ، هي إحدى مكونات نظام الإدارة البيئية.

وتم إجراء العديد من البحوث والدراسات التي أظهرت تأثيراً إيجابياً معنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي والأداء البيئي. حيث يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شكل التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت الخضراء، أن تحسن وتدعم الأداء البيئي للمنظمة، وخلق ميزة تنافسية (Paille et al., 2014; Renwick et al., 2013; Masri & Jaaron, 2012; Ahmad, 2015; Roy & Khastagir, 2016; Mandip, 2017).

كما كشفت الأدبيات أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تقلل من النفايات، وتعليم العاملين كيفية الحفاظ على إمدادات المياه والطاقة والتي تؤثر بشكل إيجابي في الأداء البيئي (Pailé et al., 2014). وأيدت دراسة كل من (Jabbar and Abid,2015) هذه النتائج، حيث أفادت بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز الإدارة البيئية بشكل كبير، وتساعد في تحقيق أداء بيئي وتنظيمي مرتفع. وبالنسبة لتأثيرها في الأداء التنظيمي، هدفت دراسة (حاجم، ياسر وآخرون، ٢٠٢١) إلى فحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمزايا التنافسية في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. وتوصلت إلى: أنه يوجد تأثير معنوي لمجمل عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر في أبعاد المزايا التنافسية (المرونة، الجودة، التكلفة، والابداع)، وأن زيادة تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة يزيد من قدرتها في تحقيق المزايا التنافسية. كما فحص كل من (التعمري وعطياني، ٢٠٢١)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الأخضر) في التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه الريادي للعاملين

في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وكذلك توصلت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢١) إلى وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، (التدريب الأخضر، التحفيز الأخضر، التوظيف الأخضر) في الحصة السوقية للمنظمات الصناعية المصرية.

وبالنسبة لتأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، هدفت دراسة (Adnan,2018) إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء) والأداء البيئي في مؤسسات الخدمات الصحية الأردنية. وأظهرت النتائج تطبيقاً معتدلاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الأردنية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة محل البحث والأداء البيئي. كما أظهرت دراسة (Roscoe et al.,2019) وجود علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في شركات التصنيع الصينية. وفي صناعة الضيافة في تايلاند أظهرت دراسة (Kim et al., 2019) أيضاً وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، حيث ساهمت في تحسين البيئة من خلال تعزيز الكفاءة، وتقليل التكلفة، والحفاظ على الطاقة.

وفحصت دراسة كل من (Gill & Kazmi,2021) التغيير في مستوى الأداء البيئي من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات التعليم العالي في باكستان. وأشارت النتائج إلى التأثير الإيجابي لسياسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي، وقدمت رؤية مهمة حول التأثير الوسيط لسلوك العاملين المؤيد للبيئة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. وفي ضوء ما سبق، تقترح الدراسة الحالية **الفرض الثالث** للبحث بأن تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً إيجابياً في الأداء البيئي للقطاع محل البحث.

٤/٢ الدور الوسيط لكل من السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات إلى حل المشكلات البيئية والاستخدام الفعال للموارد المحدودة مما يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل وتحسين الأداء البيئي، و يساهم السلوك الصديق للبيئة للعاملين في تحقيق ذلك ، ويظهر مدى التزامهم تجاه المنظمة (Gilal et al., 2019). وقد أوضحت العديد من الدراسات والبحوث التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال التأثير الوسيط للسلوكيات الخضراء مثل دراسة (Chaudhary, 2020) التي أجريت على عينة قوامها ثلاثمائة مفردة من العاملين في قطاع السيارات بالهند، بهدف فهم دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تعزيز الأداء البيئي للعاملين ، وذلك من خلال بحث التأثير المباشر وغير المباشر لهذه العلاقة التأثيرية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM تؤثر بشكل كبير في كل من السلوكيات الخضراء المتعلقة بالمهام والسلوكيات التطوعية للعاملين من خلال الوساطة الجزئية للمتأمل التنظيمي Organizational Identification. كما فحصت دراسة (Gilal et al., 2019) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال اختبار التأثير الوسيط للشغف البيئي Environmental Passion، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٢١٤) مفردة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الباكستاني. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز بشكل إيجابي الأداء البيئي من خلال الشغف البيئي للعاملين، حيث تم إثبات أن الشغف البيئي يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين (GHRM) والأداء البيئي.

أما دراسة (Paillé et al., 2014) التي طبقت على عينة مكونة من (١٥١) مفردة من أعضاء الإدارة العليا (مثل إدارة الموارد البشرية) والرؤساء التنفيذيين والعاملين في الخطوط الأمامية في شركات التصنيع بالصين، قد أظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للبيئة يتوسط بشكل كامل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. وتشير بعض الدراسات أيضاً إلى وجود تأثير وساطة كامل للثقافة

التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، المكافأة) والأداء البيئي (Roscoe et al., 2019). وأثبتت دراسة (Kim et al., 2019) التي طبقت على موظفي الفنادق الذين يعملون في فوكيت (ثاني أهم وجهة سياحية في تايلاند وواحدة من الوجهات الأكثر شعبية في أفضل عشرين مدينة في العالم) ولديهم خبرة عمل لا تقل عن عام واحد، أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابياً في السلوكيات الصديقة للبيئة للعاملين، كما أن سلوكيات العاملين الصديقة للبيئة تؤثر إيجابياً في الأداء البيئي. وعليه توصلت الدراسة أن السلوكيات المؤيدة للبيئة تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. ومن الدراسات التي فحصت التأثير الوسيط لسلوكيات العاملين الصديقة للبيئة لدراسة كل من (Gill & Kazmi, 2021) والتي أسفرت نتائجها عن وجود تأثير وسيط جزئي لسلوك العاملين (أعضاء هيئة التدريس والموظفين) الصديق للبيئة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في مؤسسات التعليم العالي في باكستان.

ومن خلال مراجعة الأدبيات وجد أن هناك بعض البحوث والدراسات التي اختبرت الدور الوسيط للسلوكيات المؤيدة أو الصديقة للبيئة، ولكن من خلال بعض العوامل المحركة لهذه السلوكيات، أي أن السلوكيات المؤيدة أو الصديقة للبيئة تحتاج إلى عوامل ديناميكية تدفع هذه السلوكيات نحو الأداء البيئي. ومنها دراسة (Kim, 2019) حيث أشارت أن الالتزام التنظيمي للعاملين يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، والسلوك المؤيد للبيئة، وأن السلوك المؤيد للبيئة يتوسط العلاقة بين التزام العاملين والأداء البيئي، ويلاحظ أن الوساطة في هذه العلاقات هي وساطة متتابعة أو متعاقبة. كما أشارت دراسة (Qasim & Shahbaz et al., 2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بشكل غير مباشر في الأداء البيئي من خلال رأس المال الفكري الأخضر والسلوكيات المؤيدة للبيئة، حيث أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتنمية الخضراء وإدارة الانضباط الأخضر) في رأس المال الفكري الأخضر، ووجود تأثير إيجابي

لرأس المال الفكري الأخضر في السلوكيات المؤيدة للبيئة، وتؤكد النتائج أيضًا أن سلوكيات الموظفين المؤيدة للبيئة تتوسط العلاقة بين (GHRM) والأداء البيئي. كما اختبرت دراسة (Mahlagha & Levent, 2022) العلاقة السببية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأداء العاملين المؤيد للبيئة (P-EP)، والوعي البيئي، والقيادة الخادمة، بالتطبيق على العاملين في الفنادق في ألماتي، كازاخستان، Almaty, Kazakhstan، وأظهرت النتائج أن الوعي البيئي يتوسط العلاقة التأثيرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك الاستباقي المؤيد للبيئة، لكنه لا يدعم السلوكيات المؤيدة للبيئة ذات الصلة بالمهام أو الدور الرسمي.

بناءً على ما سبق، تفترض الباحثة أن السلوكيات المؤيدة للبيئة من الممكن أن تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء البيئي، ولكن هذه السلوكيات تحتاج إلى وعي ومعرفة بيئية لدى العاملين، فسلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة لا تعمل بشكل منفرد، ولكنها تحتاج إلى وعي ومعرفة العاملين بأهمية هذه السلوكيات بالنسبة للبيئة وللمنظمة، وكيفية تطبيقها، وأن مساهماتهم لها دورًا هامًا في تحقيق ذلك. واستنادًا عليه، وإلى ما أشارت إليه الأدبيات، تتوقع الدراسة الحالية أن يؤثر سلوك العاملين المؤيد للبيئة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. (الفرض الرابع). وأن يؤثر الوعي البيئي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العاملين المؤيد للبيئة. (الفرض الخامس).

٣- مشكلة البحث

تستهدف رؤية مصر الاستراتيجية بحلول عام (٢٠٣٠)، البعد البيئي كمحور أساسي في كافة القطاعات التنموية والاقتصادية، بشكل يحقق أمن الموارد الطبيعية ويدعم عدالة استخدامها والاستغلال الأمثل لها والاستثمار فيها، بما يضمن حقوق الأجيال القادمة فيها. (رؤية مصر ٢٠٣٠)

وعلى الرغم من أهمية السياحة بالنسبة لمصر، إلا أنها تساهم بقدر كبير في تلوث البيئة، والقدر الأكبر من هذا التلوث يرجع إلى الفنادق، حيث تستهلك كميات كبيرة من المياه، والطاقة، والمنتجات غير المعمرة، وتنتج كميات كبيرة من المخلفات الصلبة

(حبيب، سامي، ٢٠٢٠). لذلك بدأ قطاع السياحة المصري بالعمل بالفعل نحو ذلك، حيث قام رواد صناعة السياحة المصرية بتوحيد جهودهم لتنفيذ الخطوة الأولى التي تتمثل في الحفاظ على الموارد الطبيعية مثل الشواطئ النظيفة، والحياة البحرية الصحية، والمحميات التي يعتمد عليها قطاع السياحة المصري بأكمله. وقد أدى ذلك إلى انطلاق مبادرة النجمة الخضراء في عام (٢٠٠٧) م بغرض تحسين الأداء البيئي والتنافسي في قطاع الفنادق المصرية، عن طريق المساعدة في تطبيق أنظمة الإدارة البيئية والعمليات البيئية الصحية (Egyptian Hotel Association).

وتعتبر الفنادق الخضراء أحد الاتجاهات الحديثة في السياحة البيئية، يقوم على ترشيد استهلاك الطاقة التقليدية في الفندق والانتقال إلى الطاقة البديلة النظيفة، كما يسعى إلى تقنين استخدام المياه بطرق مبتكرة، والالتزام ببعض التعليمات والمقاييس المتعلقة بالتصميم الخارجي والداخلي، والتنفيذ وتدوير المواد، وإدارة ومعالجة النفايات والمخلفات بأنواعها، بهدف المحافظة على الموارد الطبيعية، والحد من التأثيرات السلبية للصناعة الفندقية على البيئة، وتقليل النفقات مع توفير الأجواء الصحية والسليمة للنزلاء. (حبيب، سامي، ٢٠٢٠) ولما كان تطبيق الفنادق المصرية للممارسات الخضراء يحتاج إلى إدارة واعية تستند إلى التخطيط العلمي السليم، وتنفيذ برنامج إدارة خضراء في العديد من أسطحتها وممارساتها، لذا، فإن إدارة هذه الفنادق من المهم أن تدرك أن تطبيق الممارسات الخضراء يتعدى تأثيرها على حماية البيئة، بل سوف ينعكس أيضًا إيجابيًا على إيراداتها وزيادة أرباحها وتعزيز صورتها الذهنية لدى عملاءها. (Shehata & Elfeel, 2017)

وتعد إدارة الموارد البشرية من الأنشطة التي لها تأثير كبير على عمليات المنظمة وأدائها المالي والبيئي، لذلك تم دمج الإدارة البيئية للمنظمات في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة للدور الإستراتيجي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، من خلال الممارسات والأنشطة المختلفة في توجيه سلوكيات العاملين نحو البيئة أو ما يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الخضراء"، والذي أصبح ضرورة ملحة في مجال صناعة الضيافة والخدمات الفندقية (Quoquab et al., 2017)، لما تقوم به من

دور هام في تحقيق التنمية المستدامة وأداء بيئي أفضل، من خلال مساهماتها في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة، لجعلها صديقة للبيئة. (Rani & Mishra. 2014) مما يتطلب زيادة الوعي البيئي لدي العاملين، و تعزيز اتجاهاتهم وسلوكياتهم المؤيدة للبيئة.

مما سبق، إضافة الى ما تم التوصل إليه خلال عرض وتحليل البحوث والدراسات السابقة، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية: هل تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في كل من السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي للعاملين بالفنادق المصرية محل الدراسة؟ هل تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق المصرية محل الدراسة؟ هل يتوسط السلوك المؤيد للبيئة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي؟ وأخيرا هل يتوسط الوعي البيئي للعاملين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة؟

٤- أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- التعرف على مستوى إدراك العاملين نحو مدى تبني الفنادق محل البحث لإدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تحديد مستوى إدراك العاملين في الفنادق محل البحث للوعي البيئي.
- تحديد مستوى إدراك العاملين في الفنادق محل البحث للسلوك المؤيد للبيئة.
- التعرف على مستوى الأداء البيئي للفنادق محل البحث.
- اختبار تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي، والسلوك المؤيد للبيئة، والأداء البيئي في الفنادق محل البحث.
- اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات نموذج البحث (إدارة الموارد البشرية الخضراء، الوعي البيئي، السلوك المؤيد للبيئة، الأداء البيئي).

٥- فروض البحث

يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار مدى صحة الفروض التالية:
الفرض الأول: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً إيجابياً في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين في الفنادق محل الدراسة.

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

الفرض الثاني: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيرًا إيجابيًا في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

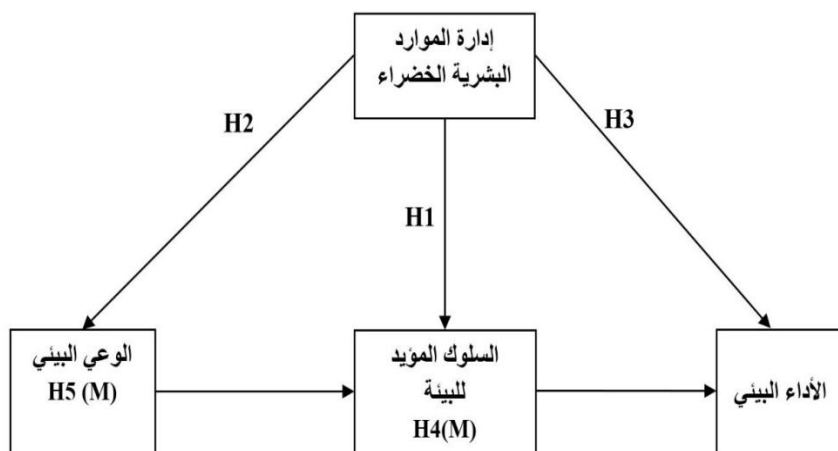
الفرض الثالث: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيرًا إيجابيًا في الأداء البيئي للقطاع محل البحث.

الفرض الرابع: يؤثر سلوك العاملين المؤيد للبيئة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي.

الفرض الخامس: يؤثر الوعي البيئي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العاملين المؤيد للبيئة.

٦- النموذج المقترح ومتغيرات البحث

يوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج المقترح للبحث ومتغيراته، وذلك بناءً على نتائج الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهدافه وفروضه:



شكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث ومتغيراته

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء، المتغير التابع: الأداء البيئي، المتغيرات الوسيطة: السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي.

٧- الأهمية العلمية والعملية للبحث

ترجع أهمية البحث إلي:

- استخدام منظور متعدد النظريات Multi-Theory Perspective في شرح وتفسير العلاقات المرتبطة بمتغيرات البحث لاكتساب فهم أعمق للأسس النظرية التي تقوم عليها تلك العلاقات، ومن ثم بناء وصياغة الفروض.
- محاولة تقليل الفجوة المعرفية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث أن معظم البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات البحث وغيرها من المتغيرات الخضراء، هي دراسات متعلقة بمجال الإدارة البيئية أو مجال السياحة والضيافة.
- محاولة سد الفجوة التي دعي إليها (Chaudhary, 2020; Tian et al., 2020) بسبب محدودية البحوث والدراسات السابقة في اختبار وفحص آلية التوسط (المتغيرات الوسيطة) بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة.
- الوصول إلى فهم أعمق للدور المختلف لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في الأداء البيئي للفنادق الخضراء وغير الخضراء. حيث يعد البحث الحالي من أوائل البحوث التي تناولت تطبيق نموذج فروض العلاقات التأثيرية من خلال المقارنة بين الفنادق الحاصلة على شهادة النجمة الخضراء والفنادق غير الخضراء، حيث لا توجد سوى دراسة واحدة - حتى تاريخه - قامت بفحص هذه العلاقات وهي دراسة (Kim et al., 2019).
- المساعدة في فهم العوامل التي تؤثر في سلوكيات العاملين وجعلها مؤيدة للبيئة، في محاولة لتقديم رؤى لمديري إدارة الموارد البشرية في الفنادق ليس من أجل تحقيق أداء بيئي أفضل فقط، ولكن لتحقيق أداء بيئي مستدام. باعتبارها أحد القطاعات السياحية الهامة لدورها الحيوي في تحقيق التنمية الاقتصادية، والتي تحتاج الى بذل مزيد من الجهد لمواجهة التحديات والضغوطات الخارجية،

وللحاق بدول العالم التي بدئت بالفعل في التوجه نحو "الاقتصاد الأخضر" كاستراتيجية لتقليل المخاطر البيئية المرتبطة بالاقتصاد.

- يكتسب البحث أهميته أيضاً في قياس واختبار العلاقة التآثيرية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق محل البحث، من خلال الدور الوسيط لكل من السلوك المؤيد للبيئة، والوعي البيئي للعاملين كمتغيرات ديناميكية لتحقيق هذه العلاقة التآثيرية، ومن ثم يأمل البحث الحالي الى الوصول الى نتائج وتوصيات قد تفيد القادة والمخططين في الفنادق محل البحث بشكل خاص وفي قطاع صناعة الضيافة والسياحة بشكل عام.

٨- منهجية البحث

يستند البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويستخدم نوعين من البيانات: أولاً بيانات ثانوية، وتتمثل في البيانات الخاصة بمجتمع البحث. هذا بالإضافة إلى الأدبيات التي تناولت الموضوعات ذات العلاقة بمتغيرات البحث من مصادر مختلفة والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والبحوث المنشورة للجهات ذات الصلة بمجال البحث، والبحوث غير المنشورة، والإحصائيات والتقارير المتاحة على موقع وزارة السياحة المصرية، وغرفة المنشآت الفندقية المصرية. ثانياً بيانات أولية، تم جمعها من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين داخل الفنادق المصرية محل البحث.

١/٨ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بفنادق الخمسة نجوم (Green hotels / Non-green hotels) بمدينة شرم الشيخ على اختلاف فئاتهم الوظيفية وعددهم (24023) مفردة ١ موزعين على (35) فندقاً تم تحديدهم من واقع دليل الفنادق المصرية (Egyptian Hotel Association) ٢.

^١ من واقع بيانات وسجلات وزارة السياحة والآثار المصرية

وقد تم اختيار مدينة شرم الشيخ لاحتوائها على أكبر تجمع لفنادق الخمسة نجوم في مصر والفنادق الحاصلة على شهادة النجمة الخضراء GSH-CERTIFIED (HOTELS) ٣، وبما يعادل نسبة (18.5%) من إجمالي عدد الفنادق الخضراء على مستوى أنحاء الدولة المصرية. وتعرف مدينة شرم الشيخ بمدينة السلام، وتقع في محافظة جنوب سيناء، وهي واحدة من أشهر المدن السياحية على المستوى الإقليمي والعالمي، وتعتبر واحدة من أجمل أربع مدن في العالم، وذلك تبعاً لتصنيف أُجري عام (٢٠٠٥)، حيث تحولت إلى النظم الحديثة في العمارة، والترفيه، والأمان، والخدمات الفندقية، مما أهلها للفوز بجائزة منظمة اليونسكو لاختيارها ضمن واحدة من أفضل خمس مدن سلام على مستوى العالم من بين (400) مدينة عالمية مرشحة لهذا اللقب. وتتميز مدينة شرم الشيخ بموقعها الجغرافي الذي يربط بين كل من قارتي آسيا وأفريقيا، على رأس مثلث شبه جزيرة سيناء عند رأس البحر الأحمر بين خليجي السويس والعقبة، الأمر الذي حولها لتوفير بيئة طبيعية ومناخية متميزة جعلها من أجمل المدن في العالم. وتشتهر هذه المدينة بخلجانها السياحية مثل خليج (نعمة، نبق، القرش، وغيرها) وسلاسل الفنادق والمنتجعات السياحية العالمية^٤.

^٣ هي شهادة وطنية خضراء وبرنامج لبناء القدرات تديره غرفة الفنادق المصرية (EHA) تحت رعاية الوزارة السياحة المصرية. يوفر برنامج GSH فرصة للفنادق العاملة في مصر لتكون معترف بها دولياً ولرفع أدائها البيئي والمعايير الاجتماعية مع تقليل تكاليفها التشغيلية. حيث يتم منح «النجوم الخضراء» وفقاً لمستوى الأداء البيئي للفندق، ويتطلب الحصول على شهادة النجمة الخضراء إلى التزام الفندق بتحقيق جميع المعايير الإلزامية بنسبة ١٠٠٪ المتعلقة بالإجراءات البيئية والاجتماعية والممارسات البيئية. وتخضع الفنادق لعملية تدقيق مستقلة من قبل لجنة تدقيق، ويحصل الفندق على ثلاث أو أربع أو خمس نجوم خضراء وفقاً لمدى استيفاء جميع المعايير الإلزامية والالتزام بالاستدامة البيئية.

[/https://www.greenstarhotel.org](https://www.greenstarhotel.org)

^٤ من واقع معلومات واحصائيات غرفة المنشآت الفندقية المصرية

<http://www.egyptianhotels.org/Home/InformationAndStatisticsDetails/4>

٢/٨ عينة البحث

اعتمد البحث على عينتين ميسرتين مقدارهما (341)، (379) مفردة من كل من الفنادق الخضراء وغير الخضراء على التوالي. تم تحديدهما عند درجة ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ وعند حجم مجتمع (24023) مفردة مقسم إلى مجتمعين فرعيين (3000 مفردة من Green Hotel + 21023 مفردة من Non-Green Hotel)، وذلك وفقاً للتطبيق الإلكتروني لمعادلة (Daniel, 1999) لتحديد حجم العينة، والتي تنص علي:

The sample size (n) is calculated according to the formula:

$$n = [z^2 * p * (1 - p) / e^2] / [1 + (z^2 * p * (1 - p) / (e^2 * N))]$$

Where:

z = 1.96 for a confidence level (α) of 95%,

p = proportion (expressed as a decimal),

N = population size, e = margin of error.

٣/٨ أداة جمع البيانات

لجمع البيانات الأولية تم استخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، مكونة من قسمين. القسم الأول يتضمن (28) فقرة لقياس متغيرات البحث الأربعة (إدارة الموارد البشرية الخضراء، الوعي البيئي، السلوك المؤيد للبيئة، الأداء البيئي للفنادق محل البحث) بواقع سبع فقرات لكل متغير. وصممت جميع المقاييس على غرار مقياس ليكرت خماسي الدرجات الذي يتراوح بين (1= غير موافق تماماً، 5= موافق تماماً)، والقسم الثاني يتعلق بالبيانات الخاصة بالعوامل الشخصية والوظيفية لعينة البحث مثل (النوع، والعمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). وتم التعبير عن المتوسط

° تحديد حجم العينة (عند درجة ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ وعند حجم مجتمع =24023) مفردة مقسم إلى (3000 مفردة من Green Hotel + 21023 مفردة من Non-Green Hotel) وذلك من خلال استخدام الموقع الإلكتروني

<https://goodcalculators.com/sample-size-calculator/>

Daniel WW (1999). Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences. 7th edition. New York: John Wiley & Sons.

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

المرجح للدرجات من خلال الفئات التالية: الفئة الأول ضعيف جداً (1.8 - 1)، والفئة الثانية ضعيف (2.60 - 1.81)، والفئة الثالثة متوسط (3.40 - 2.61)، والفئة الرابعة مرتفع (4.20 - 3.41)، والفئة الخامسة مرتفع جداً (5 - 4.21). ووُزعت قوائم الاستقصاء من خلال مديري الموارد البشرية بالفنادق الخمس نجوم (الخضراء/ وغير الخضراء)، واستغرقت عملية جمع البيانات ثلاثة أشهر (سبتمبر ٢٠٢١ إلى نوفمبر ٢٠٢١).

وبعد مراجعة القوائم تم استبعاد القوائم غير المكتملة ولا تصلح للتحليل الإحصائي، حيث بلغ عدد القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل (289) قائمة استقصاء من الفنادق الخضراء، بنسبة (84.7%)، و(326) قائمة من الفنادق غير الخضراء، بنسبة (86%) من العينة المخططة. أي بإجمالي (615) قائمة.

٤/٨ اختبار الصدق والثبات لمقاييس البحث

اعتمد البحث في قياس متغيراته على المقاييس المستخدمة في البحوث والدراسات السابقة، وتم ترجمة المقاييس من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ثم إعادة ترجمتها من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية مرة أخرى، وإعادة صياغة عبارات كل مقياس بحيث تعطي نفس المقصود منها باللغة الإنجليزية. وتم اختبار صلاحية المحتوى، بعرض قائمة الاستقصاء على بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وبعض العاملين في الفنادق محل البحث، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات. أما اختبار الثبات والصدق البنائي Construct validity فقد تم باستخدام التحليل العائلي التوكيدي Confirmative Factor Analysis (CFA) لكل مقياس باستخدام برنامج Amos v.25. و إجراء الاختبارات التالية لتحديد درجة ثبات وصلاحية كل مقياس^١:

^١ تتطلب هذا الاختبار توزيع قائمة الاستقصاء قبيل الاستخدام النهائي لها على عينة ميسرة (100) مفردة من العاملين بالفنادق محل البحث، تم استرداد (94) قائمة صالحة، تم تحليلها باستخدام برنامج Amos 25 الإجراء التحليل العائلي التوكيدي واختبار نموذج القياس وحساب معاملات الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث.

• **اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة (Composite Reliability (CR)** يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من الاتساق الداخلي وثبات المقياس باستخدام " ثبات ماكدونالد أوميغا "MacDonald's Omega Reliability"، والذي يفضل استخدامه في التحقق من ثبات مقاييس المتغيرات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي وفي حالة اختبار العلاقات بينها بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية. (Viladrich,C.,Angulo-Brunet,2017;Dunn,T.J.,Baguley,2014)

• **الصدق التقاربي (Convergent Validity)** من أجل التحقق من الصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة، تم حساب "متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، ويتحقق الصدق التقاربي عندما تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (0.5) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) في نفس الوقت.

• **الصدق التمايزي (Discriminant Validity)** تم تحديده من خلال مقارنة " قيمة متوسط التباين المستخرج" لكل متغير كامن بالتباين المشترك الأكبر بين المتغيرات الكامنة (Maximum Shared Variance (MSV). ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV).

ولاختبار النموذج القياسي لمتغيرات البحث، وكافة بنود المقاييس المستخدمة، تم حساب مؤشرات الثبات المركب والصدق التقاربي والتمايزي باستخدام برنامج AMOS Plugin، واستخدام الأداة Master Validity Tool. وقد أشارت معايير ومؤشرات كفاءة النموذج إلى ارتفاع جودة مطابقة النموذج الذي تم قياسه للنموذج الافتراضي للبيانات، وذلك في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتي من خلالها يتم الحكم على جودة هذه المطابقة وتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، وذلك على النحو الذي يوضحه كل من الجدول رقم (1) والشكل رقم (٢).

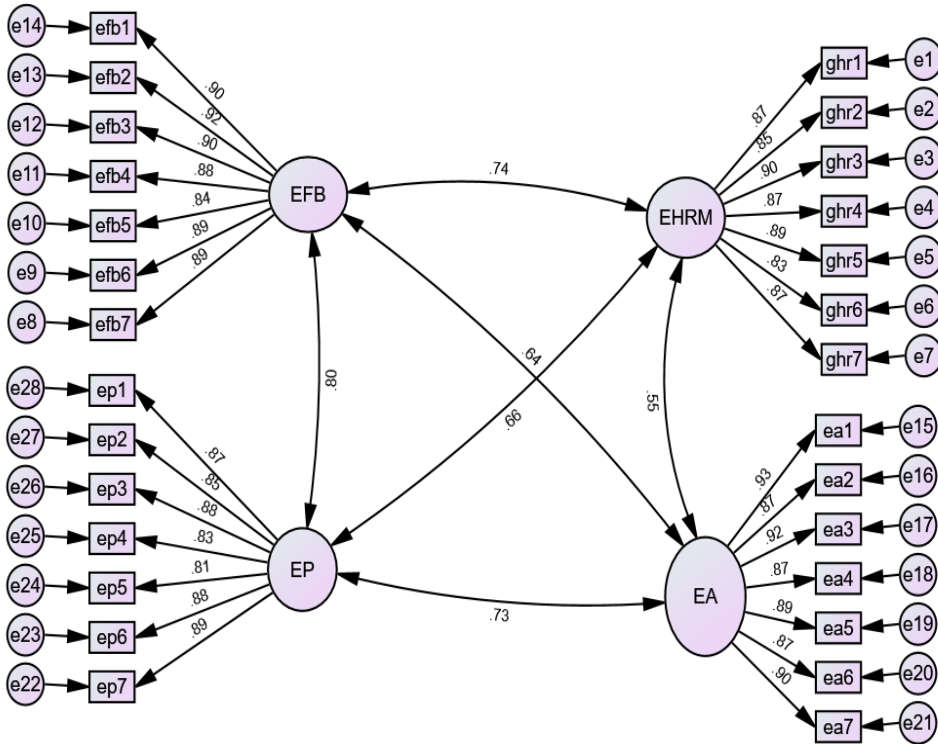
دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

جدول (1) معايير جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر وقاعدة المطابقة	المصدر
١	النسبة بين قيمة χ^2 إلى درجات الحرية df. تتحقق عند أقل من 5	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)
٢	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)، يتحقق المؤشر عند ($1 > 0.90$)	Bollen, K.A. (1986a) James L. Arbuckle (2007)
٣	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)، يتحقق المؤشر عند ($1 > 0.90$)	Bollen, K.A. (1989b) James L. Arbuckle (2007)
٤	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)، يتحقق المؤشر عند ($1 > 0.95$)	James L. Arbuckle (2007)
٥	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI)، يتحقق المؤشر عند ($1 > 0.95$)	Hoyle, R.H.,(1995)
٦	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)، من المفترض أن يقع بين (0.05-0.08)	James L. Arbuckle, (2007) Hoyle, R.H.,(1995)
7	مؤشر توكر-لويس (TLI)، كلما تقترب من الواحد الصحيح ($1 > 0.95$)	Hewitt.et a,(2004)

المصدر: إعداد الباحثة بناء على تعليمات برنامج Amos25، والمراجع المذكورة.

(Chi-Square= 471.64, df=340, P=.00000 X2/df=1.388;



CFI=.93431; IFI=93553;

NFI= 0.953; TLI=92697; RMSEA= .070; GFI=0.941)

شكل رقم (٢)
 التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

ومن هنا يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس، والتي يوضحها الجدول رقم (2) لمؤشرات ثبات وصدق المقاييس المستخدمة، والشكل (٢) لنموذج القياس للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس نموذج البحث، ومعاملات التحميل المعيارية لكل متغير وبنود قياسه. وذلك على النحو التالي: -

جدول رقم (2) مؤشرات ثبات وصدق مقاييس متغيرات البحث

المقياس	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE	الصدق التقاربي: يتحقق عند: AVE > 0.5 CR >	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي يتحقق عند AVE > MSV
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.956	0.755	تحقق	0.549	تحقق
الوعي البيئي	0.963	0.789	تحقق	0.641	تحقق
السلوك المؤيد للبيئة	0.965	0.797	تحقق	0.540	تحقق
الأداء البيئي	0.951	0.736	تحقق	0.641	تحقق

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام Amos Plugin

Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. <http://statwiki.kolobkreations.com/>

١/٨/٤ مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء

تم الاعتماد على مقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي طوره Hsiao et al., (2014) واستخدمه ونقحه (Shen & Benson, 2016)، وكذلك (Kim et al., 2019) كمقياس أحادي البعد لقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء، واشتمل المقياس على سبعة بنود تم تعديلها وإعادة صياغتها بما يتناسب مع البيئة المصرية ومجتمع البحث بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، يرمز

لها من (ghr1-ghr7)، وبإجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي بتضمين بنود المقياس الأصلي لاستخلاص البنود التي تلائم، وإجراء اختبارات الثبات وصلاحية، اتضح أن جميع البنود في نموذج القياس الموضح بالشكل (٢) قد حصلت على معاملات تحميل تراوحت بين (0.83 - 0.90)، كما أظهرت نتائج مؤشرات الصلاحية والاعتماد - جدول (2) - تحقق كل من الصدق التقاربي والتمييزي للمقياس؛ حيث بلغ معدل الثبات المركب (CR=0.956)، وقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE=0.755)، والتباين المشترك الأكبر (MSV=0.549). وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن مقياس الموارد البشرية الخضراء يتسم بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق ويمكن الاعتماد على بنوده في القياس.

٢/٤/٨ مقياس السلوك المؤيد للبيئة

لقياس السلوك المؤيد للبيئة تم الاعتماد على مقياس كل من (Roberson et.، 2017) و (al و (Olawale Fatoki, 2019) بعد ترجمته وتطويره ليتلاءم مع طبيعة البحث ومجال التطبيق، وقد اشتمل المقياس على سبعة بنود يرمز لها (efb1-efb7). وبإجراء التحليل العاملي التوكيدي، تبين أن معاملات التحميل لجميع العبارات مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.84 - 0.92)، وذلك كما هو موضح في الشكل (٢)، كما أظهرت نتائج مؤشرات الصلاحية والاعتماد - جدول (2) - تحقق كل من الصدق التقاربي والتمييزي للمقياس، حيث بلغ معدل الثبات المركب (CR=0.965)، وقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE=0.797)، والتباين المشترك الأكبر (MSV=0.540). وعليه، فإن مقياس السلوك المؤيد للبيئة يتسم بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق ويمكن الاعتماد على بنوده في القياس.

٣/٤/٨ مقياس الوعي البيئي

ولقياس الوعي البيئي لدى العاملين بالفنادق محل البحث اعتمدت الباحثة على المقاييس المستخدمة في دراسة (Heesup & Hae, 2015)، و (Ai Hiramatsu et al, 2016) والمقياس الذي طوره (Mahlagha & Levent, 2022) لإعداد وتصميم بنود المقياس لتتناسب مع طبيعة البيئة وطبيعة قطاع التطبيق، والذي اشتمل

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

علي سبعة بنود يرمز لها (ea1-ea7)، اتسمت جميعها بمعدلات تحميل مرتفعة تراوحت ما بين (0.87-0.93) وفقاً لنتائج التحليل العاملي التوكيدي الموضح في الشكل (٢)، وكما أشارت نتائج مؤشرات الصلاحية والاعتماد الذي يوضحها الجدول رقم (2) تحقق كل من الصدق التقاربي والتمييزي، حيث بلغ معدل الثبات المركب (CR=0.963)، وقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE=0.789)، والتباين المشترك الأكبر (MSV=0.641)، وبما يوضح أن مقياس الوعي البيئي بدرجة يتسم مرتفعة من الصدق والاتساق ويمكن الاعتماد على بنوده في القياس.

٤/٤/٨ مقياس الأداء البيئي للفنادق

وللتعرف على مستوى الأداء البيئي للفنادق، تم الاعتماد على المقياس الذي استخدمه (Kim et al,2019) ثم طوره بعد ذلك (Qasim et al.,2021). ويتكون المقياس من سبعة بنود ويرمز لها (ep1-ep7)، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق والمستقصي منهم في هذا البحث. وتراوحت معاملات التحميل لها بين (0.83 – 0.89) وفقاً لنتائج التحليل العاملي التوكيدي- الشكل رقم (٢) - وهي معاملات تحميل مرتفعة، كما تحقق كل من الصدق التقاربي والتمييزي، وفقاً لنتائج مؤشرات الصلاحية والاعتماد - جدول رقم (2) -، حيث بلغ معدل الثبات المركب (CR=0.951)، وقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE=0.736)، والتباين المشترك الأكبر (MSV=0.641). وعليه، فإن مقياس الأداء البيئي المستخدم يتسم بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق ويمكن الاعتماد على بنوده في القياس.

٩. نتائج البحث

١/٩ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

لاختبار معنوية الفروق بين الفنادق الخضراء وغير الخضراء، وكذلك توزيع مفردات عينة البحث في القطاع محل البحث، تم استخدام الحزمة البرمجية BM SPSS Statistics V.25 لحساب التكرارات وتحديد المتوسط العام للمتغيرات، والانحراف المعياري للتقدير.

وتبين من نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، المستوى التعليمي) أن أغلبية مفردات العينة من الذكور (438) بنسبة (71.2) مقارنة بالإناث (177) بنسبة (28.8%). وأن غالبية مفردات العينة (326) تقع في المرحلة العمرية ما بين (31 الى 40 عاماً) بنسبة (53%)، بينما (234) مفردة بنسبة (38%) كانت أعمارهم تحت سن (30)، والنسبة الباقية (9%) أي (55) مفردة ينتمون إلى الفئة العمرية (41) فأكثر. ومن حيث المستوى التعليمي، أتضح أن (445) من المشاركين حاصلين على مؤهل جامعي وبنسبة (72.3%)، يليهم (109) حاصلون على درجة الماجستير وبنسبة (17.7%)، و (55) مفردة في فئة الآخرين بنسبة (9%)، والباقي أي (6) مفردة حاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة (1%). وأظهرت النتائج المتعلقة بسنوات الخبرة أن (21.7%) (133) من المفردات لديهم خبرة عمل من (1-5 سنوات)، و (54.9%)، (338) من مفردات العينة لديهم خبرة من (5-10) سنوات، والباقي (144) لديهم خبرة في العمل تزيد عن 10 سنوات بنسبة (23.4%). أما المستوى الوظيفي فقد كانت " فئة الوظائف غير الإشرافية " هي الفئة الغالبة في مفردات العينة بنسبة (77%).

ولتقييم مستوى إدراك مفردات العينة نحو متغيرات البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل متغير من المتغيرات، وذلك على مستوى إجمالي حجم العينة، وعلى مستوى عينة الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حده، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (3).

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

جدول (3) المتوسطات الحسابية والخطأ المعياري لمتغيرات البحث على مستوى (إجمالي العينة، وعينة الفنادق الخضراء، وغير الخضراء)

Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط *	N عينة Non-Green Hotels	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط *	N عينة Green Hotels	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط *	N العينة بشكل إجمالي	المتغيرات
.931	3.34	326	.770	4.32	289	.987	3.80	615	إدارة الموارد البشرية الخضراء
1.027	3.24	326	.938	4.09	289	1.074	3.64	615	الوعي البيئي
1.033	3.45	326	.831	4.32	289	1.038	3.86	615	السلوك المؤيد للبيئة
1.043	3.43	326	.839	4.39	289	1.066	3.88	615	الأداء البيئي

* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمتغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الخضراء، الوعي البيئي السلوك المؤيد، الأداء البيئي) تتراوح ما بين متوسطة إلي مرتفعة بالنسبة لإجمالي العينة في كل من الفنادق (Green/Non green)، حيث بلغت المتوسطات (3.80, 3.64, 3.86, 3.88) على التوالي، بينما كان المتوسط العام للمتغيرات في عينة الفنادق الخضراء مرتفع جداً حيث كانت جميعها أعلى من (4) درجة، وحصلت المتغيرات في عينة الفنادق غير الخضراء على درجات متوسطة، تراوحت بين (3.34, 3.25, 3.45, 3.43) درجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الدرجات.

ونظراً للتباين الملحوظ بين متوسطات كل من الفنادق الخضراء وغير الخضراء كان لزاماً القيام باختبار (ت) لاختبار معنوية الفروق بينها، ويوضح الجدول رقم (4) نتائج هذا الاختبار.

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

جدول (4)

اختبار (ت) لمعنوية الفروق في متغيرات البحث باختلاف الفنادق (Green & Non-Green)

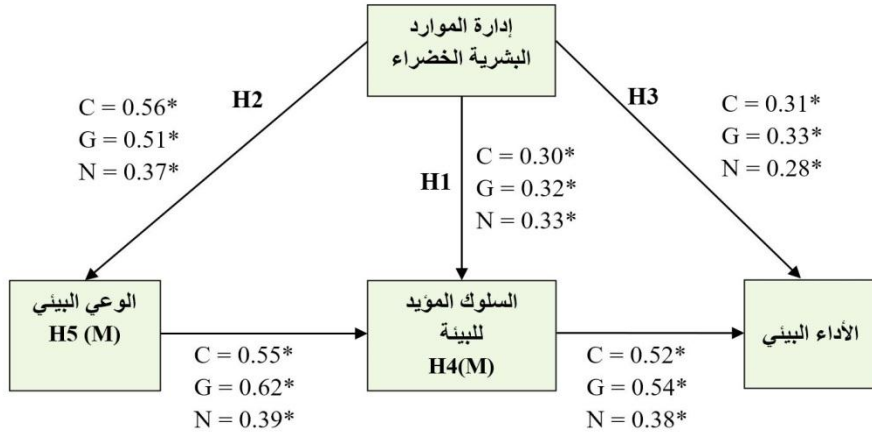
المتغيرات	قيمة (ت)	Sig. (معنوية الاختبار) *
إدارة الموارد البشرية الخضراء	14.047	***.000
الوعي البيئي	10.713	***.000
السلوك المؤيد للبيئة	11.423	***.000
الأداء البيئي	12.446	***.000

* تم اختبار (ت) لمعنوية الفروق بين المتوسطات لعينات مستقلة عند درجة ثقة 95%

يتبين من بيانات الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو جميع متغيرات البحث في كل من الفنادق الخضراء وغير الخضراء، حيث بلغت قيمة "ت" (14.047, 10.713, 11.423, 12.446) على التوالي، وجميعها دالة عند مستوى معنوية (0.001)، ولصالح الفنادق الخضراء.

٢/٩ نتائج اختبار فروض نموذج العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث

اختُبرَ نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures (AMOS) واستخدام أسلوب التقديرات الاحتمالية القصوى Maximum Likelihood Estimates (MLE). ويوضح الشكل رقم (٣) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث بالتطبيق على إجمالي العينة بالفنادق، وعلى كل من الفنادق الخضراء، وغير الخضراء، وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛ حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة المطابقة له وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته.



Chi-square = (17.832); df= (8); p=0.023; $\chi^2/df = (2.229)$; GFI=0.993;

IFI=0.996; NFI=0.992; CFI=0.996; RMR=0.037; RMSEA=0.032

Notes. C for combined sample ($N_c = 615$), G for green hotel ($N_G = 289$) and N for non-green hotel ($N_N = 326$).

* ($P < 0.05$)

شكل رقم (٣)

معلومات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث في الفنادق محل البحث يتضمن الشكل السابق أربع متغيرات مشاهدة وهي: إدارة الموارد البشرية الخضراء متغير مستقل، والأداء البيئي متغير تابع، والسلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي متغيرات وسيطة. كما يوضح التأثيرات المباشرة لكل متغير في المتغير الذي يليه. ولكن تحليل المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات النموذج يوضح حقيقتين، هما: التأثير المباشر لمتغير "إدارة الموارد البشرية الخضراء" في المتغير التابع "الأداء البيئي" في الفنادق محل البحث. والتأثير الغير المباشر الناتج من تداخل أو تفاعل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في كل من الوعي البيئي والسلوك المؤيد للبيئة، ومن ثم انعكاس هذا التفاعل في الأداء البيئي. وهذا ما يوضحه جدول رقم (5) لمعلومات المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنويته.

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

جدول (5) المعلمات المعيارية لمسار العلاقات بين متغيرات النموذج ومعنويتها في الفنادق محل البحث

(A) المعلمات المعيارية لمسار العلاقات بين متغيرات النموذج ومعنويتها في الفنادق بشكل إجمالي (N= 615)						
Label	P	S.E.	S.E.	Estimate	علاقة التأثير بين متغيرات النموذج	
g1	** .00225	19.51469	.02507	.55777	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
g2	** .00207	23.77407	.02504	.55039	←	الوعي البيئي
g3	** .00187	12.72227	.02707	.30473	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
g4	** .00169	19.21450	.02983	.52211	←	السلوك المؤيد للبيئة
g5	** .00225	11.40612	.02914	.30566	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
(B) المعلمات المعيارية لمسار العلاقات بين متغيرات النموذج ومعنويتها في الفنادق الخضراء (N=289)						
Label	P	S.E.	S.E.	Estimate	علاقة التأثير بين متغيرات النموذج	
g1	** .00160	19.51469	.03527	.51446	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
g2	** .00339	23.77407	.03237	.61933	←	الوعي البيئي
g3	** .00166	12.72227	.03024	.31627	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
g4	** .00147	19.21450	.03330	.53776	←	السلوك المؤيد للبيئة
g5	** .00210	11.40612	.03219	.32675	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
(C) المعلمات المعيارية لمسار العلاقات بين متغيرات النموذج ومعنويتها في الفنادق غير الخضراء (N=326)						
Label	P	S.E.	S.E.	Estimate	علاقة التأثير بين متغيرات النموذج	
ng1	** .00329	7.08116	.04614	.36550	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
ng2	** .00221	8.19077	.05210	.39137	←	الوعي البيئي
ng3	** .00184	6.91114	.04850	.33023	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء
ng4	** .00253	7.30219	.05551	.37781	←	السلوك المؤيد للبيئة
ng5	** .00172	5.47833	.05558	.28344	←	إدارة الموارد البشرية الخضراء

تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence, bias-corrected percentile عند درجة ثقة 95%

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

وفي ضوء البيانات الواردة بالشكل رقم (٣) والجدول رقم (5) لمعاملات المعادلات الهيكلية، وفي ضوء البيانات الواردة بالجدول أرقام (8،7،6، بالملاحق) يمكن تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث واختبار فروضه على مستوى العينة بشكل إجمالي وعلى مستوى الفنادق الخضراء والفنادق غير الخضراء كلاً على حده على النحو التالي: -

١/٢/٩ تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك العاملين المؤيد للبيئة

أولاً: على مستوى الفنادق بشكل إجمالي:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق (Green & Non-Green)، حيث يوضح الشكل رقم (٣) والجدول رقم (5,A) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (30473). تأثيراً مباشراً (جدول رقم 6، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية المباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للعاملين، وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (30%) من التباين في سلوك العاملين المؤيد للبيئة، فكلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة، كلما ارتفعت درجة ممارستهم للسلوكيات المؤيدة للبيئة بمقدار (0.30) درجة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين في الفنادق بشكل إجمالي.

ثانياً: على مستوى الفنادق الخضراء:

تشير البيانات إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق الخضراء، حيث يوضح الشكل رقم (٣) والجدول رقم (5,B) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (31627). أي (32%) تقريباً تأثيراً مباشراً (جدول رقم 7، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)

معنوية العلاقة التأثيرية المباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للعاملين بالفنادق وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (32%) من التباين في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين ، فكلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة، كلما ارتفعت درجة ممارستهم للسلوكيات المؤيدة للبيئة بمقدار (0.32) درجة. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق الخضراء.

ثالثاً: على مستوى الفنادق غير الخضراء:

اتضح وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق غير الخضراء ، حيث يوضح الشكل رقم (٣) والجدول رقم (5,C) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (0.33023). تأثيراً مباشراً (جدول رقم 8، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية المباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للعاملين، وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (33%) من التباين في سلوك العاملين المؤيد للبيئة، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة، كلما ارتفعت درجة ممارستهم للسلوكيات المؤيدة للبيئة بمقدار (0.33) درجة. وهذه البيانات تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق غير الخضراء.

مما سبق، يتضح قبول الفرض الأول للبحث، والذي ينص على: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً إيجابياً في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين في الفنادق محل الدراسة. وذلك من خلال اختباره على مستوى العينة بشكل إجمالي، وعلى مستوى كلاً من الفنادق الخضراء والفنادق غير الخضراء.

٢/٢/٩ تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق

أولاً: على مستوى الفنادق بشكل إجمالي:

تبين وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين في الفنادق بشكل إجمالي، حيث يوضح الشكل رقم (٣) والجدول رقم (5,A) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (55777.5) أي (56%) تقريباً تأثيراً كلياً مباشراً (جدول رقم 6، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق بشكل إجمالي، وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (56%) من التباين في الوعي البيئي للعاملين، فكلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة، كلما ارتفع مستوى وعيهم البيئي بمقدار (0.56) درجة. وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الوعي البيئي للعاملين في الفنادق بشكل إجمالي.

ثانياً: على مستوى الفنادق الخضراء:

تشير نتائج إلي وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق الخضراء، حيث يوضح الشكل رقم (٣) والجدول رقم (5,B) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (51446.5) تأثيراً كلياً مباشراً (جدول رقم 7، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين، وهذا يشير إلي أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (51%) من التباين في وعي العاملين البيئي، أي كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة، كلما ارتفع مستوى

ويعهم البيئي بمقدار (0.51) درجة وهذه البيانات تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الوعي البيئي للعاملين.

ثالثاً: على مستوى الفنادق غير الخضراء:

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق غير الخضراء ، حيث يوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (5,C) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (36550.3) أي (37%) تقريباً تأثيراً كلياً مباشراً (جدول رقم 8، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الوعي البيئي للعاملين، وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (37%) من التباين في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق غير الخضراء ، وبمعنى آخر كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة، كلما ارتفع مستوى وعيهم البيئي بمقدار (0.37) درجة. وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق غير الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الوعي البيئي للعاملين.

بناءً على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الثاني للبحث، والذي ينص على: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً إيجابياً في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق محل الدراسة. وذلك من خلال اختباره على مستوى العينة بشكل إجمالي، وعلى مستوى كلاً من الفنادق الخضراء والفنادق غير الخضراء.

٣/٢/٩ تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق

أولاً: على مستوى الفنادق بشكل إجمالي:

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق (Green & Non-Green)، حيث يوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (5,A) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (28344.2) أي تأثيراً مباشراً (جدول رقم 6، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار

Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) معنوية العلاقة التأثيرية المباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق بشكل إجمالي، وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (28%) من التباين في أداء الفنادق البيئي، وبمعنى آخر كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة كلما ارتفع مستوى الأداء البيئي للفنادق بمقدار (0.28) درجة. وبناءً على هذه النتيجة، يمكن التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الأداء البيئي للفنادق بشكل إجمالي.

ثانياً: على مستوى الفنادق الخضراء:

اتضح من النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق الخضراء، حيث يوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (5,B) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (0.32675). أي (33%) تقريباً تأثيراً مباشراً (جدول رقم 7، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار **Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)** معنوية العلاقة التأثيرية المباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق، وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (33%) من التباين في أداء الفنادق البيئي، وبمعنى آخر كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة كلما ارتفع مستوى الأداء البيئي للفنادق بمقدار (0.33) درجة، وبما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في الأداء البيئي للفنادق الخضراء.

ثالثاً: على مستوى الفنادق غير الخضراء:

تشير نتائج البحث لوجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق غير الخضراء، حيث يوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (5,C) وجود معلمة مسار إيجابية مقدارها (0.28344). أي تأثيراً مباشراً (جدول رقم 8، بالملاحق)، وأن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية، حيث أوضح اختبار **Bootstrap- Two**

(BC) Tailed Significance معنوية العلاقة التأثيرية المباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق غير الخضراء، وهذا يعني أن التباين في قيم إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل يفسر (28%) من التباين في أداء الفنادق البيئي، وبمعنى آخر كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار درجة واحدة كلما ارتفع مستوى الأداء البيئي للفنادق بمقدار (0.28) درجة. وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء في الفنادق غير الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في أدائها البيئي.

ووفقاً للنتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الثالث للبحث، وينص على: تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً إيجابياً في الأداء البيئي للقطاع محل البحث. وذلك على مستوى العينة بشكل إجمالي، وعلى مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حده.

٤/٢/٩ الدور الوسيط للسلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي للعاملين في العلاقة

التأثيرية

أولاً: على مستوى الفنادق بشكل إجمالي:

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق بشكل إجمالي، معلمته (30566). أي (31%) تقريباً، ولكن بالنظر للتأثيرات الكلية-(جدول رقم6، بالملاحق) - يلاحظ وجود اختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق بشكل إجمالي وفقاً لنموذج البحث، وهذا يقودنا إلى مناقشة الفرض الرابع الخاص بدور السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. فمع وجود السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط، أوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، بلغت معلمته (31939). (التأثيرات غير المباشرة، جدول رقم 6، بالملاحق)، وهو تأثير معنوي، وفقاً لاختبار Bootstrap- (BC) Two Tailed Significance. هذا التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي

لفنادق بشكل إجمالي (التأثيرات الكلية، جدول رقم 6، بالملاحق)، وبما يشير إلى وجود تأثير كلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق مقداره (62505)، وهو تأثير كلي معنوي وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). هذا التأثير الكلي (62505). هو عبارة عن محصلة التأثير المباشر (30566) والتأثير غير المباشر (31939).

ووفقاً لهذه النتيجة، يمكن القول، أن سلوك العاملين المؤيد للبيئة يتوسط العلاقة التآثرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في الفنادق بشكل إجمالي.

كما أظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق بشكل إجمالي، معلمته (30473)، ولكن بالنظر إلى التأثيرات الكلية- (جدول 6، بالملاحق) - يلاحظ وجود اختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة، وفقاً لنموذج البحث على مستوى الفنادق بشكل إجمالي، وهذا يقودنا إلى مناقشة الفرض الخامس الخاص بدور الوعي البيئي كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة للعاملين. فمع وجود الوعي البيئي كمتغير وسيط، أوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة بلغت معلمته (30699). (التأثيرات غير المباشرة، جدول رقم 6، بالملاحق) وهو تأثير معنوي، وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). وهذا التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة من خلال الوعي البيئي للعاملين كمتغير وسيط هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة، (التأثيرات الكلية، جدول رقم 6، بالملاحق) وبما يشير إلى وجود تأثير كلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك العاملين المؤيد للبيئة في الفنادق مقداره (61172)، وهو تأثير كلي معنوي وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). هذا التأثير الكلي (61172). هو عبارة عن محصلة التأثير المباشر (30473) والتأثير غير المباشر (30699).

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول، أن الوعي البيئي يتوسط العلاقة التآثرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العاملين المؤيد للبيئة في الفنادق بشكل اجمالي.

ثانياً: على مستوى الفنادق الخضراء:

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق الخضراء معلمته (32675)، ولكن بالنظر إلى التأثيرات الكلية- (جدول رقم 7، بالملاحق) - يلاحظ وجود اختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق وفقاً لنموذج البحث، وهذا يقودنا إلى مناقشة الفرض الرابع الخاص بدور السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق. فمع وجود السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط، أوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، بلغت معلمته (34142). (التأثيرات غير المباشرة، جدول رقم 7، بالملاحق)، وهو تأثير معنوي، وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). وهذا التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، (التأثيرات الكلية، جدول رقم 7، بالملاحق) وبما يشير إلى وجود تأثير كلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق مقداره (66817)، وهو تأثير كلي معنوي وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). هذا التأثير الكلي (66817) هو عبارة عن محصلة التأثير المباشر (32675) والتأثير غير المباشر (34142). تؤكد هذه النتيجة أن سلوك العاملين المؤيد للبيئة يتوسط العلاقة التآثرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي على مستوى الفنادق الخضراء.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق، معلمته (31627)، ولكن بالنظر إلى التأثيرات الكلية- (جدول رقم 7، بالملاحق) - يلاحظ وجود اختلاف بين التأثيرات

الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة، وفقاً لنموذج البحث، ومن هنا يمكن مناقشة الفرض الخامس الخاص بدور الوعي البيئي كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة للعاملين. فمع وجود الوعي البيئي كمتغير وسيط، أوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة بلغت معلمته (31862). (التأثيرات غير المباشرة، جدول رقم 7، بالملاحق)، وهو تأثير معنوي، وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). وهذا التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة من خلال الوعي البيئي للعاملين كمتغير وسيط هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة، (التأثيرات الكلية، جدول رقم 7، بالملاحق) وبما يشير إلى وجود تأثير كلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك العاملين المؤيد للبيئة في الفنادق مقداره (63489)، وهو تأثير كلي معنوي وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). هذا التأثير الكلي (63489)، هو عبارة عن محصلة التأثير المباشر (31627) والتأثير غير المباشر (31862). وتشير هذه النتائج إلى أن الوعي البيئي للعاملين يتوسط العلاقة التآثرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العاملين المؤيد للبيئة على مستوى الفنادق الخضراء.

ثالثاً: على مستوى الفنادق غير الخضراء:

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق الخضراء معلمته (28344)، ولكن بالنظر إلى التأثيرات الكلية- (جدول 8، بالملاحق) - يلاحظ وجود اختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق غير الخضراء، وفقاً لنموذج البحث، وهنا يمكن مناقشة الفرض الرابع الخاص بدور السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للفنادق غير الخضراء. فمع وجود السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط، أوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، بلغت معلمته (17881). (التأثيرات غير

المباشرة، جدول رقم 8، بالملاحق)، وهو تأثير معنوي، وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) وهذا التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق من خلال السلوك المؤيد للبيئة كمتغير وسيط هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق غير الخضراء، (التأثيرات الكلية، جدول رقم 8، بالملاحق) وبما يشير إلى وجود تأثير كلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي للفنادق مقداره (46225)، وهو تأثير كلي معنوي وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). هذا التأثير الكلي (46225). هو عبارة عن محصلة التأثير المباشر (28344) والتأثير غير المباشر (17881). يتضح من هذه النتيجة، أن سلوك العاملين المؤيد للبيئة يتوسط العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في الفنادق غير الخضراء.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق غير الخضراء معلمته (33023)، ولكن بالنظر إلى التأثيرات الكلية- (جدول 8، بالملاحق) - يلاحظ وجود اختلاف بين التأثيرات الكلية والمباشرة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة، وفقاً لنموذج البحث في الفنادق غير الخضراء، وهذا يقودنا إلى مناقشة الفرض الخامس الخاص بدور الوعي البيئي كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة للعاملين بالفنادق. فمع وجود الوعي البيئي كمتغير وسيط، أوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة بلغت معلمته (14305). (التأثيرات غير المباشرة، جدول رقم 8، بالملاحق)، هو تأثير معنوي، وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). وهذا التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة من خلال الوعي البيئي للعاملين كمتغير وسيط هو الذي أدى إلى ارتفاع التأثير الكلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة، (التأثيرات الكلية، جدول رقم 8، بالملاحق) وبما يشير إلى وجود تأثير كلي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

في سلوك العاملين المؤيد للبيئة في الفنادق مقداره (47328)، وهو تأثير كلي معنوي وفقاً لاختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC). هذا التأثير الكلي (47328) هو عبارة عن محصلة التأثير المباشر (33023) والتأثير غير المباشر (14305). تشير هذه النتائج إلى أن الوعي البيئي للعاملين يتوسط العلاقة التآثرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء سلوك العاملين المؤيد للبيئة بالفنادق غير الخضراء. ووفقاً للنتائج السابقة تم قبول الفرض الرابع، للبحث، وينص على: يؤثر سلوك العاملين المؤيد للبيئة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. وكذلك قبول الفرض الخامس، وينص على: يؤثر الوعي البيئي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العاملين المؤيد للبيئة. وذلك باختبارهما على مستوى الفنادق بشكل إجمالي وعلى كلاً من الفنادق الخضراء وغير الخضراء.

١٠ - نتائج البحث، ومناقشتها:

١/١٠ اتسمت اتجاهات العاملين بدرجة تتراوح ما بين متوسطة إلى مرتفعة من الإيجابية نحو متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الخضراء، الوعي البيئي، السلوك المؤيد للبيئة، والأداء البيئي) بالنسبة للفنادق بشكل إجمالي (الخضراء وغير الخضراء)، بينما اتسمت اتجاهاتهم بأعلى درجات الإيجابية (إيجابي جداً) بالنسبة لعينة الفنادق الخضراء ودرجة متوسطة من الإيجابية بالنسبة للعاملين بالفنادق غير الخضراء.

٢/١٠ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو جميع متغيرات البحث في كل من الفنادق الخضراء وغير الخضراء لصالح الفنادق الخضراء. وقد يرجع ذلك - وكما أكدته نتائج البنود الخاصة بالمتغيرات - إلى:

— أن الفنادق الخضراء بها إدارة موارد بشرية خضراء توفر تدريباً مناسباً لتعزيز السلوك البيئي كقيمة تنظيمية أساسية، وتراعي أداء الفرد في كونه صديقاً للبيئة في عملية تقييم أدائه، كما تربط سلوك الفرد الصديق للبيئة بنظم المكافآت والتعويضات، إضافة إلى اهتمامها بتحقيق الملائمة بين الهوية الشخصية للعاملين

- وسلوكلهم البيئي في عملية التوظيف والاختيار، وتشجيعهم على تقديم اقتراحات بشأن تحسين البيئة، وحثهم على مراعاة السلوك الأخلاقي في القضايا البيئية.
- أن العاملين بالفنادق الخضراء يتمتعون بدرجة أعلى من الوعي البيئي مقارنة بالعاملين بالفنادق غير الخضراء، فهم يستندون في سلوكياتهم المؤيدة للبيئة على الوعي البيئي للفنادق التي يعملون بها، حيث توفر الإدارة للعاملين قدرًا كافيًا من المعلومات عن السلوكيات المؤيدة للبيئة، مما يجعلهم يهتمون بالقضايا البيئية ويعتبرونها من القضايا الهامة التي يجب الاهتمام بها، حتى ولو كانت تمثل عبئًا إضافيًا، مع إقناعهم بأن مشاركتهم – كأفراد أو مجموعات- تعتبر عنصرًا هامًا وضروريًا في حل المشاكل البيئية، وأن حماية البيئة ستوفر عالمًا أفضل لهم ولأولادهم.
- أن العاملين بالفنادق الخضراء يمارسون السلوكيات المؤيدة للبيئة بدرجة أكبر مقارنة بغيرهم من العاملين بالفنادق غير الخضراء، حيث يشاركون في برامج صديقة للبيئة، ويقدمون اقتراحات حول الممارسات الصديقة للبيئة في محاولة لزيادة الأداء البيئي لفندقهم، مع الحرص على ممارسة السلوكيات المؤيدة للبيئة مثل: استخدام مواد وأواني قابلة لإعادة التدوير، والقيام بإيقاف تشغيل الأجهزة الكهربائية قبل مغادرة الفندق (مثل أجهزة الكمبيوتر، وشاشة التلفزيون، وما إلى ذلك)، والحفاظ على المواد التي يستخدمونها في الفندق، والاقتصاد في استخدام المياه في دورات المياه، وإطفاء الأنوار في الغرف غير المستعملة، وغير ذلك من السلوكيات.
- أن مستوى الأداء البيئي للفنادق الخضراء أعلى مقارنة بالفنادق غير الخضراء، حيث استطاعت تلك الفنادق من خفض التكاليف الإجمالية، فقد قللت من النفايات، وحافظت على استخدام المياه والطاقة، واستطاعت خفض مشترياتها من المواد غير المتجددة والمواد والمكونات الكيميائية، وغير ذلك. كما عززت سمعتها بسبب ممارستها للسلوكيات المؤيدة للبيئة، علاوة على تطوير مكانتها في السوق من خلال أدائها البيئي.

٣/١٠ وجود تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك المؤيد للبيئة للعاملين في الفنادق محل البحث، وذلك على مستوى العينة بشكل إجمالي، وعلى مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حدة. وعليه، تم قبول الفرض الأول للبحث. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Kim et al., 2019) بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في السلوكيات الصديقة للبيئة، ومع ما توصلت إليه أيضًا دراسة (Mahlagha & Levent, 2022) بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي في كل من السلوك المرتبط بالمهام الرسمية التي تحدها المنظمة، والسلوك الاستباقي الذي يقوم به العاملين طواعيةً.

٤/١٠ أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا في الوعي البيئي للعاملين بالفنادق محل الدراسة. على مستوى العينة بشكل إجمالي، وعلى مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حدة. وعليه، تم قبول الفرض الثاني للبحث. وهذا يتفق مع ما نادت به النظرية المعرفية الاجتماعية Social Cognitive Theory (SCT) على أن المعرفة التي يكتسبها الفرد، ترتبط بشكل مباشر بملاحظة الآخرين في سياق التفاعلات الاجتماعية، والخبرات، والتعلم، وتأثير وسائل الإعلام الخارجية (Bandura, 2001). فعندما يكون لدى العاملين فهم أفضل لبيئتهم وأهميتها لبقاء جميع الكائنات في العالم، ودورهم الهام في حمايتها، تكون لديهم الرغبة في المشاركة بشكل أكثر إيجابية في القضايا البيئية. كما ذكر (Sawitri et al., 2015)، و (Singh et al., 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف الأخضر، والتنمية والتدريب الأخضر، والانضباط الأخضر تعمل على تعزيز الوعي البيئي للعاملين، وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية نحو السلوكيات المؤيدة للبيئة.

٥/١٠ أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا في الأداء البيئي للفنادق محل البحث. على مستوى العينة بشكل إجمالي، وعلى مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حدة، وذلك وفقًا لنتائج اختبار الفرض الثالث والتي أشارت إلى قبوله. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (Adnan, 2018) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية (التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء) والأداء البيئي في مؤسسات الخدمات الصحية الأردنية، ودراسة (Roscoe et al., 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في شركات التصنيع الصينية. وفي صناعة الضيافة في تايلاند، أظهرت دراسة (Kim et al., 2019) أيضاً وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، حيث ساهمت في تحسين البيئة من خلال تعزيز الكفاءة، وتقليل التكلفة، والحفاظ على الطاقة.

٦/١٠ أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً غير مباشراً في الأداء البيئي من خلال سلوك العاملين المؤيد للبيئة كمتغير وسيط، وذلك على مستوى الفنادق بشكل إجمالي، أو على مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كلاً على حدة، مما يؤكد صحة الفرض الرابع للبحث. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج البحوث والدراسات التي أكدت على وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي، سواء من خلال السلوك التطوعي للعاملين مثل دراسة (Paillé et al., 2014) والتي أظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للبيئة يتوسط بشكل كامل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، أو من خلال الثقافة الخضراء السائدة مثل دراسة (Roscoe et al., 2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير وساطة كامل للثقافة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، المكافأة) والأداء البيئي. كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع نتائج الدراسات التي فحصت التأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي من خلال سلوكيات العاملين الصديقة للبيئة كمتغير وسيط. حيث اتفقت مع دراسة (Kim et al., 2019) والتي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً في سلوكيات العاملين الصديقة للبيئة، وأن سلوكيات العاملين الصديقة للبيئة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء البيئي. أي أن السلوكيات الصديقة (المؤيدة) للبيئة تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي. ودراسة كل من (Gill & Kazmi, 2021) التي أسفرت نتائجها عن أن سلوك العاملين

الصديق للبيئة يتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في مؤسسات التعليم العالي في باكستان.

٧/١٠ أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً غير مباشراً في سلوك العاملين المؤيد للبيئة من خلال الوعي البيئي كمتغير وسيط، على مستوى الفنادق بشكل إجمالي، أو على مستوى الفنادق الخضراء وغير الخضراء كإلا على حدة، مما أسفر عن قبول الفرض الخامس للبحث. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض البحوث والدراسات التي اختبرت الدور الوسيط للسلوكيات المؤيدة أو الصديقة للبيئة، ولكن من خلال بعض العوامل المحركة لهذه السلوكيات، أي أن سلوكيات الأفراد المؤيدة أو الصديقة للبيئة تحتاج إلى عوامل ديناميكية تستثير دافعيتهم نحو الأداء البيئي. ومنها دراسة (Kim,2019) حيث أشارت أن الالتزام التنظيمي للعاملين يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء ، والسلوك المؤيد للبيئة ، وأن السلوك المؤيد للبيئة يتوسط العلاقة بين التزام العاملين والأداء البيئي ، ويلاحظ أن الوساطة في هذه العلاقات هي وساطة متتابعة أو متعاقبة. كما أشارت دراسة (Qasim& Shahbaz et al.,2021) إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب والتنمية الخضراء وإدارة الانضباط الأخضر) والسلوكيات المؤيدة للبيئة. واتفقت نتيجة البحث الحالي مع دراسة (Mahlgha& Levent,2022) في أن الوعي البيئي يتوسط العلاقة التأثيرية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك الاستباقي المؤيد للبيئة، لكنها اختلفت معها في أن الوعي البيئي لا يدعم السلوكيات المؤيدة للبيئة ذات الصلة بالمهام أو الدور الرسمي.

١١ - التوصيات:

١/١١ ضرورة قيام متخذي القرار بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء بتدعيم الأداء البيئي من خلال تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بشكل يصل بها إلى درجة الريادة والاستدامة البيئية.

٢/١١ ترسيخ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن الأهداف والخطط الإستراتيجية للفنادق الخضراء وغير الخضراء، وتحديد أهداف ومسئوليات خضراء للمديرين والعاملين، مع توفير الدعم والتشجيع من قبل الإدارة العليا ومشاركة المعرفة الخضراء بين الإدارات لتيسير أنشطة السلوكيات الخضراء بين العاملين.

٣/١١ العمل على زيادة وعي العاملين بمدى أهمية ودور مؤسساتهم الفندقية التي يعملون بها في حماية البيئة عند تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مما يعزز لديهم الشعور بالفخر وممارسة السلوكيات المؤيدة للبيئة، ومن ثم تحسين الأداء البيئي للفندق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تمكين العاملين بالمعرفة الخضراء باطلاعهم - بشكل مكثف- على قضايا الاستدامة، وإشراكهم في المبادرات البيئية، وتشجيعهم على تقديم حلول ابتكارية لمواجهة القضايا البيئية،
- نشر ثقافة الاهتمام والمحافظة على البيئة من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مثل (وضع ملصقات - أو من خلال النشر في وسائل الإعلام- توضح سياسة الفندق تجاه المحافظة على البيئة، إجراء مسابقة " أفضل إدارة - أفضل مدير- أفضل فندق " وفقا لمدى التزامهم بالأنشطة البيئية الخضراء).
- تقديم الأنشطة الخضراء، ووضع رؤية واضحة خضراء، واستخدام قنوات اتصال متنوعة، والعمل على توافر مناخ تعلم أخضر، والمشاركة المهمة الخضراء.

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

٤/١١ ضرورة إدراج القيم الخضراء في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار وتوظيف العاملين، وإدارة الأداء، والتدريب، والأجور والمكافآت)، سواء كانت الفنادق حاصلة على شهادات خضراء أم لا.

٥/١١ قيام المؤسسات الفندقية باستقطاب واختيار وتوظيف العاملين الذين تتوافق سماتهم الشخصية مع رؤية وقيم حماية البيئة، ولتحقيق ذلك يتعين على الإدارة العليا وممارسي الموارد البشرية في الفنادق الآتي:

- أن يتضمن توصيف الوظائف، واستقطاب واختيار العاملين وتوظيفهم على معايير تؤكد على أهمية السلوكيات المؤيدة للبيئة.
- إيجاد صورة ذهنية بيئية إيجابية للفنادق بأنها تتبع ثقافة خضراء، تمكنها من جذب الموهوبين الذين لديهم وعي بيئي.
- وصف القيم البيئية للفنادق في إعلانات التوظيف، واستخدام العلامات التجارية الخضراء، وتقييم المتقدمين لشغل الوظائف - أثناء مقابلات الاختيار - في ضوء مدى توافر القيم المتعلقة بحماية البيئة.

٦/١١ قيام مديرو إدارة الموارد البشرية بالفنادق بتزويد العاملين ببرامج تعليمية وتدريبية مرتبطة بحماية البيئة، تساعد على الفهم الكامل للسياسات البيئية للفنادق، وأيضاً تعزيز وعيهم بأهمية الحفاظ على البيئة. ولضمان فعالية التدريب الأخضر يجب عند التخطيط له مراعاة طبيعة ونوعية الوظائف المختلفة، وتحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء معارف ومهارات العاملين في الجوانب المتعلقة بالأداء البيئي. وتصميم برامج تدريبية لكافة العاملين بالفنادق تهدف إلى:

- تأهيل كوادر متخصصة في إدارة الموارد البشرية تكون صديقة للبيئة في الفنادق،
- المساهمة في زيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين،

- خلق مشاركة عاطفية من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين لحثهم على الأداء البيئي.
- نقل أهداف وقيم ورؤية المؤسسة الفندقية وإدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين.
- تنظيم دورات عملية بمحاكاة الواقع، وعقد لقاءات ورش عمل وحلقات العصف الذهني لتقديم أفكار واقتراح طرق جديدة لتحسين الأداء البيئي.
- تدريب العاملين الجدد في كافة المستويات وتعريفهم بأهم القضايا البيئية ودورهم الهام نحو البيئة.
- ٧/١١ تشجيع وتحفيز العاملين (مادياً ومعنوياً) على ممارسة السلوكيات المؤيدة للبيئة من خلال أنظمة مكافآت وحوافز خضراء، تمنح لهم تقديراً لقيامهم بالسلوكيات الخضراء في أداء أعمالهم.
- ٨/١١ أن يتضمن نظام تقييم الأداء مؤشرات تقييم - في ضوء أهداف ومسؤوليات خضراء ومؤشرات موضوعية لقياس مدى التزام الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) بالمعايير البيئية وإتباع الإجراءات الملائمة - تعكس الأداء الأخضر ومدى ممارسة السلوكيات المؤيدة للبيئة.

١٢ - حدود البحث ومقترحات مستقبلية

على الرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، إلا أن هناك مجموعة من الحدود التي يمكن أن تكون بمثابة أفكار لبحوث مستقبلية:

أولاً، يعد البحث الحالي من البحوث والدراسات المحدودة التي تناولت دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وآلياتها، ونتائجها في تحقيق الأداء البيئي للفنادق الخضراء وغير الخضراء في مصر. لذلك، فهناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تبحث نفس المتغيرات بالتطبيق على مجالات أخرى وقطاعات مختلفة، للمساهمة في تعميم النتائج التي تم التوصل إليها.

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

ثانياً، التوسع في الأفكار التي تناولها البحث الحالي، واستخدام عوامل تفسيرية أخرى لعملية الوساطة (المتغيرات الوسيطة)، مثل العقلية الخضراء Green Mindset والتمكين الأخضر Green Empowerment. وإجراء أيضاً مزيد من الدراسات لاختبار الدور المعدل لمتغيرات أو بدائل إضافية لديها القدرة على تقوية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك المؤيد للبيئة، مثل المكافآت والسمات الشخصية للمشرفين، والقيادة الخادمة.

ثالثاً، ركز البحث على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إجمالي لتقديم رؤى بخصوص السلوك المؤيد للبيئة، لذا فمن الممكن أن تركز البحوث المستقبلية على مدخل مختلف لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل معايير الاستقطاب والتوظيف، أو التدريب الأخضر، أو القيادة الخضراء. علاوة على ذلك ممكن للبحوث المستقبلية التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في نتائج أخرى غير الأداء البيئي، مثل تحقيق ميزة تنافسية، والتوجه الريادي للعاملين، والإبداع الأخضر وسلوك المستهلك الأخضر، وغير ذلك.

رابعاً، دراسة بعض العوامل الشخصية والتنظيمية الأخرى كمحددات للسلوكيات المؤيدة للبيئة في مكان العمل. على سبيل المثال، الكفاءة الذاتية للفرد والدعم التنظيمي المدرك ودعم المشرفين.

١٣. المراجع

١/١٣ المراجع العربية

- إسماعيل، عمار فتحي موسى، والبردان، محمود فوزي أمين، (٢٠١٨) دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية* س ٥، ع ١، مصر، ١٦١-١٢١.
- التعمري، رنا خليل وعطياني مراد سليم (٢٠٢١)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الأردنية، *رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، ص ١-١٢١.*
- حاجم، ياسر مولود وإسماعيل، سيف محمد وسلطان، ريم يوسف (٢٠٢١)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،* مج ١٣، ع ١٤، ص ١٩-٣٦.
- حبيب، سامي، (٢٠٢٠)، المنشآت الفندقية الخضراء ودورها في تنمية السياحة المصرية، <http://www.propaganda-eg.com>
- خالد، محمد عبد المنعم لبيب (٢٠٠٢)، إطار مقترح للمحاسبة الإدارية البيئية EMA علي مستوى منظمات الأعمال : بالتطبيق علي قطاع الصناعة المصري ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، أكتوبر.*
- رؤية مصر ٢٠٣٠، استراتيجية التنمية المستدامة، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مصر.
- السبعوي، هناء (٢٠١٨) الوعي البيئي الواقع وسبل التطوير: دراسة ميدانية، *مجلة دراسات موصلية، مركز دراسات الموصل بجامعة الموصل، العراق،* ٩٧-١٢٤.
- شريف، عماد سامي وسليمان، شريف جمال، (٢٠٢٠)، تقييم الوعي البيئي لدى العاملين في الفنادق الخضراء، *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة،* ع (٧) يوليو، ٢٣-٤٧.
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد (٢٠٢١)، اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

-
- المصرية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس، مج ١٢، ع ١٤، ص ٤٠٦-٤٤٤.
- عبد الرزاق، قاسم الشحادة (٢٠١٠)، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة و أثره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد ٢٦، العدد الأول.
- عبد الرسول، هند ضياء، (٢٠١٧)، تأثير الاداء البيئي على الاداء المالي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة ٢٠١١ - ٢٠١٥، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** ، جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج ١٩، ع ٤٤، العراق، ١٢٢-١٣٣.
- فتوح، نائلة (٢٠١٨) دور الأنشطة اللاصفية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تعزيز الوعي البيئي لدي طلبتها وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- مالك بخيت عليان، (٢٠٢١)، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، **مجلة التنمية الإدارية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ع ١٨٣، ١٢ ربيع الثاني ١٤٤٣هـ.
- محمد فلاق (٢٠١٦)، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، عمان، دار اليازوري.
- مصطفى، يوسف كافي (٢٠١٤)، **اقتصاديات البيئة والعولمة**، دمشق: دار رسلان.
- نجم ، عبود نجم (٢٠١٢)، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، عمان: دار الوراق.

٢/١٣ المراجع الأجنبية

- Adnan Mousa Rawashdeh (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. **Article in Management Science Letters** · October 2018 DOI: 10.5267/j.msl.2018.7.006. <https://www.researchgate.net/publication/326823872>
- Ahmad, S. (2015). “Green human resource management: policies and practices”, **Cogent Business & Management** , 2 (1), pp. 1-13.
- Ai Hiramatsu, Kiyoko Kurisu and Keisuke Hanaki (2016): Environmental Consciousness in Daily Activities Measured by Negative Prompts . **Sustainability**, 8, 24; doi:10.3390/su8010024.
- Ann-Kathrin Blankenberg, Harm Alhusenb (2019): ON THE DETERMINANTS OF PROENVIRONMENTAL BEHAVIOR: A LITERATURE REVIEW AND GUIDE FOR THE EMPIRICAL ECONOMIST. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/204821/1/DP350a.pdf>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). **Armstrong’s handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers.
- Arulrajah, A. A.; Opatha, H. H. D. N. P. & Nawaratne, N. N. J. (2016). “Green human resource management practices: A review”, **Sri Lankan Journal of Human Resource Management** , 5 (1).
- Atif Ali Gill, Shiza Kazmi,(2021),The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior. **Article in Management Science Letters** · January 2021 DOI: 10.5267/j.msl.2021.2.010. <https://www.researchgate.net/publication/349452650>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, 52(1), 1–26.

- Becker, B., Gerhart, B., 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Acad. Manag. J.** 39, 779–801. <http://dx.doi.org/10.2307/256712>.
- Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. **Sustainability**, 12(15), 5974.
- Bentler, P.M. & Bonett, D.G ,(1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological Bulletin**, 88, 588–606.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and proenvironmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. **Journal of Organizational Behavior**, 156–175.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., Novotna, E., 2011. International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). **J. Sustain. Tour.** 19, 797–816. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2010.549566>.
- Bollen, K.A., (1989b). A new incremental fit index for general structural equation models. **Sociological Methods and Research**, 17, 303–316. Applications, New York: Sage Publications.
- Bollen, K.A. (1986a). Sample size and Bentler and Bonett's nonnormed fit index. **Psychometrika**, 51, 375–377.
- Chan, E. S. & Hawkins, R. (2010). “Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study”, **International Journal of Hospitality Management** , 29 (4), 641-651.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), “Recruitment, Retention and Turnover 2007: Annual Survey **Report**,” CIPD, London, 2007.

- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 27(2), 630–641.
- Clark, C. F., Kotchen, M. J., and Moore, M. R. (2003). Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program. *Journal of environmental psychology*, 23(3):237–246.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. **Business & Society**, 48, 243-256.
- Daily, B., Bishop, J., & Massoud, J. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. **International Journal of Operations & Production Management**, 32(5), 631–647.
- Daily, F., and Huang, C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, 21(12). 1539–1552.
- Dunn, T. J., Baguley, T & Brunnsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. **British journal of psychology**, 105(3), 399-412.
- Erdogan, N., and Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2),604–614.
- Fatoki (2019): Hotel Employees' Pro-Environmental Behaviour: Effect of Leadership Behaviour, Institutional Support and Workplace Spirituality. **Sustainability**, 11, 4135; doi:10.3390/su11154135
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of

- the literature. **International Journal of Human Resource Management**, 14(4), 634–656.
- Fernández, E.; Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). “Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature”, **International Journal of Human Resource Management** , 14 (4), pp. 634-656.
 - Gabarda-Mallorquí, A., Fraguell, R., & Ribas, A. (2018). Exploring environmental awareness and behavior among guests at hotels that apply water-saving measures. **Sustainability**, 10(5), 1305.
 - Gifford, R. and Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International Journal of Psychology*, 49(3):141–157.
 - Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 26(6), 1579–1590.
 - Gomez-Mejia, L. R.; Cruz, C.; Berrone, P. & De Castro, J. (2011). “The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms”, **Academy of Management Annals**, 5 (1), pp. 653-707.
 - Heesup Han, Hae Jin Yoon,(2015). Hotel customers’ environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. **International Journal of Hospitality Management** 45, 22–33. www.elsevier.com/locate/ijhosman
 - Hoyle, R.H.,(1995). **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications**, New York: Sage Publications.
 - Hsiao, T.-Y., Chuang, C.-M., Kuo, N.-W., Yu, S.M.-F., (2014). Establishing attributes of an environmental management system for

- green hotel evaluation. *Int. J. Hosp. Manag.* 36, 197–208.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.005>.
- IS.ISO 14031/1999 (2003): **Environmental Management– Environmental Performance Evaluation- Guidelines**, NEW DELHI: Bureau of Indian standards.
 - Jabbar, M. H., & Abid, M. (2015). A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance: A Review. **MAGNT Research Report**, 3, 142-154.
 - Jabbour, C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144–155.
 - Jackson, E., Renwick, W., Jabbour, J., and Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
 - Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**., 7(4), 278-290.
 - James L. Arbuckle, (2007). **Amos 16 User’s Guide**, Amos Development Corporation.
 - Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C.,(2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Acad. Manag. J.** 55, 1264–1294. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.
 - Kim Yong Joong, Woo Gon Kima, Hyung-Min Choia,, Kullada Phetvaroon(2019). The effect of green human resource management on hotel employees’ ecofriendly behavior and environmental performance. **International Journal of Hospitality Management**, 76 , 83–93.
 - Kim, S.-H., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017). The review of “green” research in hospitality, 2000-2014: Current trends and future research

directions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 29(1), 226–247.

- Kokkinen, Eevi (2013). Measuring environmental awareness in the world. Degree Programme of Environmental Engineering, **Master's Thesis**, University of Oulu Faculty of Technology, 84 p., 3 App.<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201312142043.pdf>
- Kollmuss, A., Agyeman, J., 2002. Mind the Gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? **Environ. Educ. Res.** 8,239–260.<http://dx.doi.org/10.1080/13504620220145401>.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. **Group & Organization Management**, 38(2), 163-197.
- López-Gamero, M.D., Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., 2009. The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. **J. Environ. Manag.** 90, 3110–3121. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.05.007>.
- Mahlagha Darvishmotevali , Levent Altinay(2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. **Tourism Management** ,88 (2022) 104401. www.elsevier.com/locate/tourman.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. **Research Journal of Recent Sciences**, ISSN, 2277, 2502.
- 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.

- Melnyk, S.A., Sroufe, R.P., Calantone, R., 2003. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. **J. Oper. Manag.** 21, 329–351. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00109-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00109-2).
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. **Journal of Organizational Behavior**, 38(7), 996–1015.
- O’Donohue, W. & Torugsa, N. (2016). “The moderating effect of ‘Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms”, **The International Journal of Human Resource Management** , 27 (2), pp. 239-261.
- Olawale Fatoki (2019): Hotel Employees’ Pro-Environmental Behaviour: Effect of Leadership Behaviour, Institutional Support and Workplace Spirituality. **Sustainability**, 11, 4135; doi:10.3390/su11154135
- Olusegun Monsuru Vincent (2012): The Impact of Corporate Environmental Responsibility on Financial Performance: Perspective from the Multinational Extractive Sector, **Doctor of Philosophy thesis**, Brunel Business School, Brunel University.
- Opatha, H. H. P. & Arulrajah, A. A. (2014). “Green human resource management: Simplified general reflections”, **International Business Research** , 7 (8), 101.
- Paill’e, P., & Mejia-Morelos, J. H. (2019). Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange ideology. **Journal of Cleaner Production**, 220, 1061–1070.

- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: a social exchange perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(18), 3552-3575.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. **Journal of Business Ethics**, 121(3), 451-466.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. (2019). Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda. **International Journal of Manpower**, 41(7), 845–878.
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. **International Journal of Hospitality Management**, 88, 102392.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. **Tourism Management**, 72, 386–399.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller (14ed) (2012): **Marketing Management**, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Qasim Ali Nisar, Shahbaz Haider b, Faizan Ali , Samia Jamshed , Kisang Ryu , Sonaina Saif Gill,(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 (2021) 127504. www.elsevier.com/locate/jclepro
- Quoquab, F.; Thurasamy, R. & Mohammad, J. (Eds.). (2017). **Driving green consumerism through strategic sustainability marketing** . IGI Global.

- Rahman, I., Reynolds, D., Svaren, S., 2012. How green are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. **Int. J. Hosp. Manag.** 31, 720–727. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.008>.
- Rani, S. and Mishra, 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.
- Razab, M. F.; Udin, Z. M. & Osman, W. N. (2015). “Understanding the role of GHRM towards environmental performance”, **Journal of Global Business and Social entrepreneurship (GBSE)** , 1 (2), pp. 118-125.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. **Asia Pacific Journal of Management**, 35 (3), 769–803.
- Renwick, D. W.; Redman, T.; & Maguire, S. (2013). “Green human resource management: A review and research agenda”, **International Journal of Management Reviews** , 15 (1), pp. 1-14.
- Roberson, J.; Carleton, E. Uncovering How and When Environmental Leadership Affects Employees’ Voluntary Pro-Environmental Behaviour. **J. Leadersh. Organ. Stud.** 2017, 25, 197–210. IN: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1548051817738940>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development. **Business Strategy and the Environment**, 28(5), 737–749.

- Roy, M., & Khastagir, D. (2016). Exploring role of green management in enhancing organizational efficiency in Petro -chemical industry in India. **Journal of Cleaner Production**, 121, 109-115.
- Sahu, U.; Roy, M.; Monika, A. and Rajkiran, M. (2015) Environmental Awareness among Undergraduate Students in Rural Area, **IOSR Journal of Environmental Science, Toxicology and Food Technology (IOSR-JESTFT)**, 1(4), 27-32.
- Sawitri, D.R., Hadiyanto, H., Hadi, S.P., 2015. Pro-environmental behavior from a socialcognitive theory perspective. **Procedia Environmental Sciences** 23, 27–33.
- Sayed Kifayat Shah , Tang Zhongjun, Abdul Sattar, Zhou XinHao.(2021). Consumer’s intention to purchase 5G: Do environmental awareness,environmental knowledge and health consciousness attitude matter?, *Technology in Society* 65 (2021) 101563,
- Shaban, S. (2019). “Reviewing the concept of green HRM (GHRM) and its application practices (green staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective”, **International Business Research**, 12 (5), pp. 86-94.
- Shehata, H. S.; & Elfeel, S. (2017). Green Practices in Egyptian Hotels: Importance and Existence. **Tourism Research Institute**, 16 (1), pp. 7-22.
- Shen, J., Benson, J., 2016. When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. **J. Manag.** 42, 1723–1746. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314522300>.
- 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.

Technol. Forecast. Soc. Change 150, 119762.

- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. **Journal of Social Issues**, 56(3), 407–424.
- TAJRI H, El Hammoumi Mo, Herrou Brahim (2015 Décembre): Mesure de performance d'un système de management environnemental (SME), Cas de la maintenance industrielle, **10ème Conférence Internationale: Conception et Production Intégrées**, Tanger – Maroc.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paill'e, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 56(1), 31–55.
- Tsaour, S.-H., Lin, Y.-C., 2004. Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. **Tour. Manag.** 25, 471–481. [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1).
- TUSDAC. (2005). Greening the Workplace, A **Report** by the TUSDAC Unions.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., Tavares, S., 2007. Social identity and social exchange: identification, support, and withdrawal from the job. **J. Appl. Soc. Psychol.** 37,
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A & ,Doval, E. (2017). A journey around alpha and omega to estimate internal consistency reliability . **Annals of Psychology**, 33(3), 755-782.
- Wan, Y. K., Chan, S. H., & Huang, H. L. (2017). Environmental awareness, initiatives and performance in the hotel industry of Macau. **Tourism Review**, 72(1), 87–103.
- Wong, K. L., Tan, P. S. H., Ng, Y. K., & Fong, C. Y. (2013). The role of HRM in enhancing organizational performance. **Human Resource Management Research**, 3(1), 11-15.

- Yeh, S. S., Ma, T., & Huan, T. C. (2016). Building social entrepreneurship for the hotel industry by promoting environmental education. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28(6), 1204–1224.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2019). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. Benchmarking: **An International Journal**, 27(7), 2005-2027. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>.
- Yusoff, Y. M. & Nejati, M. (2019). “A conceptual model of green HRM adoption towards sustainability in hospitality industry”, In: **Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications** (pp. 400-421). IGI Global.
- 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.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. **Sustainability**, 11, 1–19.
- Zhang, Y., Zhang, H. L., Zhang, J., & Cheng, S. (2014). Predicting residents’ pro-environmental behaviors at tourist sites: The role of awareness of disaster’s consequences, values, and place attachment. **Journal of Environmental Psychology**, 40, 131–146.

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

الملاحق

جدول (6) التأثيرات (الكلية والمباشرة وغير المباشرة) المعيارية بين متغيرات نموذج البحث في الفنادق بشكل إجمالي (N= 615)

التأثيرات الكلية المعيارية بين متغيرات نموذج البحث في الفنادق بشكل إجمالي						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Total Effect	Sig.	Total Effect	Sig.	Total Effect	Sig.
الوعي البيئي	.55777	.00225	.0000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.61172	.00229	.55039	.00207	.00000	...
الأداء البيئي	.62505	.00293	.28737	.00086	.52211	.00169
التأثيرات المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث للفنادق بشكل إجمالي						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Direct Effect	Sig.	Direct Effect	Sig.	Direct Effect	Sig.
الوعي البيئي	.55777	.00225	.0000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.30473	.00187	.55039	.00207	.00000	...
الأداء البيئي	.30566	.00225	.0000052211	.00169
التأثيرات غير المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث للفنادق بشكل إجمالي						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Indirect Effect	Sig.	Indirect Effect	Sig.	Indirect Effect	Sig.
الوعي البيئي	.000000000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.30699	.00308	.0000000000	...
الأداء البيئي	.31939	.00193	.28737	.00086	.00000	...

* اختبار معنوية التأثيرات باستخدام اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة 95%

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

جدول (7) التأثيرات (الكلية والمباشرة وغير المباشرة) المعيارية بين متغيرات نموذج البحث في الفنادق الخضراء (N=289)

التأثيرات الكلية المعيارية بين متغيرات نموذج البحث في الفنادق الخضراء						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Total Effect	Sig.	Total Effect	Sig.	Total Effect	Sig.
الوعي البيئي	.51446	.00160	.0000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.63489	.00128	.61933	.00339	.00000	...
الأداء البيئي	.66817	.00158	.33305	.00140	.53776	.00147
التأثيرات المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث للفنادق الخضراء						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Direct Effect	Sig.	Direct Effect	Sig.	Direct Effect	Sig.
الوعي البيئي	.51446	.00160	.0000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.31627	.00166	.61933	.00339	.00000	...
الأداء البيئي	.32675	.00210	.0000053776	.00147
التأثيرات غير المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث للفنادق الخضراء						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Indirect Effect	Sig.	Indirect Effect	Sig.	Indirect Effect	Sig.
الوعي البيئي	.000000000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.31862	.00193	.0000000000	...
الأداء البيئي	.34142	.00144	.33305	.00140	.00000	...

* اختبار معنوية التأثيرات باستخدام اختبار (BC) Bootstrap- Two Tailed Significance عند درجة ثقة 95%

دور السلوك المؤيد للبيئة والوعي البيئي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي...
د/ سوزان فؤاد بكر

جدول (8) التأثيرات (الكلية والمباشرة وغير المباشرة) المعيارية بين متغيرات نموذج البحث في
الفنادق غير الخضراء (N=326)

التأثيرات الكلية المعيارية بين متغيرات نموذج البحث في الفنادق غير الخضراء						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Total Effect	Sig.	Total Effect	Sig.	Total Effect	Sig.
الوعي البيئي	.36550	.00329	.0000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.47328	.00172	.39137	.00221	.00000	...
الأداء البيئي	.46225	.00135	.14786	.00190	.37781	.00253
التأثيرات المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث للفنادق غير الخضراء						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Direct Effect	Sig.	Direct Effect	Sig.	Direct Effect	Sig.
الوعي البيئي	.36550	.00329	.0000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.33023	.00184	.39137	.00221	.00000	...
الأداء البيئي	.28344	.00172	.0000037781	.00253
التأثيرات غير المباشرة المعيارية بين متغيرات نموذج البحث للفنادق غير الخضراء						
المتغيرات	إدارة الموارد البشرية الخضراء		الوعي البيئي		السلوك المؤيد للبيئة	
	Indirect Effect	Sig.	Indirect Effect	Sig.	Indirect Effect	Sig.
الوعي البيئي	.000000000000000	...
السلوك المؤيد للبيئة	.14305	.00279	.0000000000	...
الأداء البيئي	.17881	.00166	.14786	.00190	.00000	...

* اختبار معنوية التأثيرات باستخدام اختبار (BC) Bootstrap- Two Tailed Significance عند درجة ثقة 95%