

## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة

سارة عاطف الموجي

المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق بشيراتون، مصر الجديدة

معلومات المقالة	المخلص
<b>الكلمات المفتاحية</b> إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ الابتكار الأخضر؛ شركات السياحة.	تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي تركز على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية، وتساعد على دمج الأهداف والاستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الشاملة للوصول إلى نظام فعال لإدارة البيئة لتحقيق عدة مزايا مختلفة تفيد شركات السياحة المصرية، ومع زيادة الوعي بشأن الإدارة البيئية والتنمية المستدامة اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء مكانتها في مجال البحوث. وقد بدأت مصر في التوجه نحو الاهتمام بالاقتصاد الأخضر كأحد السبل المهمة والرئيسية في خطط التنمية الشاملة، وذلك من خلال تنفيذ العديد من المشروعات التي تتناسب مع الأولويات الاقتصادية والبيئية للدولة طبقا للرؤية الاستراتيجية للبيئة في مصر بحلول عام 2030 والبعيد البيئي كمحور أساسي في كافة القطاعات التنموية الاقتصادية، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في الشركات السياحية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر. اعتمد الجانب الميداني في البحث على تصميم وتوزيع استمارات استقصاء موجهة إلى عينة من شركات السياحة فئة (أ) في محافظة القاهرة وعددهم 170 استمارة استقصاء وكانت نسبة الاستمارات الصحيحة 91.8% من إجمالي العينة، ومن نتائج الدراسة قصور الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بعض شركات السياحة فئة (أ) بالإضافة إلى صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين، ومن المقترحات تطوير أساليب القيادة الخضراء وتدريب القادة والمدراء على التحول إلى الأخضر بشركات السياحة فئة (أ).

### مقدمة

ظهرت الإدارة الخضراء في التسعينات، وأصبحت شعارا دوليا في عام 2000، مما جعل المنظمات تحتاج إلى موازنة النمو الصناعي مع ضمان الحفاظ على البيئة التي تعيش فيها وتعزيزها بشكل جيد والتحرك دائما نحو عمليات مستدامة وصياغة سياسات خضراء صديقة للبيئة، مما يجعل إدارة الموارد البشرية الخضراء مجالا يساعد

على دمج الأهداف والاستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الاستراتيجية الشاملة للمنظمة للوصول إلى نظام فعال لإدارة البيئة لتحقيق مزايا مختلفة تميز المنظمة تحت شعار " أخضر وتنافسي " (Ulah, 2017).

تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الوعي لدى الموظفين في المنظمة وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا الاستدامة، وتشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الموارد البشرية الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال المعرفي، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة وتحسين مستوى مشاركة الموظفين مع الاحتفاظ بهم وضمن ولائهم للمنظمة، وهناك عدة مطالب لتطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث اختيار وتعيين وتدريب وتطوير وتقييم الأداء والتي من المحتمل أن تؤثر تأثيراً إيجابياً في حل المشاكل البيئية (Rani and Mishra, 2014).

بدأت دول العالم في التوجه الى ما يعرف بالاقتصاد الأخضر كاستراتيجية لتقليل المخاطر البيئية المرتبطة بالاقتصاد، وقد بدأت مصر في التوجه نحو الاهتمام بهذا النوع من الاقتصاد كأحد السبل المهمة والرئيسية في خطط التنمية الشاملة التي تجرى في مصر من خلال تنفيذ مشروعات تتناسب مع الأولويات الاقتصادية والبيئية للدولة، حيث تستهدف الرؤية الاستراتيجية لمصر بحلول عام 2030 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 الاجيال القادمة فيها.

تتبنى بعض المنظمات والشركات الممارسات الخضراء التي تساعدها في الحد من انبعاثات الكربون، من خلال الحد من السفر، والمشاركة في المؤتمرات عن بعد، وغيره من الممارسات الخضراء التي تعد احدى مسؤوليات الموارد البشرية من تخطيط وتنفيذ للممارسات الصديقة للبيئة، وبالتالي يجب على كل شركة أو منظمة أو هيئة أن تقوم بتنمية وتطوير الموارد البشرية الخاصة بها وزيادة قدرتها على القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث إن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لتنمية الأعمال المستدامة (Mehta and Chugan, 2015).

تسعى الدراسة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية السياحية المستدامة للدولة وقد وجد أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هو الشركات السياحية المصرية فئة (أ) وذلك لاتساع مجال الأعمال السياحية بها وبالتالي زيادة أعداد الموارد البشرية بالشركات السياحية.

تتمثل مشكلة البحث في أنه على الرغم من زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى القطاعات الاقتصادية في الدولة إلا أنه مازال حتى الآن هناك قصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات السياحية المصرية فئة (أ) مما قد ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف البيئية للشركة.

وتتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على شركات السياحة.

- التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات السياحة فئة(أ).

- دراسة مستوى تبني شركات السياحة المصرية فئة (أ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات السياحة فئة (أ).
- دراسة الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

### تعريف الإدارة الخضراء

تعني الإدارة الخضراء إشراك الإدارة في القضايا البيئية والعمل على توفير أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة والعمل على تعزيز الاستدامة البيئية (Razab et al., 2015).

وهناك تعريف آخر للإدارة الخضراء بأنها عملية واسعة ومنظمة ومستمرة لرصد ومنع ومكافحة الملوثات البيئية بالمنظمة (Haden et al., 2009).

### الإدارة الخضراء للموارد البشرية

يجب التفرقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإدارة الخضراء للموارد البشرية، فالأولى تعني استخدام سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن عدم الاهتمام بالبيئة داخل منظمات الأعمال (Arulrajah, 2015)، والثانية تشير إلى جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل المنظمة وموظفيها أصدقاء للبيئة، مع التنسيق مع البيئة الخارجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، أي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تهتم بتحويل الموظف العادي إلى موظف صديق للبيئة وهي جزء من الإدارة الخضراء للموارد البشرية، حيث تقوم بدور هام في ترجمة السياسة الخضراء إلى إيجاد ممارسات ثقافية مستدامة داخل المنظمة، وتساعد على تحقيق الأهداف الخضراء لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعتبر المدخلات الخضراء الصحيحة للموظف هي أساس تحقيق الأداء الأخضر المناسب للوظيفة (إسماعيل، 2021).

هناك تداعيات بعيدة المدى للأنشطة البشرية التي أدت إلى انقراض العديد من أشكال الحياة وتعرضها للخطر، لذا بدأت الأنشطة البشرية في تحويل نفسها مما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم خاصة بالإدارة الخضراء والاقتصاد الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء وغيرها من المفاهيم الحديثة، والإدارة الخضراء تقوم من خلالها الشركات والمنظمات بتطوير استراتيجية المنظمة لإدارة البيئة وفقاً لخطة استباقية تبني على مشاركة الموظف أو العامل في أنظمة الإدارة الخضراء والتي لها تأثير إيجابي على الشخصية وعلى سلوك الموظف، كما تهتم الإدارة الخضراء بعمل تنسيق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والبيئة الخارجية لتحقيق أهداف الأجندة الخضراء للمنظمة أو الشركة.

يعتبر "السلوك الأخضر" من المتطلبات الحيوية للموارد البشرية حيث إن المصطلح "أخضر" له معانٍ مختلفة، ولكن في جميع الأحوال هذا المصطلح له صلة بالبيئة الطبيعية وفي مجال إدارة الأفراد في مكان العمل يتضمن أربع مهام هي (Khan, 2015):

- الحفاظ على البيئة الطبيعية وذلك بإعادة استخدام الموارد من خلال ما يأتي من الأرض يجب أن يعود إلى الأرض، وما يأتي من الصناعة يجب أن يعود إلى الصناعة.

- حماية الموارد الطبيعية من خلال الحفاظ على شكلها الأصلي وحمايتها من الضرر أو الضياع أو التغيير السلبي.

- غرس الوعي حول مفهوم البيئة الخضراء المحيطة.

- تقليل التلوث البيئي بإعادة التدوير، والتخلص السليم من الموارد.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين (Kapil, 2015). كما أنها مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة، وذلك لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها (Prasad, 2013).

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ عام 2000 كنهج جديد تماما تم قبوله في جميع أنحاء العالم من عام 2011 باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء، بحيث توفر الإدارة استخداما فعالا و كفاء للموارد الطبيعية (Janali et al., 2020)، ولكنها لازالت حتى الآن تعد ظاهرة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية كما أنها تتيح بعض التحديات الجديدة لمتخصصي الموارد البشرية تدعوهم فيها إلى تلبية الاحتياجات البيئية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات أفضل للموارد البشرية.

نظرا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالقضايا البيئية كنتيجة لبعض الظواهر الحديثة كظاهرة الاحتباس الحراري وما ينتج عنها من تغيرات مناخية مثل ارتفاع درجة حرارة الأرض، أصبحت العديد من المنظمات أكثر توجها للحفاظ على البيئة وهو ما يطلق عليها " منظمات صديقة للبيئة" وقد بدأت صناعة السياحة وخاصة قطاع شركات السياحة بجميع أنحاء العالم بتبني مفهوم البيئة الخضراء (Rahman, 2020).

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير كبير على عمليات المنظمة وأدائها المالي والبيئي (Quoquab et al., 2017)، كما يعتقد العديد من العلماء في مجال إدارة الموارد البشرية أن نجاح إدارة الابتكار واستراتيجية المنظمة تعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية. إن دمج الإدارة البيئية للمنظمات في مجال إدارة الموارد البشرية والدور الاستراتيجي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة والممارسات المختلفة في توجيه سلوكيات العاملين نحو البيئة أو ما يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الخضراء" أصبح ضرورة ملحة في مجال القطاع السياحي (Rani and Mishra, 2014).

ان ممارسات الموارد البشرية في المنظمات صديقة البيئة تؤثر على الأفراد من خلال تغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة. و لذلك تدعم إدارة الموارد البشرية التعامل مع قضايا التغيير البيئي من خلال التعلم التحولي وتبادل المعرفة (Garavan and McGuire, 2010).

أن مشاركة المعرفة من أهم العوامل المسببة للابتكار التنظيمي لدي العاملين بشكل مباشر، ويعد الابتكار الأخضر هو الحل لتلبية المتطلبات البيئية والنمو المستدام للمنظمات ومن ثم بدأت المنظمات في تبني وتفعيل

استراتيجيات الابتكار الأخضر كأحد المداخل الحديثة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وتركز وزارة السياحة في مصر على الممارسات الخضراء في مجال السياحة، وتعد مدينة الجونة التي تقع على بعد 22 كيلو شمال الغردقة رائدة في مراعاة المنظور البيئي وتطبيق الممارسات الخضراء منذ إنشائها وبناءها، وتم تكريم هذه المدينة لتفانيها تجاه البيئة، حيث حصلت على شهادة Green Globe Certification بسبب مراعاتها للمعايير الهندسية والبيئية (Ibrahim,2009).

كما أطلقت مبادرة شرم الشيخ الخضراء التي تستند إلى أربعة ركائز لتخفيف الانبعاثات وحماية التنوع البيولوجي واتباع أفضل الممارسات لإدارة النفايات والحفاظ على المياه، حيث تم تحويل هذه الركائز إلى 33 مشروعاً لتقديم مدينة صديقة للبيئة منخفضة الكربون والذي سيحول مدينة شرم الشيخ إلى مدينة خضراء عالمية (OECD,2012).

### تعريف المنظمة الخضراء

تعرف المنظمة الخضراء على أنها هي المنظمة التي تقدم منتجات أو خدمات تهدف إلى استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية، و توفير مصادر الطاقة و خفض الإحتباس الحراري وانبعاثات الغازات والحد من الأثار السلبية وتعزيز التأثيرات الإيجابية على البيئة، ويتم ذلك عن طريق ما يلي (Jafri,2012):

أ- توفير المعرفة المتخصصة والاهتمام بتدريب العاملين على الإدارة الخضراء في المنظمة مثل (تخزين وتوليد الطاقة المتجددة، إعادة تدوير المخلفات، استخدام طاقة لإنتاج منتج فعال، الوعي لدي العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة).

ب- إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون ان تفقد المنظمة أفضل المواهب.

ج- الإستخدام المباشر للسياسات والمعلومات والتقنيات التي تساهم في تقليل الأثار السلبية على البيئة.

### أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل انتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء (Hosain and Rahman, 2016):

1- الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.

2- انخفاض تكاليف المنظمة عن طريق الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الإنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.

3- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية ومنع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة

في العمل، وتوفير مقومات الصحة الغذائية من الخضروات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها.

- 4- اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي أصبحت جزءا من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- 5- غرس الوعي لدى العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي لكي تصبح المنظمة صديقة للبيئة، مع تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس.
- 6- تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، ومحاولة المنظمة تغيير سلوكيات العاملين وحثهم على الاتجاه نحو الأداء الأخضر.

#### وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بدور مهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، حيث تستخدم إدارة الموارد البشرية الخضراء سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المنظمة لجعلها صديقة للبيئة، كما أنها تعمل على زيادة الوعي لدى الموظفين، وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا الاستدامة، وهناك وظائف وممارسات لإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر تقليدية عموما، ويمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الممارسات الخضراء تحت كل وظيفة تقليدية (Jain,2016) ، وسيتم عرض أهم ممارسات أو وظائف أو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء :

#### 1- التوظيف الأخضر

إن الشركات التي تتبع الأنشطة الخضراء في أداء أعمالها تجذب إليها المواهب الجديدة الأكفاء من خلال إعطاء صورة ذهنية بيئية إيجابية بأنها منظمة تتبع الثقافة الخضراء، و يسعى إلى التقديم في الوظائف الخضراء المعلنة بتلك المنظمات، القوى العاملة الموهوبين والذين لديهم المعرفة والوعي بالبيئة المستدامة يستخدمون معايير خضراء، وعلى ذلك إعطاء الأفضلية في اختيار المرشحين الذين يهتمون بالثقافة الخضراء، وتعرف منظمة العمل الدولية الوظائف الخضراء على أنها "عمل لائق من شأنه أن يخفف من آثار نشاط الشركات و القطاعات الاقتصادية على البيئة وخفضها إلى مستويات مستدامة وأنها عمل يتضمن وظائف تحافظ على البيئة وتعيد تأهيلها، وهي بمثابة حلول للمشاكل البيئية العالمية حيث تشجع على تكوين مبدعين وعمال يهتمون بمشاكل التلوث وقادر على ابتكار الحلول العملية والقابلة للتنفيذ وعلى تلبية احتياجات سوق العمل، و بإدماج الفوائد البيئية للأعمال التقليدية مثل الأجور وسلامة العمل والحماية الاجتماعية والصحة وحقوق العمال، وتحديد السياسات الرامية إلى الترويج لهذا النوع من الوظائف" (قحام، 2016).

يمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي حيث من الممكن إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة وبما يقل من السفر(السكرانة، 2017). ، و تشمل عملية التوظيف الأخضر الاستقطاب والاختيار الأخضر وذلك من

خلال التوظيف الإلكتروني من خلال شبكة الإنترنت، و قد أتاحت مواقع التوظيف الكثير من المعلومات والتفاصيل عن المنظمات التي تتبنى الأنشطة والإدارة البيئية وإشراك العاملين الجدد في الثقافة الخضراء كجزء من خفض إنبعاثات الكربون، وتتكون عملية الاستقطاب الاختيار الأخضر من (Deshwal, 2015):

- استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل أدوات الإنترنت، وإستخدام الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار، وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء، واتباع الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاستقطاب الأخضر.
- استقطاب موظفين جدد على دراية بالممارسات البيئية المختلفة، ودعم العاملين الحاليين وتنمية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم البيئية، ودمج السياسة البيئية للشركة مع عملية التوظيف، جذب الموظفين ذوي الاهتمامات البيئية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين سمعة الشركة، وبالتالي تحقيق الاهداف الخضراء للمنظمة.

## 2- التدريب والتنمية الخضراء

بعد التدريب والتطوير في مجال البيئة من المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فبدون التدريب المناسب والتطوير يصعب تحقيق الأداء البيئي المستهدف للمنظمة، وفي الوقت الحاضر تقوم بعض المنظمات بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل أكثر اهتماما بالبيئة، بالإضافة إلى إجراء برامج جادة ومنهجية للتثقيف والتدريب والتطوير للعاملين بها من أجل اكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بالإدارة البيئية الجيدة (Bangwal and Tiwari, 2015).

لضمان فعالية التدريب الأخضر يجب عند التخطيط له مراعاة طبيعة ونوعية الوظائف المختلفة، ويأتي دور وأهمية برامج التدريب الأخضر في أنه يعمل على: (Jain, 2016)

- إعلام العاملين بسياسات وإجراءات المنظمة، وتوضيح التأثير الأخضر في رؤية ورسالة المنظمة، تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالخبرات المطلوبة ومعرفة أهمية الإدارة الخضراء ومسئولياتهم الخضراء، باعتبارها أساسا في تدرجهم الوظيفي والتنمية المهنية.
- تطوير برامج تدريبية عن الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي ومهارات وخبرات العاملين، تدريب متكامل لإيجاد مشاركة العاملين ورفع روحهم المعنوية في الإدارة البيئية، وتطوير المعارف والمهارات والأنشطة المطلوبة من الموارد البشرية داخل المنظمات وذلك لتنفيذ برامج الإدارة البيئية.
- تعليم العاملين كيفية الحد من النفايات والأثار السلبية الخطيرة على البيئة، والاستخدام المناسب للطاقة وللموارد التنظيمية، وتطبيق تكنولوجيا منخفضة الكربون، ومشاركتهم في حل المشاكل البيئية.
- إعلام العاملين بسياسات وإجراءات المنظمة، وتوضيح التأثير الأخضر في رؤية ورسالة المنظمة، وزيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية وتحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية، ومهارات

العاملين في الجوانب الخضراء المتعلقة ببيئة المنظمة، وتحديد برامج للعاملين الجدد وتعريفهم بأهم القضايا الاجتماعية والبيئية على كل المستويات التنظيمية.

### 3- تقييم الأداء الأخضر

تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على أن تكون مخرجاتهم منسجمة مع توجهات المنظمة نحو البيئة (الزبيدي، 2016)، وتتضمن عملية تقييم الأداء الأخضر ووضع معايير ومؤشرات الأداء البيئية الخضراء للعاملين في الوحدات والإدارات التنظيمية المختلفة من أجل تقييم أداء العاملين ودورهم تجاه المخاطر البيئية، كما يشمل تحمل المسؤولية البيئية وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية أو الكشف عن المشاكل البيئية الحالية والمحتملة (Tang et al., 2017).

يجب على إدارة المنظمة قياس مدى التزام العاملين بالمعايير البيئية وإتباع إجراءات تأديبية مع من يخالف القواعد والأنشطة البيئية التي تهدف إلى حماية البيئة وتجعل المنظمة خضراء ومن بين تلك الإجراءات (التحذير بالفصل النهائي من العمل - التهديد - دفع غرامة )، كما أن عمل مؤشرات للأداء الأخضر للعاملين يعني إنشاء سلسلة من المعايير الخضراء لجميع الأعضاء في تقييم الأداء كما أن لا غنى عن هذه المؤشرات للمديرين أو العاملين على حد سواء لأنها من أهم الجوانب المؤثرة على عملية وفعالية إدارة الأجور والمكافآت ومن ثم لا غنى عنها في نظم إدارة الأداء (Ahmad, 2015).

تقوم إدارة المنظمة بتوجيه ممارستها وعملياتها ومواردها المستخدمة في حماية البيئة التي تعمل فيها، وتحديد أهداف بيئية ووضع برامج بيئية إلى جانب البرامج الإدارية الأخرى واعتبار الأداء البيئي من مؤشرات الاداء الاقتصادي (قابوسة، 2014).

### 4- أنظمة الأجور والحوافز الخضراء

يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمثل نظام الأجور والمكافآت الخضراء وظيفة رئيسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء ويمكن للمنظمات ممارسة ذلك بطريقتين هما : المكافآت المالية مثل زيادة الأجور والمكافآت النقدية المكثفة، وغير المالية بإعطاء هدايا للعاملين والإجازات من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد، كما يمكن تقديم مكافآت على الاقتراحات التي تساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربحية، وعلى أنشطة وسلوكيات الأداء الأخضر ومنها إعادة تدوير النفايات والحد منها وتطوير نظم الانتاج الأخضر، ويمكن للمنظمة أو الشركة تحقيق ذلك من خلال توفير المنافع الخضراء سواء النقل أو السفر أو إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء أو حوافز أو جوائز أو أجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وغيره. (AL-Romeedy, 2019).

### 5- الاندماج الأخضر

يعد الاندماج الأخضر أمراً ضرورياً وعاملاً رئيسياً في تحسين أداء نظام إدارة البيئة وعلى سبيل المثال الحد من النفايات والتلوث في بيئة العمل وإدارة أفضل للموارد (Shaban, 2019).



يجب إشراك ودمج العاملين في اتباع إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتم ذلك عن طريق ما يلي: (Goyal,2013)

- الرؤية الخضراء الواضحة التي تعكس نظام القيم والرموز التي تدعم الإدارة البيئية، ومناخ التعلم الأخضر وقنوات الاتصال المختلفة التي توفر المعلومات الوافية عن القضايا البيئية للعاملين في أماكن العمل.

- تهيئة مناخ الإشراف بين العاملين وتعزيز الوعي بالقضايا البيئية، لذلك فإن وجود عدة قنوات اتصال سواء بشكل رسمي وغير رسمي بين العاملين يمكن أن يؤدي إلى انتشار الثقافة الخضراء وتحسين الوعي بالسلوك الأخضر.

- توفير فرص مشاركة وحل المشكلات المتعلقة بتحسين القضايا البيئية للعمليات الإنتاجية.

### الابتكار الأخضر

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

يشير مفهوم الابتكار الأخضر إلى المنتجات والعمليات الجديدة أو المعدلة والتي تتضمن الابتكارات التقنية والإدارية والتنظيمية التي تساعد العاملين على الحفاظ على البيئة المحيطة و تعزيز الابتكار و بالتالي رفع كفاءة العاملين بشركات السياحة (Weng et al,2015) إن الابتكار في التقنيات يرتبط بإعادة تدوير النفايات الخضراء والتي تساهم في توفير الطاقة ومنع التلوث وتصميمات المنتجات الخضراء أو الإدارة البيئية للشركات (Sternbrink and Westerberg, 2016).

إن الابتكار الأخضر في التقنيات، أو المنتجات، أو الخدمات، أو الهياكل التنظيمية، أو الأساليب الإدارية التي تتبناها الشركات لتحقيق التنمية المستدامة وإيجاد أساليب وتقنيات وإجراءات تساهم في تقليل الأثار السلبية للعمليات الإنتاجية والمنتجات على البيئة لضمان استدامة البيئة ومواردها بما يحقق مصلحة الأجيال الحالية والاجيال المستقبلية (الطالبي، 2018).

### أهمية الابتكار الأخضر

تتم أهمية الابتكار الأخضر في المنظمات والشركات السياحية فئة (أ) في: (Huo, et al , 2020)

- تقليل التلوث وتحسين الأداء البيئي، تحسين إنتاجية الموارد والخدمات.
  - زيادة كفاءة استخدام الطاقة وتقليل النفايات، تخفيض تكلفة المواد المنتجة، تقديم منتجات خضراء جديدة.
- يعتمد الابتكار في المنتجات أو الخدمات الخضراء على إجراء وتطوير المنتج أو الخدمة أو تصميمه في بعض البنود وهي: (Abdullah et al, 2016)

- إنتاج المنتجات التي تحمل أقل قدر من التلوث، واختيار المنتجات التي تستهلك أقل قدر من الطاقة والموارد.
- تستخدم المنظمة أقل كمية من المواد لتطوير المنتج أو تصميمه، يسهل إعادة تدوير المنتج وإعادة استخدامه.
- ترشيد استهلاك الماء والكهرباء أو النفط بالشركات السياحية.

#### القيادة الخضراء

تركز القيادة الخضراء على إيجابية التوجيهات وعلى احترام الإنسان، والتحاور معه ومعرفة تطلعاته وتوقعاته، والعمل من أجل رفاهيته والمحافظة على الموارد (Liangcan and Longying,2019).

تعرف القيادة الخضراء بأنها سلوكيات القادة الذين يحفزون المتابعين لتحقيق الأهداف البيئية وإلهام المتابعين لأداء يتجاوز المستويات المتوقعة للأداء البيئي (Jklingborg et al.,2006).

تتمثل أهداف القيادة الخضراء في: (Al-Zawahreh et al.,2018)

- فهم المشاكل والتحديات التي تواجه شركات السياحة ومحاولة التنبؤ بها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- نجاح طويل الأجل وميزة تنافسية مستدامة للمنظمات والمجتمع.
- تشجيع الابتكار والرؤية طويلة الأجل والممارسات المستدامة داخل الشركة.
- تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد داخل الشركة.
- تحقيق الأمن والتنمية على المدى الطويل والبعيد للجميع من خلال إنشاء ممارسات مستدامة وموجهة نحو النمو.

يمكن تحديد أبعاد القيادة الخضراء من خلال ثلاثة عوامل وهي كالآتي: (Al-Zawahreh et al.,2018)

1- الإدارة المستدامة: تدعو الشركات والمنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم والتمويل والموارد البشرية إلى توجه الشركات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية، ويستخدم فيها قادة أعمال الاستدامة مجموعة من المعارف والقدرات للقيام بوظائفهم، حيث يجب عليهم حل المشكلات المعقدة مثل التنمية المستدامة.

2- المبادرات المستدامة: تكمن المبادرات المستدامة في رفع الوعي الإيجابي لدى الشركة نحو البيئة والمجتمع المحيطين بها، والحرص على التخفيف من أي آثار سلبية تسببها ممارسات الشركة من خلال تبني المقومات الثلاثة الأهم للتنمية وهي المجتمع والبيئة والاقتصاد، حيث يتوكل اعتماد مبادرات الاستدامة مع رؤية قيادة الدولة لمستقبل صديق للبيئة.

3- **الإجراءات المستدامة:** وتشمل مجموعة من الأساليب والطرق التي يتم استخدامها من قبل القيادة بهدف الحفاظ على تكامل المجتمع والفرد والبيئة في الشركات منها صنع المستقبل وتطوير الثقافة وتبني معايير الابتكار وإيجاد بدائل للحلول التقليدية من أجل تبني أعمال قيادية صديقة للبيئة والمجتمع.

**دور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة:**

1- إن التزام فريق الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية له أثر مباشر على الابتكار الأخضر وكذلك هناك تأثير إيجابي غير مباشر للالتزام الإدارة العليا على الابتكار الأخضر من خلال تطبيق وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Jia et al., 2018).

2- هناك تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، الاندماج الأخضر وغيره) على استراتيجية التميز بالمنظمات والشركات السياحية الصديقة للبيئة وكذلك للإبداع سواء في رأس المال البشري أو التقدم التكنولوجي (السكرانة، 2017).

3- في إطار التوظيف الأخضر فالمرشحين الذين يملكون ما يكفي من الوعي البيئي والاستجابة البيئية بما يتفق مع قيم حماية البيئة في المنظمة لهم الأفضلية في الالتحاق بالمنظمات والشركات السياحية الخضراء، كما يسعى هؤلاء الموظفين بشدة إلى ممارسات حماية البيئة، والحفاظ على الطاقة والاندماج في الأنشطة والمبادرات الإبداعية الخضراء (Renwick, 2013).

4- تنمية التدريب الأخضر والتوجه بالعلاقات إلى تنمية الموارد الخضراء وتحسين الابتكار الأخضر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Alreshidi, 2016) كما أن برامج التدريب على حماية البيئة التي تقدمها المنظمة لموظفيها تعمل على تطوير وتحسين المعرفة والمهارات لديهم تجاه البيئة وليس فقط تعزيز وعيهم بحماية البيئة والمحافظة عليها، كما تساعدهم هذه البرامج على فهم التأثيرات السلبية على البيئة الذي يسببه إهدار للموارد في العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وحثهم على اتباع طرق عمل صديقة للبيئة وكذلك تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات البيئية حتى يتمكنوا من المشاركة الفعلية في تحسين القرارات المتعلقة بالإبداع الأخضر (Zoogah, 2011).

5- إن إدارة الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء هي ممارسات ضرورية تعمل على دفع رغبات الموظفين وتحفيزهم تجاه توليد ابتكارات ومبادرات خضراء مع مراعاة مدى مواءمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة تجاه الابتكار الأخضر كأحد المعايير الهامة لتقييم الأداء (Gill, 2012).

#### **تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء**

يبدأ تطبيق وتنفيذ ممارسات ومتطلبات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أعلى مستوى من الإدارة إلى أدنى مستوى (Muhammed and Udin, 2014) ويمكن إجمال التحديات التي تواجه تنفيذها ما يلي:

- إن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب استثمارات عالية مع انخفاض العائد.
- صعوبة تغيير سلوك الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة.
- إن عملية التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقت طويلا.
- صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين بشركات السياحة فئة (أ).
- الدوافع غير المتساوية بين الموظفين بالمنظمة تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- إن تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة (Hosin and Rahman, 2016).
- ، وعدم وجود خطة شاملة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- يتطلب تصميم وتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية الخضراء فهم العواقب الخضراء المرتبطة بعمليات المنظمة التي تشمل عمليات التوزيع والتوريد، وسلوكيات العملاء، ودورة حياة المنتج وغيره (Mehta and Chugan, 2015).
- قصور الوعي بالممارسات الخضراء والاستدامة البيئية داخل شركات السياحة.
- عدم توافر المهارات اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الخضراء، عدم توافر الدعم من الإدارة العليا لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء.

#### منهجية الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بناء على أسلوب البحث المكتبي والذي تتضمن الكتب العربية والأجنبية، والأبحاث العلمية، الرسائل العلمية، والمواقع الإلكترونية. كما اعتمد البحث على الجانب الاستنباطي في الدراسة الميدانية من واقع تحليل استمارات الاستقصاء لدراسة الجانب الميداني في البحث والتي تم توجيهها إلى عينة من شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة الكبرى حيث تم توزيع عدد 170 استمارة استقصاء على عينة من مديريين والموظفين بقسم الموارد البشرية في هذه الشركات في الفترة بين يوليو 2021 وديسمبر 2021، وكان عدد الاستمارات الصحيحة 156 استمارة بنسبة 91.8% من إجمالي حجم العينة.

#### الدراسة الميدانية

اعتمد الجانب الميداني في البحث على توزيع استمارات استقصاء موجهة إلى عينة من شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة الكبرى و ذلك باللغة العربية حيث تم توزيع عدد 170 استمارة استقصاء على عينة من المديرين والموظفين بقسم الموارد البشرية في هذه الشركات في الفترة بين يوليو 2021 وديسمبر 2021، و كان عدد الاستمارات الصحيحة 156 استمارة بنسبة 91.8% حيث أن عدد شركات السياحة في مصر 1229 شركة سياحية، و عدد شركات السياحة فئة (أ) في القاهرة 740 شركة سياحية، لذلك فإن عينة الدراسة تمت على 37 شركة سياحية بنسبة 20% من إجمالي عدد شركات السياحة في محافظة القاهرة.

## 1- تحديد عينة الدراسة

جدول (1) حجم عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	الاستمارات غير صحيحة	الاستمارات الصحيحة	الاستمارات الموزعة	عينة الدراسة
91.8	14	156	170	عينة من المديرين والموظفين بقسم إدارة الموارد البشرية بشركات السياحة فئة (أ)

## 2- تصميم استمارة الاستقصاء

تم تصميم استمارة الاستقصاء الموجهة إلى عينة من المديرين والموظفين بقسم الموارد البشرية بشركات السياحة فئة (أ) في محافظة القاهرة حيث تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تشمل على البيانات العامة التي تتعلق بالشركة السياحية، ومدى الوعي البيئي، وهل تقوم الشركة بمسئولياتها الاجتماعية المشتركة في الحفاظ على البيئة، وهل لدى الشركة خلفية عن نظام الإدارة البيئية، وهل يتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهل قسم إدارة الموارد البشرية يقوم بتطبيق هذه الممارسات في العمل، وهل تتبنى شركات السياحة المصرية فئة (أ) ممارسات الموارد البشرية الخضراء، ما هي المعوقات الخاصة بتطبيق هذه الممارسات في شركات السياحة فئة (أ)، وكذلك المشكلات والمقترحات التي تقابل شركات السياحة عند تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد تم تصميم وتوزيع هذه الاستمارات وبعد تحليلها تم الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

## 3- تحليل الدراسة الميدانية

تحليل استمارة الاستقصاء الموجهة إلى شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة باستخدام التكرارات ثم استخدام برنامج Spss Version 25 لتحليل البيانات التي تم تجميعها:

## أ- الخصائص الديموجرافية بقسم الموارد البشرية في شركات السياحة فئة (أ)

جدول (2) الخصائص الديموجرافية بقسم الموارد البشرية في شركات السياحة فئة (أ)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير/النوع
85.2	133	ذكر
14.8	23	أنثى
100	156	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
8.3	13	أقل من 25 سنة
67.3	105	من 25-40 سنة
24.4	38	من 40-55 سنة
100	156	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل الدراسي

يتبع

92.3	144	بكالوريوس
7.7	12	دراسات عليا
100	156	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
8.3	13	أقل من 5 سنوات
78.2	122	من 5 الى 15 سنة
13.5	21	أكثر من 15 سنة
100	156	المجموع

يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديموجرافية التي تصف خصائص مفردات العينة التي تم إجراء الدراسة عليها و شملت هذه الخصائص النوع، فئات العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، و قد جاءت استجابات العينة بهذه الشركات على هذه الخصائص، وتبين أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 85.2 % من مجتمع الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 14.8 % من مجتمع الدراسة، كما جاءت الفئة العمرية ( من 25- 40 سنة ) في المرتبة الأولى بنسبة 67.3 %، ويليهما الفئة العمرية ( من 40- 55 سنة ) بنسبة 24.4 %، ثم الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 8.2 %، وبلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس أو الليسانس 92.3 % وهي أعلى نسبة، كما بلغت نسبة من يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 الى 15 سنة بنسبة 78.2 % وهي أعلى نسبة، يليهم من يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فأكثر بنسبة 13.5 %، وأقل من 5 سنوات أقل نسبة 8.3 % من إجمالي عدد العاملين ذات الخبرة بعينة من شركات السياحة.

#### ب- بيانات متعلقة بشركات السياحة التي تقوم بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

##### جدول (3) شركات السياحة التي تقوم بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

النسبة المئوية	التكرار	عدد شركات السياحة التي تطبق إدارة الموارد البشرية الخضراء
37.2	58	الشركات التي تطبقها
62.8	98	الشركات التي لا تطبقها
100	156	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) البيانات المتعلقة بشركات السياحة التي تقوم بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تم توزيع 156 استمارة استقصاء على شركات السياحة فئة (أ) في القاهرة، وتبين أن عدد الشركات السياحية التي تطبق إدارة الموارد البشرية الخضراء هي 50 شركة تمثل حوالي 37.2 % من العينة وهي تعد نسبة قليلة في حين أن الشركات التي لا تطبق إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل 62.8 % وهذا يدل على عدم اهتمام أغلب شركات السياحة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وعدم إلمامهم بالثقافة الخضراء والاستدامة.

## ج-المشاكل والتحديات التي تواجه شركات السياحة في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء :

جدول (4) التحديات التي تواجه شركات السياحة فئة (أ) في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

المشاكل والتحديات	التكرار	%
تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب استثمارات عالية	55	35.3
صعوبة تغيير سلوك الموظفين	12	7.7
عملية التطوير تحتاج لوقت طويل	34	21.8
الدوافع غير المتساوية بين الموظفين في المنظمة تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء	25	16
تدريب الموظفين مهمة صعبة	30	19.2
المجموع	156	100

الجدول رقم (4) يوضح أن معظم آراء العاملين بشركات السياحة فئة (أ) يتجهون في المرتبة الأولى إلى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتطلب استثمارات عالية بنسبة 35.3%، ثم يليها ان عملية التطوير تحتاج الى وقت طويل لتطبيق و تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة بنسبة 21.8%، ويليها صعوبة تدريب العاملين او الموظفين في المدى القصير ثم عدم تساوي الدوافع بينهم في المنظمة تجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء بنسب متقاربة (19.2%، 16%) بالترتيب، وأخيرا صعوبة تغيير سلوك الموظفين بنسبة 7.7 % نظرا لاختلافات البيئة المحيطة والعادات والتقاليد الاجتماعية لكل موظف.

د- تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركات السياحية فئة (أ):

الجدول (5) تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركات السياحية فئة (أ)

معامل الفا كرونباخ	المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		محاور التقييم
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
<b>التوظيف والاستقطاب الأخضر</b>													
0.92	100	156	12.2	19	22.4	35	16	25	27.6	43	21.8	34	1- جذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء لإختيار المنظمات
	100	156	5.1	8	21.2	33	26.9	42	26.3	41	20.5	32	2- استخدام العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الخضر
	100	156	13.5	21	24.4	38	14.7	23	25	39	22.4	35	3- إستقطاب العاملين الذين لديهم وعي بيئي
<b>تقييم الأداء الأخضر للعاملين</b>													
0.82	100	156	10.3	16	25	39	16	25	25.6	40	23.1	36	1- استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم
	100	156	4.5	7	24.4	38	22.4	35	26.9	42	21.8	34	2- تحديد المسؤوليات والأهداف الخضراء للمديرين والعاملين
	100	156	10.3	16	19.8	31	17.3	27	28.2	44	24.4	38	3- تحديد المديرين عدة أهداف لتحقيق نتائج خضراء مدرجة في التقييمات
<b>التدريب والتنمية الخضراء</b>													
0.79	100	156	14.7	23	17.3	27	18	28	27.6	43	22.4	35	1- تطوير البرامج التدريبية في الادارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدي العاملين
	100	156	10.3	16	21.2	33	19.8	31	23.7	37	25	39	2- توافر إدارة معرفة خضراء للتعليم البيئي وتوفير الحلول الوقائية
	100	156	11.5	18	15.4	24	17.3	27	26.9	42	28.8	45	3- بشكل عام برامج التدريب والتنمية الخضراء فعالة بشكل كبير

يتبع



الاندماج الأخضر													
0.83	100	156	18	28	14.7	23	17.3	27	22.4	35	27.6	43	1-توافر رؤية تنموية واضحة لتوجيه العاملين في الإدارة البيئية
	100	156	15.4	24	18.6	29	21.2	33	30.1	47	14.7	23	2-التعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الشركة
	100	156	13.5	21	24.4	38	18.6	29	26.9	42	16.6	26	3-نشر الثقافة الخضراء في الشركة
أنظمة الأجور والحوافز الخضراء													
0.94	100	156	6.4	10	25.6	40	19.3	30	25	39	23.7	37	1-توفير رحلات تشمل النقل والاقامة للعاملين بدلا من البطاقات مسبقة الدفع
	100	156	8.3	13	14.7	23	25	39	23.8	37	28.2	44	2-تقديم المكافآت الخضراء للعاملين مثل الجوائز والأجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير و الحوافز المالية
	100	156	11.5	18	15.4	24	17.3	27	26.9	42	28.8	45	3- بشكل عام أنظمة الاجور والحوافز الخضراء مرضية بشكل كبير

يوضح الجدول رقم (5) تقييم الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركات السياحية فئة (أ):

#### أولاً: التوظيف والاستقطاب الأخضر

- جاءت أعلى نسبة (موافق بنسبة 27.6%) من إجمالي العينة و تبين أن أعلى نسبة كانت في جذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء لاختيار المنظمات أما جاءت أقل نسبة في غير موافق بشدة بنسبة 12.2% من إجمالي العينة، كما تبين أن أعلى نسبة في استخدام العلامات التجارية الخضراء لجذب العاملين الخضر محايد بنسبة 26.9% و جاءت أقل نسبة في غير موافق بشدة 5.1%، وهذا يدل على قلة الوعي لدي الشركات السياحية باستخدام العلامات الخضراء لجذب العاملين الخضر، بالإضافة إلى أن جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة لاستقطاب العاملين الذين لديهم وعي بيئي (موافق 25%)، وغير موافق بنسبة 24.4% بالترتيب) و جاءت أقل نسبة في (محايد 14.7%، غير موافق بشدة 13.5%) و هذا يدل على احتمالية قلة الوعي لدي العاملين بالحفاظ على البيئة و الاستدامة للأجيال القادمة.

يمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي حيث من الممكن إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة وبما يقلل من السفر. (السكرانة، 2017).

بعد جمع كافة البيانات ثم تحليلها عن طريق برنامج SPSS Version 25 كانت كافة عناصر ومقاييس الدراسة الخاصة بالتوظيف والاستقطاب الأخضر في الشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة كانت ذو مصداقية عالية (معامل ألفا كرونباخ=0.92%).

#### ثانياً: تقييم الأداء الأخضر للعاملين

- وضح الجدول السابق أن أعلى نسبة في استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة الأداء والتقييم في مجموعة من العينة أقرت بموافق بنسبة 25.6% وغير موافق بشدة بنسبة 10.3%، كما تبين أن أعلى نسبة في تحديد المسؤوليات والأهداف الخضراء للمديرين والعاملين كانت بموافق بنسبة 26.9%، وغير موافق بشدة بنسبة ضئيلة 4.5% من إجمالي العينة بالإضافة الى جاءت أعلى نسبة في تحديد المديرين للأهداف لتحقيق نتائج خضراء مدرجة في التقييمات في موافق وموافق بشدة (28.2%، 24.4%) على الترتيب في المرتبة الأولى، وغير موافق بشدة بنسبة 10.3%.

وتتضمن عملية تقييم الأداء الأخضر على إدارة الموارد البشرية ووضع معايير ومؤشرات الأداء البيئية الخضراء للعاملين في الوحدات والإدارات التنظيمية المختلفة من أجل تقييم أداء العاملين ودورهم تجاه المخاطر البيئية، كما يشمل تحمل المسؤولية البيئية وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية أو الكشف عن المشاكل البيئية الحالية والمحتملة (Tang et al., 2017)، وبعد جمع البيانات للعناصر والمقاييس الخاصة بتقييم الأداء الأخضر للعاملين في الشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة ذو مصداقية عالية (معامل ألفا كرونباخ = 0.82%).

**ثالثا: التدريب والتنمية الخضراء**

-تبين من الجدول السابق ان أعلى نسبة في تطوير البرامج التدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي والمهارات والخبرات لدى العاملين كانت لموافق بنسبة 27.6%، وغير موافق بشدة بنسبة 14.7% وهذا يدل على موافقة النسبة الأعلى من العاملين على التطوير والتنمية لقدرات العاملين من خلال التدريب على الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي، كما يوضح الجدول السابق ان نسبة 25% من إجمالي العينة (موافق بشدة) على توافر إدارة معرفة خضراء للتعليم البيئي وتوفير الحلول الوقائية، وغير موافق بشدة بنسبة 10.3% من إجمالي العينة.

-جاءت أعلى نسبة في موافق بشدة 28.8% في ارتباط برامج التدريب والتنمية الخضراء على رفع الفاعلية بشكل كبير للعاملين ثم جاء بعدها موافق بنسبة 26.9%، ونسبة قليلة في غير موافق بشدة 11.5% و هذا يدل على أنه بشكل عام رفع كفاءة برامج التدريب و التنمية الخضراء سيرفع من كفاءة العاملين في أداء العمل، وتقوم بعض المنظمات بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل أكثر اهتماما بالبيئة، بالإضافة إلى إجراء برامج جادة ومنهجية للتثقيف والتدريب والتطوير للعاملين بها من أجل اكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بالإدارة البيئية الجيدة. (Bangwal and Tiwari, 2015)

إن كافة عناصر ومقاييس الدراسة الخاصة بالتدريب والتنمية الخضراء في الشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة ذو مصداقية عالية (معامل ألفا كرونباخ = 0.79%).

**رابعا: الاندماج الأخضر**

-جاءت أعلى النسب في توافر رؤية تنموية واضحة لتوجيه العاملين في الإدارة البيئية في موافق بشدة وموافق بنسب (27.6%، 22.4% بالترتيب)، وغير موافق بنسبة 14.7% من إجمالي العينة، وهذا يدل على اتفاق أغلب العاملين وموافقتهم على ضرورة وجود رؤية تنموية لتوجيههم نحو الإدارة البيئية وتشجيعهم لذلك.

-كما تبين أيضا موافقة وتشجيع العاملين على التعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في الشركة بنسبة 30.1% من إجمالي العينة، وغير موافق وموافق بشدة بنسب (15.4%، 14.7% بالترتيب).

-جاءت أعلى نسبة في نشر الثقافة الخضراء في الشركة في موافقة عدد كبير من العاملين بالشركة بنسبة 26.9%، وغير موافق بشدة (13.5%)، يعد الاندماج الأخضر أمر ضروري وعامل رئيسي في تحسين أداء نظام إدارة البيئة وعلى سبيل المثال الحد من النفايات والتلوث في بيئة العمل وإدارة أفضل للموارد (Shaban, 2019) كما إن كافة عناصر ومقاييس الدراسة الخاصة بالاندماج الأخضر ذو مصداقية عالية (معامل ألفا كرونباخ = 0.83%).

**خامسا: أنظمة الأجور والحوافز الخضراء**

-تبين من الدراسة الميدانية للعاملين بالشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة على سياسة توفير الرحلات التي تشمل النقل والإقامة للعاملين بدلا من البطاقات مسبقة الدفع جاءت أعلى نسبة غير موافق بنسبة 25.6% وهذا يشير

إلى ان معظم شركات السياحة لا تقوم بتحفيز العاملين على العمل بهذه الطريقة والنسبة القليلة في غير موافق بشدة بنسبة 6.4% من إجمالي العينة، كما جاء أغلب الآراء من العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بموافق بشدة بنسبة 28.2% من إجمالي العينة على تقديم المكافآت الخضراء للعاملين مثل الجوائز والاجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير والحوافز المالية، وأقل نسبة في غير موافق بشدة 8.3%.

-يتضح من الجدول السابق الموافقة بشدة والموافقة من قبل العاملين بشكل عام عن أنظمة الاجور والحوافز الخضراء المرضية بشكل كبير بنسب (28.8%، 26.9%) مما يدل على رضائهم على سياسة الحوافز الخضراء، وفي المرتبة الأخيرة جاءت غير موافق وغير موافق بشدة بنسب متقاربة بالترتيب (15.4%، 11.5%)، ويمكن للمنظمة أو الشركة تحقيق ذلك من خلال توفير المنافع الخضراء سواء النقل أو السفر أو إعطاء بطاقات مسبقة الدفع لشراء منتجات خضراء أو حوافز أو جوائز أو أجازات مدفوعة الأجر وشهادات تقدير وغيره. (ALRomeedy, 2019)، وجاءت عناصر ومقاييس أنظمة الاجور والحوافز الخضراء ذات مصداقية عالية (معامل ألفا كرونباخ = 0.94%).

هـ - مدى فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء في رفع الابتكار الأخضر لدي العاملين بشركات السياحة فئة(أ):

الجدول (6) مدى فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء في رفع الابتكار الأخضر لدي العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة

معام الفا كرونباخ	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة		محاوير التقييم
					موافق	ك	
0.86	156	9	23	45	41	38	رفع الوعي البيئي لدي العاملين بأهمية الاستجابة للمتطلبات البيئية
	100	5.8	14.7	28.8	26.3	24.4	%
	156	12	27	38	43	36	الابتكار الأخضر من خلال إعادة التدوير للنفايات الخضراء وتوفير الطاقة ومنع التلوث
	100	21.4	17.3	24.4	27.6	23.1	%
	156	19	33	23	39	42	ك
	100	12.2	21.2	14.7	25	26.9	%
	156	17	22	21	53	43	ك
	100	10.9	14.1	13.5	34	27.5	%
	156	3	13	22	60	58	ك
	100	1.9	8.3	14.1	38.5	37.2	%

يوضح الجدول رقم (6) مدى فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء في رفع الابتكار الأخضر لدي العاملين بشركات السياحة فئة (أ) حيث اتضح ما يلي:

- ان اعلى نسبة في رفع الوعي البيئي لدي العاملين بأهمية الاستجابة للمتطلبات البيئية كانت في الاختيار المحايد بنسبة 28.8%، وغير موافق بشدة 5.8% أقل نسبة من اجمالي العينة، وجاء في المرتبة الأولى للابتكار الأخضر من خلال إعادة التدوير للنفايات الخضراء وتوفير الطاقة ومنع التلوث موافق بنسبة 27.6% من اجمالي العينة و ذلك يدل على قبول فكرة التحول للابتكار الاخضر وتوفير الطاقة و اعادة التدوير و أقل نسبة في غير موافق بنسبة 17.3%، كما يتبين من الجدول السابق ان اعلى النسب في موافق بشدة وموافق (26.9%، 25% بالترتيب) الخاصة بتقليل الأثار السلبية للعمليات الإنتاجية لضمان إستدامة البيئة ومواردها للأجيال القادمة ويرجع ذلك للاستعداد الداخلي لدي العاملين في الشركات السياحية فئة أ للحفاظ على البيئة و الاستدامة للأجيال القادمة و أقل نسب في محايد وغير موافق بشدة (14.7%، 12.2% بالترتيب).

-يتضح من الجدول السابق مدى فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار من خلال التقليل في استخدام الاوراق وطباعة تذاكر السفر حيث جاءت أعلى النسب في موافق وموافق بشدة بنسب (34%، 27.5% بالترتيب) وأقل نسبة كانت في غير موافق بشدة 10.9% من اجمالي العينة، كما جاءت اعلى النسب في احلال التكنولوجيا الحديثة في كل ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (38.5%، 37.2%)، وأقل نسبة في غير موافق بشدة 1.9%، وبعد تحليل العناصر والبيانات الخاصة بمدى فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء في رفع وتعزيز الابتكار الاخضر لدي العاملين بشركات السياحة فئة (أ) كانت الدراسة ذات مصداقية عالية (معامل ألفا كرونباخ = 0.86%).

و- معامل الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الابتكار الاخضر لدي العاملين بشركات السياحة فئة أ

الجدول (7) معامل الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة

فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء		
.562***	1	معامل بيرسون	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
.000		معامل الدلالة	
156	156	العدد	
1	.562***	معامل بيرسون	فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء
	.000	معامل الدلالة	
156	156	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يوضح الجدول رقم (7) ان هناك ارتباط طردي موجبا بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وفاعليته على تعزيز الابتكار الاخضر اي انه كلما زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء زادت فاعلية وتعزيز الابتكار الأخضر في الشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة وارتباطهم بها (معامل بيرسون=0.562، ومعامل الدلالة=0.000) وبالتالي اكدت الدراسة مفهوم الابتكار الأخضر الذي يشير إلى المنتجات والعمليات الجديدة أو المعدلة والتي تتضمن الابتكارات التقنية والإدارية والتنظيمية التي تساعد العاملين على الحفاظ على البيئة المحيطة وتعزيز الابتكار وبالتالي رفع كفاءة العاملين (Weng et al,2015)

ز- معامل الانحدار الخطي بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وفاعلية تعزيز الابتكار الأخضر على العاملين بشركات السياحة فئة (أ)

الجدول رقم (8) معامل الانحدار الخطي بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و فاعلية تعزيز الابتكار الاخضر على العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة

معامل الانحدار الخطي			
فاعلية ادارة الموارد البشرية الخضراء			
Sig.	T	Std. Error	B
0.000***	4.963	0.092	0.426
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء			

يوضح الجدول رقم (8) ان فرض الدراسة وهو تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة حيث تم اختبار تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر للعاملين، واتضح ان هناك تأثير قوي من إدارة الموارد البشرية الخضراء على الفاعلية والكفاءة (قيمة  $T=4.963$ ، معامل الدلالة=0.000)، وبالتالي فإن الفرضية تدعم الدراسة وبناء عليه فإن الفرضية مقبولة.

#### نتائج البحث

- عدم وجود خطة شاملة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما وضحت الدراسة الميدانية بأن نسبة 62.8% من إجمالي شركات السياحة فئة (أ) التي تم دراستها لا تطبق إدارة الموارد البشرية الخضراء في حين أن 37.2% من إجمالي العينة تقوم بتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء ويدل ذلك على عدم فهم أغلب الشركات السياحية بتطبيقها وعدم إلمامهم بالثقافة الخضراء وقضايا الاستدامة وسبل المحافظة على البيئة.
- عدم تطوير البرامج التدريبية في بعض شركات السياحة فئة (أ) وربطها بالتدريب الأخضر كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لزيادة الخبرات والمهارات لدى العاملين المتدربين.
- قصور الوعي بالممارسات الخضراء داخل بعض شركات السياحة فئة (أ) مع انخفاض تبني هذه الشركات لهذه الممارسات.

- ارتفاع تكلفة تنفيذ المبادرات الخضراء مع انخفاض العائد من تنفيذ الممارسات الخضراء في الفترة الأولى.
- عدم توافر المهارات اللازمة القادرة على التكيف مع التكنولوجيا الخضراء.
- قلة مشاركة الموظف في أنظمة الإدارة الخضراء التي لها تأثير إيجابي على الشخصية والسلوك الخاص بالموظف بشركات السياحة.
- يعتمد نجاح الابتكار الأخضر واستراتيجية المنظمة على كفاءة إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ستجلب العديد من الفوائد لصناعة السياحة مثل ولاء العملاء وانخفاض معدل دوران الموظفين واكتساب ميزة تنافسية، وتحسين صورة وقيمة العلامة التجارية للشركة.
- تدعم إدارة الموارد البشرية الخضراء التعامل مع قضايا التغير البيئي من خلال التعلم التحويلي وتبادل المعرفة.
- إن الابتكار الأخضر هو الحل لتلبية المتطلبات البيئية والنمو المستدام للشركات وتبني وتفعيل استراتيجياته لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- إن عملية التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً.
- صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين بشركات السياحة فئة (أ).

#### التوصيات والمقترحات

- تطوير أساليب القيادة الخضراء وتدريب القادة والمديرين على التحول إلى الأخضر بشركات السياحة فئة (أ).
- استخدام شركات السياحة فئة (أ) للاستقطاب والتوظيف الإلكتروني مع التقليل من استخدام الأوراق للحفاظ على البيئة.
- مشاركة الموارد البشرية الخضراء بشركات السياحة في الأنشطة المرتبطة بتحسين البيئة.
- نشر الوعي الأخضر بشركات السياحة فئة (أ) ومحاسبة العاملين بها ليس على الإنتاج فقط، ولكن على الإنتاج ومدى الحفاظ على البيئة معاً.
- وضع لافتة الأخضر على شركات السياحة فئة (أ) وارتداء العاملين للزي الأخضر الذي يدل على اهتمامهم بالبيئة.
- وضع خطة شاملة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تطوير البرامج التدريبية وربطها بالتدريب الأخضر كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة المهارات والخبرات للعاملين بشركات السياحة.

- توفير المهارات اللازمة في العاملين بشركات السياحة فئة (أ) للتكيف على التكنولوجيا الخضراء.
- تشجيع الابتكار الأخضر من خلال وضع استراتيجية محكمة بشركات السياحة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار الأخضر.
- محاولة اكتساب الميزة التنافسية من خلال تحسين صورة وقيمة العلامة التجارية للشركة وتحويلها للأخضر وتقليل معدل دوران الموظفين.
- تقليل الآثار السلبية للعمليات الإنتاجية لضمان استدامة البيئة ومواردها للأجيال القادمة.
- إحلال التكنولوجيا الحديثة في كل الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الخضراء.
- توفير رحلات تشمل النقل والإقامة للعاملين بدلا من البطاقات مسبقة الدفع وتقديم المكافآت الخضراء والإجازات مدفوعة الأجر وشهادات التقدير والحوافز المالية.
- استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة التقييم والأداء وتحديد المسؤوليات والأهداف الخضراء للمديرين والعاملين بشركات السياحة فئة (أ) مع تحديد بعض النتائج الخضراء المدرجة في التقييمات.

## المراجع

### المراجع العربية

- إسماعيل، إيناس أحمد (2021) دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- السكارنة، محمد إحسان (2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الطالب، علياء أحمد حسين (2018) عناصر الابتكار الأخضر وأثرها على التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية في شركات صناعة الألبان بالموصل، مجلة الجامعة التقنية الشمالية، العدد 2، ص 1-22
- الزبيدي، دحام غني (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (89)، ص 54-75
- قابوسة، حمزة علي وطيب (2014) منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الوادي، العدد الرابع، ص 181
- قحام، وهيب (2016) الوظائف الخضراء كمفتاح لاقتصاد مستدام: إشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة الواحة للبحوث والدراسات، المجلد 9 العدد 1، ص 378-390



## المراجع الأجنبية

- Abdullah, M. , Zailani, S., Iranmanesh, M. and Jayaraman, K. (2016).“Barriers to green innovation initiatives among manufactures: the Malaysian case, Review of managerial science”, Journal of business and management, Vol.10, No.4, pp.683-709
- Ahmed, S. (2015).”Green human resource management: Policies and practices, Cogent business & management”, Journal of business and management, Vol.2, No.1, pp.1-3
- Alreshidi, B. A. (2016).”Toward sustainability in manufacturing: Linking green training and green supplier development for sustainable business advantages, Doctoral dissertation”, University of Toledo.
- Al-Romeedy, B. (2019).”Green human resource management in the Egyptian Travel Agencies: Constraints of implementation and requirements for success”, Journal of human resources in hospitality and tourism,Vol.18 , No.4, pp.529-548
- Al-Zawahreh, A. and Khasawneh, S. and Al-Jaradat, M. (2018).”Green management practices in higher education:the status of sustainable leadership”, Journal of business and management, Vol.11, No.1, p52
- Arulrajah, A. A., Anton, Opatha,H. H. D. N. P. and Nawaratne,N. N. J. (2015).”Green Human Resource Management Practice”, Sri Lankan Journal of Human Resource Management,Vol.5,No.1, pp.4-28.
- Bangwal, D. and Tiwari, P. (2015). ”Green HRM- A way to greening the environment”, Journal of business and management ,Vol.17, No.12, pp.45-53
- Deshwal, P. (2015).”Green HRM: An organizational strategy of greening people”, International Journal of Applied Research, Vol.1, No.13, pp.176-181
- Garavan, T. N. and Guire, D.(2010).”Human resource development and society : Human resource development’s role in embedding corporate social responsibility, sustainability and ethics in organizations, Advances in developing human resources”, Journal of business and management, Vol.2, No.5, pp.487-507
- Gill, M. (2012).”Green HRM people management commitment to environmental sustainability”, Research journal of recent sciences,Vol.1,No.2, pp.244-252
- Goyal, M. (2013).”Future outlook of green management practices”, Journal of business and management, Vol.14, No.6, p.69
- Haden, S. and Oyler, J. ,D. and Humphreys J., H. (2009).”Historical Partical and theoretical perspective on green management: an exploratory analysis, management decision”, Journal of business and management, VOI.47, No.7, p1047
- Hosain, S. and Rahman, S. (2016).”Green human resource management: A theoretical overview”, Journal of business and management,Vol.18,No.6,pp.54-59
- Huo, W. and Liu, X.and Zheng, M. and Liu, Y. and Yan , J. (2020).”Commitment to human resource management of the top management team for green creativity sustainability”, Journal of business and management, Vol.12,No.3, p.1008

- Ibrahim, Z. (2009). "Tourism development and the environment on the Egyptian red sea coast", university of waterloo, International Journal on recent and Innovation trends in computing and communication, Vol.2, No.11, pp.3633-3639
- Jafri, S. (2012). "Green human resources practices: An empirical study of certain automobile organizations of India", Journal of human resource management, Vol.1, No.42, p.6194
- Jain, A. (2016). "Green human resource management concept in Indian industries, International", Journal of multiciliary allied research review and practices, Vol.3, No.7, pp.171-181
- Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A. and Samanian, M. (2020). "Designing a Paradigm model for green human resource management using Data-based method (Case study on municipality of Mashhad)", Journal of business and management, Vol.2, No.5, p.223-233
- Jia, J., and Liu, H. and Chin, T. and Huo, D. (2018). "The continuous mediating effects of GHRM on employees green passion via transformational leadership and green creativity, Sustainability", journal of business and management", Vol.10, No.9, pp.32-37
- Jklingborg, D. ,and Moore, S.,D., and Hammond, V. (2006). "What is leadership?", Journal of veterinary medical education, Vol.3, No.2, p.280
- Kapil, K. (2015). "Green HRM: Trends and prospects", Ge-International Journal of management research, Vol.2, No.11, pp.43-55
- Khan, M. (2015). "Green human resource management: A prerequisite for sustainable environment, 18(03), pp.2-6
- Liangcan, L. and Longying, Z. (2019). "The influence of ethical leadership and green organizational identity on employees", Green innovation behavior: the moderating effect of strategic flexibility, Conf. Series: Earth and environmental science
- Mehta, K., Chugan, P. (2015). "Green HRM in Pursuit of environmentally sustainable business", Universal journal of industrial and business Management, Vol.3, No.3, pp.74-81
- Muhamed, F. and Udin, Z. M. (2014). "Green human resource management (GHRM) towards SMES: A conceptual view", ICTOM 04- The 4<sup>th</sup> International conference on technology and operations management, pp.135-140
- OECD Organization for economic co-operation and development, (2012). OECD Tourism papers green innovation in tourism service Vienna: OECD Publishing
- Prasad, R. (2013) Green HRM- Partner in sustainable competitive growth, Journal of management science and technology, Vol.5, No.9 , pp.15-25
- Quoquab, F., and Thurasamy, R. and Mohamed, J. (2017). "Driving green consumerism through strategic sustainability marketing", IGI Global, Journal of business and management, Vol.12, No.10 ,pp.23-56

- Rahman, I., Chen, H. and Reynolds, D. (2020). "Evidence of green signaling in green hotels", *International Journal of Hospitality management*, Vol.3, No.11, pp.102-444
- Rani, S. and Mishra, D. K. (2014). "Green HRM: Practices and strategic implementation in the organizations", *International Journal on Recent and Innovation trends in computing and communication*, Vol.2, No.11, pp.3633-3639
- Razab, A. and Muhamed, F. and Udain, Z. and Osman, M. and Wan, N. (2015). "Understanding the role of green human resource management towards environment performance", *Journal of global business and social entrepreneurship*, Vol.1, No.2, p.119
- Renwick, D. W. and Redman, T. and Maguire, S. (2013). "Green Human resource management: A review and research agenda", *International journal of management reviews*, Vol.1, No.15, pp.1-14
- 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", *Journal of International business research*, Vol.5, No.12, pp.86-94
- Strenbrink, G. and Westerberg, P. (2016). "Developing green innovations within 4 PLS: pursuing green logistics independent thesis advanced level", Degree project for a master of science in industrial engineering and management, University of Gavle, Faculty of engineering and sustainable development, department of industrial development, IT and land management.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P. and Jia, J. (2017). "Green human resource management practices: scale development and validity", *Asia pacific journal of human resources*, Vol.1, No.5, p.89
- Ulah, M. (2017). "Integrating environmental sustainability in to human resources management: A Comprehensive review on green human resources management (Green HRM) practices", *Journal of business and management*, Vol.7, No.15, pp.62-89
- Weng, H. H. R. and Chen, P. (2015). "Effects of green innovation on environmental and corporate performance: As take holder perspective sustainability", *Journal of business and management*, Vol.7, No.5, pp. 4997-5026
- Woo, C. and Chung, Y. and Chun, D. and Hanm S. and Lee, D. (2014). "Impact of green innovation on labor productivity and its determinants: An analysis of the Korean manufacturing industry, Business strategy and the environment" *Journal of business and management*, Vol.8, No.23, pp.567-576
- Zoogah, D. B. (2011). "The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach", *German journal of human resource management*, Vol.2, No.25, pp.117-139

## The Role of Green Human Resource Management Practices in Promoting Green Innovation among Employees of Tourism Companies

Sara Atef Elmogy

Egyptian Higher Institute for hotels and tourism

### **ARTICLE INFO**    **ABSTRACT**

#### **Keywords:**

Green Human Resource; Green Innovation; Tourism Companies; green management.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 22, No. 1,**  
**(June 2022),**  
**PP. 285-312.**

Green human resource management is one of the modern concepts in management that focuses on integrating the concepts of green management in human resource strategies, and helps to integrate environmental goals and strategies into comprehensive development goals to reach an effective environmental management system to achieve several different advantages that benefit Egyptian tourism companies, and with increased awareness Regarding environmental management and sustainable development, the management of green human resources has gained its position in the field of research, and Egypt has begun to move towards the interest in the green economy as one of the important and main ways in the comprehensive development plans that are taking place, through the implementation of several projects that are commensurate with the economic and environmental priorities of the state in accordance with the strategic vision of the environment in Egypt by 2030 and the environmental dimension as a main axis in all economic development sectors. The study aim to know the role of green human resources management in achieving the relationship between development policies for the economy Green and sustainable development in tourism companies concerned with achieving sustainable development in Egypt. The field side of the research relied on the design and distribution of survey forms directed to a sample of tourism companies category (A) in Cairo Governorate, which numbered 170 survey forms, and the percentage of correct forms was 91.8% of the total sample, and one of the results of the study was the insufficiency of awareness of green human resource management practices within some Class A tourism companies In addition to the difficulty of evaluating green performance in employee behavior, Study recommend developing green leadership methods and training leaders and managers transform to green in category (A) tourism companies.