



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة

(JAAUTH)

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



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي في ظل القيادة التحويلية بالفنادق المصرية

سامح يوسف عبد العزيز يوسف- معتز بالله فريد إبراهيم- محمد محمد أحمد أحمد زينة- عبد الرحمن عبد الفتاح محمد

قسم إدارة الفنادق- كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

معلومات المقالة	الملخص
الكلمات المفتاحية	يتناول هذه البحث دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي في ظل القيادة التحويلية بالفنادق المصرية، في ضوء التحديات البيئية المتزايدة التي يواجهها القطاع الفندقي نتيجة الاستهلاك المفرط للموارد وارتفاع معدلات الانبعاثات والنفايات. وقد ركز البحث على أربعة أبعاد لممارسات الموارد البشرية الخضراء، وهي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والحوافز والمكافآت الخضراء؛ كونها الأبعاد الأكثر شيوعاً واعتماداً في الأدبيات السابقة المتعلقة بـ GHRM. كما تناول البحث دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط قادر على تعزيز العلاقة بين هذه الممارسات والأداء البيئي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من عينة مكونة من ٦٧٨ استبانة صالحة للتحليل من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين في ٤٣ فندقاً من فئة الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ترتبط إيجابياً بالأداء البيئي. كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً محورياً مضاعفاً يعزز من أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي؛ ويوصي البحث بضرورة دمج الممارسات الخضراء في السياسات التشغيلية للفنادق المصرية، وربط نظم التقييم والحوافز بالإنجازات البيئية، وتبني القيادة التحويلية كأسلوب قيادي استراتيجي يساهم في نشر الثقافة البيئية وتحقيق الاستدامة، بما يعزز القدرة التنافسية للمستدامة للقطاع الفندقي المصري.
(JAAUTH)	
المجلد ٢٩، العدد ٢، (ديسمبر ٢٠٢٥)، ص ١٧-١.	

المقدمة

ترتكز رؤية مصر ٢٠٣٠م على جعل البيئة محورياً رئيسياً في جميع المجالات التنموية والاقتصادية، لضمان أمن الموارد الطبيعية واستخدامها العادل والاستغلال الأمثل لها، مع الاستثمار فيها لحماية حقوق الأجيال القادمة (رؤية مصر، ٢٠٣٠). ومع تزايد الوعي العالمي بهذه المشكلات البيئية، أصبح من الضروري على الفنادق تبني

استراتيجيات إدارة بيئية فعالة. حيث أن هذا الأمر لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان القدرة على المنافسة في السوق العالمية التي تولي اهتماماً متزايداً للاستدامة البيئية (Muisyo et al., 2022).

كما دفعت مجموعة من التحديات، كاحتياجات العملاء المتغيرة والمعايير البيئية المتطورة، قطاع الضيافة إلى إدراك أهمية تبني نمط قيادة فعال (Farooq, et al., 2022). وبالتالي، برزت القيادة التحويلية كأسلوب قيادي ناجح مقارنة بأنماط القيادة الأخرى في قطاع الضيافة، حيث تساهم في تحسين سلوكيات ومواقف العاملين (Gui et al., 2020)؛ كما أنها تلعب دوراً محورياً في تجاه الحفاظ على البيئة، حيث يتميز القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية بقدرتهم على إلهام وتحفيز العاملين وخلق بيئة مواتية للتغيير والابتكار (Chen et al., 2023).

مشكلة البحث

مع تزايد الوعي البيئي وتشديد الضغوط على المؤسسات لتحسين أدائها البيئي، يواجه قطاع الفنادق المصرية تحديات كبيرة في تحقيق الاستدامة البيئية؛ إلا أنه من الواضح أن هناك عدد محدود من الدراسات التي تناولت دوافع وتصورات العاملين بالفنادق في هذا الصدد يعد فهم استجابات العاملين ودوافعهم مهما بشكل خاص في قطاع الفنادق، حيث يمكن لسلوك العامل أن يؤثر بشكل كبير على جودة تقديم الخدمات ورضا العملاء (Farooq, et al., 2022). وقد أشار Kim et al. (2019)، إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً هاماً في تعزيز السلوكيات البيئية الإيجابية بين العاملين، بينما تعد القيادة التحويلية أسلوباً قيادياً فعالاً في دفع التغيير نحو الاستدامة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في فهم كيفية تعامل هذين العاملين معاً لتحسين الأداء البيئي للفنادق المصرية. وبالتالي تظهر مشكلة البحث في دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل القيادة التحويلية على تحسين الأداء البيئي للفنادق المصرية.

أهداف البحث

الهدف الرئيسي للبحث

يهدف البحث إلى تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي بالفنادق المصرية (أربع وخمس نجوم)، مع استكشاف أثر القيادة التحويلية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

الأهداف الفرعية للبحث

١. دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي في الفنادق عينة البحث؛
٢. اختبار تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء البيئي في فنادق الأربع والخمس نجوم عينة البحث؛
٣. دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء البيئي في ظل القيادة التحويلية في فنادق الأربع والخمس نجوم عينة البحث.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملي في قطاع الضيافة؛ حيث تشير العديد من الدراسات (Renwick et al., 2013) ؛ (الغرابلي، ٢٠١٩)، إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبحت من الموضوعات الحديثة والرائدة في البيئات النامية، وتتمثل أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- يعد هذا البحث من الأبحاث الرائدة في البيئة المصرية الذي يتناول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، مع استكشاف دور القيادة التحويلية كعامل وسيط في هذه العلاقة.
- يسعى هذا البحث إلى فهم الدور المحوري لكل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي والقيادة التحويلية في معالجة التحديات البيئية التي تواجهها الفنادق.
- يساهم هذا البحث في تقييم العلاقة السببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي في الفنادق، مع التحقق من دور الوساطة للقيادة التحويلية.

فروض البحث

الفرض الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛

الفرض الثاني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛

الفرض الثالث: القيادة التحويلية (Transformational Leadership) عامل محفز (Motivator) للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق محل الدراسة؛

الإطار النظري

مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

أشار Saeed et al.(2019) ، إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تعتبر إدارة حديثة نسبياً تهدف إلى دمج الاعتبارات البيئية في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية. ويعد العاملون عنصراً أساسياً في تفعيل سياسات الفندق الاجتماعية والبيئية، وتحويله إلى فندق صديق للبيئة.

وبالتالي، يمكن القول بأنها "مجموعة الممارسات والأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية، من خلال استقطاب وتطوير العاملين الذين يتبنون سلوكيات صديقة للبيئة، وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق الأهداف الخضراء" (Al-Refaie et al., 2024).

أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تسهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز تميز الخدمات الفندقية من خلال استقطاب الكفاءات ذات الوعي البيئي وتشجيع السلوكيات الصديقة للبيئة (متلف وصالح، ٢٠٢٢). كما تعزز الاستخدام الأمثل للموارد وتحد من الممارسات السلبية، بما ينعكس على جودة الخدمات السياحية. وقد أوضحت دراسة Kim et al.

(2019) أن السائحين مستعدون لدفع أسعار أعلى للإقامة في الفنادق الخضراء. كما أكدت دراسات أخرى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات GHRM والسلوكيات الخضراء والإبداع البيئي للعاملين في الفنادق (He et al., 2021; Farooq et al., 2022).

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

التوظيف والاختيار الأخضر Green Recruitment and Selection

يقصد بالتوظيف الأخضر أنه مجموعة الممارسات التي تهدف إلى استقطاب واختيار الكفاءات ذات الوعي البيئي والقادرة على تقليل الأثر السلبي لأنشطة الفنادق وتعزيز استدامتها (الغرابلي، ٢٠١٩). ويساعد ذلك في تحقيق الأهداف البيئية عبر توظيف أفراد ملمين بقضايا الإدارة البيئية مثل إدارة النفايات، إعادة التدوير، والحصول على شهادات مثل ISO 14001 (Yusoff et al., 2020).

التدريب والتطوير الأخضر Green Training and Development

أكدت Srivastava and Shree (2018)، أن التدريب الأخضر يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ونقل المعرفة لهم من خلال ورش العمل والندوات والبرامج التدريبية داخل الفندق، وذلك بالتركيز على إن هذه البرامج التدريبية ستؤثر بشكل واضح على النتائج السلوكية الإيجابية في العمل. إذ تعد استراتيجية التدريب استثمار في المورد البشري واستراتيجية فعالة تساهم في زيادة مهارات العاملين والرفع من مستوى ادائهم وصولاً لتمييزهم (Younas et al., 2018).

تقييم الأداء الأخضر Green Performance Appraisal

تعتبر إدارة الأداء الأخضر استراتيجية فعالة لتقييم أداء العاملين في الفندق بناء على معايير ذات صلة بالبيئة (Yusoff et al., 2020)؛ وتعد أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء، فهي العملية التي من خلالها يقوم الفندق بتقييم العمل الأخضر خلال فترة محددة، وتقديم التغذية الراجعة الخضراء وإعادة تعيين الأهداف الخضراء للأفراد (Armstrong and Taylor, 2020)؛ وذلك بهدف توجيه سلوك العاملين ليصبح متوافقاً مع الأهداف البيئية (Pham et al., 2020).

الحوافز والمكافآت الخضراء Green Rewards and Incentives

يقصد بالمكافآت الخضراء أنها عملية منهجية لتصميم وتنفيذ سياسات تهدف إلى تحفيز العاملين وخلق العمل على إنجاز مبادرات الإدارة البيئية (Mwita and Mwakasangula, 2020). وتعد إحدى الأدوات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتعزيز الثقافة الخضراء داخل الفنادق وقد تكون هذه المكافآت نقدية مثل الحوافز المالية وزيادات الرواتب، أو غير نقدية مثل الإجازات والهدايا والتقدير المعنوي، إضافة إلى أساليب حديثة مثل برامج العمل المرن والعمل عن بعد التي تقلل من الأثر البيئي (Saputro and Nawangsari, 2021).

تحسين الأداء البيئي

مفهوم الأداء البيئي

عرف (Yadiati (2019) ، الأداء البيئي بأنه: النتائج القابلة للقياس لإدارة الفندق لجوانبه البيئية. في حين عرفت دراسة (Sundarakani and Younis (2020) الأداء البيئي بأنه قدرة الفندق على تقليل الانبعاثات السامة والنفايات، وكذلك القدرة على تقليل استهلاك المواد الخطرة وانخفاض وتيرة الحوادث البيئية؛ وبالتالي فهو يشير إلى قدرة الفندق في خلق بيئة مناسبة خضراء مع مراعاة العاملين والمستفيدين.

مراحل الأداء البيئي

جدول ١. مراحل الأداء البيئي

المرحلة	الخصائص
ما قبل الامتثال Pre-Compliance	■ يتم تجاهل الاستدامة في هذه المرحلة والامتثال شكليا للوائح والقوانين المرتبطة بها. ■ لا يتم تطبيق ممارسات التصميم البيئي بشكل كامل في هذه المرحلة. ■ في هذه المرحلة لم تكتشف حتى الان المزايا البيئية.
مرحلة الامتثال والنشاط المتزايد Compliance and Growing Activity	تركز مرحلة الامتثال على الالتزام بالقوانين واللوائح المرتبطة بالعمالة والبيئة والصحة والسلامة، مع اكتساب معرفة بممارسات التصميم البيئي وفوائده. ويتم في هذه المرحلة تنفيذ مشاريع تجريبية للتحسين التدريجي، ورفع وعي العاملين، إضافة إلى اعتماد برنامج رسمي للتصميم البيئي قد يتضمن أدوات لتقييم دورة حياة المنتج.
ما بعد الامتثال Beyond Compliance	مرحلة كفاءة الموارد: تشير إلى التركيز على خفض التكاليف عبر تحسين استخدام الموارد وتقليل النفايات، مما يحقق مكاسب مالية وبيئية، مع البدء في دمج مبادئ التصميم البيئي بشكل منتظم في تطوير المنتجات والخدمات.
الاستراتيجية المتكاملة Integrated Strategy	تصبح الاستدامة جزءاً جوهرياً من رؤية الفندق واستراتيجياته التنافسية، حيث يتم دمج التصميم البيئي بشكل منهجي منذ بداية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. كما يمتد تأثيره ليشمل المجالات الإدارية والتقنية والابتكار، مع تحسين إدارة المخاطر المالية وتعزيز القدرة التنافسية.
الغرض والرؤية Purpose and Vision	حيث يتم دمج القضايا البيئية بشكل كامل في استراتيجيات المؤسسة بما يعزز قرارات الإدارة. كما يتطلب إحداث تغييرات جوهريّة في نماذج الأعمال والبنية التحتية.

Source: Five stages of sustainability Integration into Business Activities by (Hallstedt et al., 2010); Evolution Level in Ecodesign by (Pigosso et al., 2013).

نظام الإدارة البيئية (EMS) Environmental Management System

تقوم الفنادق بتطبيق نظام إدارة بيئية شاملة أو منهجية منظمة للتعامل مع الحد الأدنى من المتطلبات البيئية، مثل استخدام نظام إدارة البيئة ISO 14001، والذي يطبق على الجوانب البيئية التي يمكن التحكم فيها (Chan and Hawkins, 2010)، ويعد هذا النظام إطاراً متكاملًا للتخطيط والإدارة يهدف إلى الحد من التلوث، وتحسين البيئة الداخلية والخارجية، ورفع وعي العاملين بالممارسات الخضراء (Segarra-Oña et al., 2012; Park et al., 2014; Sanaa et al., 2014).

كما أشار إمام وآخرون (٢٠١٦)، إلى أن المراجعات البيئية الدورية (اليومية والأسبوعية) تُعد من الأدوات الجوهرية في نظام الإدارة البيئية؛ إذ تسهم في الكشف المبكر عن مصادر الهدر في المياه والطاقة، وتعزز كفاءة الأداء البيئي وتقلل التكاليف التشغيلية، ولا سيما في الفنادق ذات الاستهلاك المرتفع للموارد. وتغطي هذه المراجعات جميع أقسام الفندق وفق قوائم تفصيلية، بما يعزز فعالية نظام EMS في ضمان الامتثال البيئي وتحسين الأداء. وقد أصبح الحفاظ على البيئة أولوية رئيسية في القطاع الفندقي (Kim et al., 2019)، ما يستدعي الاعتماد على نظام إدارة بيئية فعال لدعم القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف البيئية، خاصة في ظل مساهمة هذا القطاع بشكل مباشر في الضغط على الموارد الطبيعية وزيادة مستويات التلوث والنفايات الصلبة والسائلة (Perkumienė et al., 2023).

القيادة التحولية Transformational leadership

مفهوم القيادة التحولية

يمكن تعريف القيادة التحولية بأنها أسلوب قيادي فعال يلهم العاملين ويحفزهم على بذل أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف الفندق طويلة المدى، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وبالتالي جذب المزيد من العملاء وزيادة حصة الفندق في السوق، مما يساهم في تحسين الأداء العام للفندق وتعزيز قدرته على المنافسة (أبو رية، ٢٠٢٠).

فالقيادة التحولية أسلوب قيادي يحفز العاملين على الابتكار والإبداع والتغيير الإيجابي من خلال بناء علاقات اجتماعية قوية وتعزيز تبادل السلوكيات الإيجابية، حيث يساهم القائد في تطوير بيئة داعمة تعزز من سلوكيات الابتكار لدى الأفراد (Sharif et al., 2021).

أبعاد القيادة التحولية

التأثير المثالي Idealized Influence

يعد "التأثير المثالي" أحد المكونات الأساسية للقيادة التحولية، حيث يمثل قدرة القائد على إلهام العاملين من خلال سلوكه وأخلاقه وقيمه، ينظر إلى القائد المثالي كنموذج يحتذى به، مما يدفع العاملين إلى احترامه والثقة به والسعي إلى الاقتداء به (متولي وشحاتة، ٢٠١٩). ويتميز هذا القائد بقدرته على إيصال رؤيته بوضوح

للمرؤوسين، وثقة واحترام العاملين، بالإضافة إلى اهتمامه بتطوير رؤى جديدة تخدم كنموذج يحتذى به في السلوك والأداء (أبو رية، ٢٠٢٠).

الاستثارة الفكرية Inspirational Motivation

يعتبر القائد التحويلي داعماً للأفكار الجديدة ومحفزاً على حل المشكلات بطرق إبداعية (متولي وشحاتة، ٢٠١٩). وترتبط الاستثارة الفكرية بتحفيز العاملين على التفكير خارج الإطار التقليدي بطرق خلاقية وإبداعية، مما يعزز من إبداعهم وثقتهم في قدراتهم وإسهاماتهم في العمل (Khalid et al., 2021). ويشير محمد وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن هذه الاستثارة تشجع المرؤوسين على تنفيذ عملية العصف الذهني لحل المشكلات بشكل مبتكر، مما يدفعهم إلى تبني التغيير بثقة.

التحفيز الذهني أو الفكري Intellectual Stimulation

يشير إلى قدرة القادة على إلهام العاملين وتحفيزهم، من خلال تقديم رؤية واضحة ومحددة تجعلهم يؤمنون بقدرتهم على تحقيقها؛ كما يشجع القادة العاملين على التطلع إلى الأداء المثالي عبر نقل توقعاتهم العالية (Wiltshire et al., 2018)، يتضمن التحفيز الفكري إثارة مشاعر وعواطف العاملين، مما يدفعهم لبذل جهد إضافي في العمل، عبر تصرفات وسلوكيات القادة التي وتبرز أهمية الأهداف بطرق بسيطة، وتنقل التوقعات العالية، وتوفر للعاملين بيئة عمل مليئة بالتحديات (Hassan et al., 2019).

الاعتبارات الفردية Individualized Consideration

تشير الاعتبارات الفردية إلى مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد لإعطاء اهتمام شخصي لكل فرد في التنظيم، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم وتلبية حاجاتهم (عمار وسراقي، ٢٠١٨)؛ من خلال تطوير مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم، ويجب على القائد التحويلي تبني استراتيجيات التقدير لجميع العاملين، والتواصل المستمر معهم، والاعتراف بالفروق الفردية بينهم في الصفات والسلوك والقدرات على إنجاز الأعمال والأنشطة (متولي وشحاتة، ٢٠١٩).

منهج البحث

بناءً على طبيعة البحث والأهداف المرجو تحقيقها، اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، مع التركيز على وصفها بدقة من الناحيتين الكمية والكيفية. لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات والروابط المختلفة بين المتغيرات، بهدف الوصول إلى استنتاجات منطقية واختبار الفروض.

أسلوب وأداة البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الكمي في جمع البيانات من خلال استمارات استقصاء وُزعت على العاملين بالفنادق محل الدراسة، وذلك بهدف اختبار فروض البحث المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء،

وأنماط القيادة التحويلية، ومستوى الأداء البيئي. وقد استندت أدوات القياس إلى مقاييس معتمدة في الدراسات السابقة لضمان المصداقية والصلاحية. وتضمنت الاستثمار أربعة محاور رئيسية: (١) البيانات الديموغرافية، (٢) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (٢٥ بنداً)، (٣) الأداء البيئي (١٢ بنداً)، و(٤) القيادة التحويلية (٩ بنود).

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مدينة شرم الشيخ باعتبارها أكبر تجمع للفنادق في مصر وبيئة نموذجية لدراسة الممارسات الخضراء نظراً لاستضافتها المستمرة لمؤتمرات بيئية دولية مثل مؤتمر COP27، مما يعكس التزامها بالاستدامة. وتركزت الدراسة على فنادق الخمس والأربع نجوم باعتبارها الفئات الأكثر تبنياً للاتجاهات الإدارية الحديثة ومعايير الجودة والاستدامة.

بلغ إجمالي الفنادق محل الدراسة ٦٦ فندقاً (١٤ خمس نجوم، ٥٢ أربع نجوم)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ٤٣ فندقاً (١٢ خمس نجوم، ٣١ أربع نجوم)، تمثل نحو ٦٥.٢% من إجمالي الفنادق عالية التصنيف في المدينة، بما يعزز من قوة التمثيل الإحصائي للعينة. ونظراً لعدم توافر بيانات دقيقة عن إجمالي العاملين بالفنادق، اعتُبر مجتمع البحث غير محدود، وتم حساب حجم العينة وفق معادلة (Daniel 1999) عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥%، حيث بلغ الحجم المطلوب ٣٨٥ استثمار. ولضمان كفاية البيانات، تم توزيع ٧٨٠ استثماراً على العاملين بمختلف الأقسام، واستُردت ٦٧٨ استثماراً صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت ٨٦.٩% بعد استبعاد الاستثمارات غير المكتملة.

الإطار الزمني للدراسة الميدانية

تم إجراء الدراسة الميدانية وتجميع البيانات من خلال توزيع استمارات الاستقصاء على الفنادق عينة الدراسة وذلك خلال شهر إبريل ومايو ٢٠٢٥م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (الاصدار ٢٢)، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

النتائج والمناقشة

مؤشرات الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

التكرارات الديموغرافية The Demographic Frequency

جدول ٢. التكرارات الديموغرافية لعينة الدراسة The Demographic frequencies

النوع	المتغير	التكرار	النسبة المئوية للتكرارات %
النوع	ذكر	٤٣٧	٦٤.٥٠ %
	أنثى	٢٤١	٣٥.٥٠ %
السن	أقل من ٣٠	٢٢٥	٣٣.٢٠ %
	من ٣٠:٤٥	٢٢٠	٣٢.٤٠ %
	أكثر من ٤٥	٢٣٣	٣٤.٤٠ %
المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	١٦٥	٢٤.٣٤ %
	مؤهل عالي	١٦٤	٦٨.٤٣ %
	دراسات عليا	٤٩	٧.٢٣ %
المستوى الإداري	تنفيذي	٢٧٤	٤٠.٤٠ %
	إشرافي	٣٨٨	٥٧.٢٠ %
	إداري عليا	١٦	٢.٤٠ %
سنوات الخبرة في مجال الفنادق	أقل من ٥ سنوات	١٠٦	١٥.٦٠ %
	من ٥:١٠ سنوات	٢٦٠	٣٨.٣٠ %
	أكثر من ١٠ سنوات	٣١٢	٤٦.٠٠ %
درجة الفندق التابع له	٤ نجوم	٢٨٣	٤١.٧٠ %
	٥ نجوم	٣٩٥	٥٨.٣٠ %
الإجمالي Total		٦٧٨	١٠٠.٠٠ %

يوضح التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (٦٧٨ مفردة) وجود تنوع ملحوظ في السمات الأساسية للعاملين بالفنادق محل الدراسة. حيث يشكل الذكور نسبة ٦٤.٥٠ % من العينة، وهو ما يعكس طبيعة العمل الميداني في القطاع الفندقي. كما تظهر النتائج توازنًا في التوزيع العمري بين فئات الشباب وكبار السن، بما يتيح فرصًا لتبادل الخبرات بين الأجيال.

وعلى صعيد المستوى التعليمي، تحمل غالبية أفراد العينة (٦٨.٤٣ %) مؤهلات عليا، مما يشير إلى اعتماد الفنادق على كوادر مؤهلة علميًا. كذلك يتضح تركز القوى العاملة في المناصب الإشرافية والتنفيذية مع نسبة أقل في الإدارة العليا، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للفنادق. كما تبين أن ٤٦ % من المبحوثين يمتلكون خبرة عملية تتجاوز عشر سنوات، الأمر الذي يدل على استقرار القوى العاملة واعتماد الفنادق على الخبرات الطويلة. من ناحية أخرى، يتوزع أفراد العينة بين فنادق الأربع نجوم (٤١.٧ %) وفنادق الخمس نجوم (٥٨.٣ %)، بما يعكس تمثيلًا متوازنًا للفنادق عالية التصنيف.

اختبار فروض الدراسة

الفرض الأول (H1): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛

لاختبار الفرض الأول قام الباحث بتحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق.

جدول ٣. تحليل الانحدار المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء البيئي داخل

الفنادق

Sig.	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	48.821	0. 883	0.017	0. 843	1
• المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي					
0. 779		R-Squared			
0. 779		Adjusted R-Squared			
2383.487		F			
0.000		P-value			

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) مجتمعة لها تأثير قوي ودال إحصائيًا على الأداء البيئي للفنادق، حيث يوضح معامل الارتباط المرتفع ($R = 0.883$) ومعامل التفسير ($R^2 = 0.779$) أن نحو ٧٧.٩% من التغير في الأداء البيئي يعزى لهذه الممارسات. كما تؤكد قيمة $Beta(0.883)$ ومستوى الدلالة ($Sig. = 0.000$) قوة وموثوقية النموذج. تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل Kim et al.(2019) التي أبرزت دور التوظيف والتدريب والحوافز والتقييم الأخضر في تحسين الأداء البيئي، ودراسة الغرابلي (٢٠١٩) التي أثبتت العلاقة بين ممارسات GHRM والابتكار البيئي، بالإضافة إلى دراسة قطيشات (٢٠٢٣) في الأردن التي أظهرت تأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي في الفنادق ذات التصنيف المرتفع.

وبذلك، تؤكد النتائج صحة الفرض الأول، وتبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كركيزة أساسية لتحقيق الأداء البيئي المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للفنادق.

الفرض الثاني (H2): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق؛ لاختبار الفرض الثاني قام الباحث بتحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق

جدول ٤. تحليل الانحدار المتعدد للقيادة التحويلية في تحسين الأداء البيئي داخل الفنادق

Sig.	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير الموحدة		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	45.198	0.867	0.017	0.783	1
• المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي					
	0.751	R-Squared			
	0.751	Adjusted R-Squared			
	2042.817	F			
	0.000	P-value			

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء البيئي في الفنادق، حيث تعكس قيمة Beta (0.867) ومعامل التفسير ($R^2 = 0.751$) الدور الفعال لهذا النمط القيادي في تعزيز الممارسات البيئية المستدامة. وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة؛ فقد أظهرت دراسة سلامة (٢٠١٨) في الفنادق المصرية أن القيادة التحويلية ترتبط بالإبداع الإداري، بينما أكد Sharif et al. (2021) تأثيرها على السلوك الابتكاري كأحد محددات الأداء البيئي، وأشارت دراسة Marfo et al. (2024) في غانا إلى دورها كمتغير معدل يعزز العلاقة بين الابتكار الأخضر والأداء البيئي.

الفرض الثالث (H3): القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحسين الأداء البيئي بالفنادق محل الدراسة؛ لاختبار الفرض الثالث، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والقيادة التحويلية (TL) على الأداء البيئي، من خلال تضمين المتغيرين المركزيين (c_GHRM) و (c_TL) ومتغير التفاعل بينهما (Interaction).

جدول ٥. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين ممارسات GHRM وتحسين الأداء البيئي

Sig.	t	المعاملات الموحدة Beta	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات غير الموحدة B	Model
					1
0.000	190.210	—	0.021	4.069	(Constant)
0.000	19.413	0.517	0.025	0.494	c_GHRM
0.000	13.457	0.395	0.027	0.357	c_TL
0.001	3.289	0.069	0.012	0.039	معامل التفاعل Interaction
	0.844	R-Squared			
	0.843	Adjusted R-Squared			
	1216.690	F			
	0.000	P-value			

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
- المتغير التابع: تحسين الأداء البيئي

• المتغير المعدل: القيادة التحويلية

تشير نتائج جدول (٥) إلى أن القيادة التحويلية تمثل متغيراً معدلاً يعزز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والأداء البيئي في الفنادق، حيث أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig.} = 0.001$) ومعامل ارتباط مرتفع ($R = 0.919$) كما أن قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.844$) أوضحت أن ٨٤.٤% من التغير في الأداء البيئي يمكن تفسيره من خلال GHRM ، والقيادة التحويلية، والتفاعل بينهما، مما يعكس قوة النموذج. ويعني ذلك أن تأثير ممارسات GHRM على الأداء البيئي يزداد بوجود مستويات مرتفعة من القيادة التحويلية ($\text{Beta} = 0.069$).

تتفق هذه النتائج مع دراسة Mankgele et al. (2023) التي أوصت بإدخال القيادة التحويلية كمتغير معدل في العلاقة بين GHRM والأداء البيئي، بينما أظهرت دراسة Goni et al. (2023) أن هذا الدور ليس عاملاً بل يتأثر بالسياق الثقافي والإداري. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج صحة الفرض الثالث، وتبرز أهمية الدمج بين الممارسات الإدارية الخضراء والقيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة البيئية، حيث يسهم القادة التحويليون في مضاعفة أثر السياسات البيئية من خلال الإلهام، والتحفيز، والتمكين، ودعم الابتكار.

ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أظهر التحليل الإحصائي أن تقييم الأداء الأخضر هو الأكثر تأثيراً على الأداء البيئي يليه التدريب، ثم الحوافز والتوظيف الأخضر. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء البيئي (متوسط = ٤.٠٥)، حيث يسهم القائد التحويلي في دعم الثقافة الخضراء وتحفيز السلوك البيئي. وأكدت الدراسة الدور التفاعلي للقيادة التحويلية في تعزيز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي من خلال خلق بيئة تنظيمية محفزة للمبادرات المستدامة.

التوصيات

تشدد نتائج الدراسة على ضرورة دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياسات التشغيلية للفنادق المصرية لتعزيز الاستدامة البيئية والقدرة التنافسية. ويشمل ذلك تبني **توظيف أخضر** قائم على معايير بيئية واضحة، وتطوير **برامج تدريب مستمرة** لرفع وعي العاملين بالقضايا البيئية وربطها بسلوكيات العمل. كما أوصت الدراسة بضرورة تضمين مؤشرات للسلوك البيئي في **تقييم الأداء** وربط نتائجها بالحوافز والمكافآت لتحفيز الالتزام البيئي. وتبرز أهمية **القيادة التحويلية** كعامل داعم، إذ تسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة للتغيير وتعزيز ثقافة الاستدامة. إضافة إلى ذلك، دعت الدراسة إلى بناء **استراتيجية متكاملة للموارد البشرية الخضراء** تغطي جميع مراحل التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت، إلى جانب الاستثمار في **التحول الرقمي الأخضر** عبر أنظمة ذكية لمراقبة استهلاك الموارد. وأخيراً، ترسيخ **ثقافة مؤسسية خضراء** من خلال برامج التوعية الداخلية وربط السلوك الأخضر بمعايير التقييم لضمان استدامة الممارسات البيئية.

المراجع

أولاً المراجع العربية

أبو رية، محمد عبد السلام. (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: دراسة تطبيقية على فنادق خمس نجوم بالقاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
إمام، احمد محمد، ابراهيم، سعيد سلامة، محمد، عبدالرحمن عبدالفتاح، رضوان، حاتم (٢٠١٦). إدارة المياه كأحد مكونات الإدارة البيئية في الفنادق المصرية. المجلة المصرية للدراسات السياحية، المجلد ١٥، العدد ١، ١١٥-١٥٥.

الغرابلي، زينب إسماعيل عبد القادر. (٢٠١٩). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر. المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٣)، ٣١٩-٣٤٠.

قطيشات، مهند. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
متلف، هناء، وصالح، ليلي. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة حالة في قطاع السياحة الجزائري. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، ١٤ (١)، ٥٥-٧٢.

متولي، أحمد حامد، وشحاتة، حسن سيد. (٢٠١٩). دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١٧ (١)، ١٤٩-١٦٢.
محمد، أحمد، وآخرون. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في دعم الاستدامة البيئية في الفنادق المصرية. المجلة المصرية للإدارة، ٥٦ (٣)، ٤٥-٦٣.

رؤية مصر ٢٠٣٣، (٢٠٣٠)، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، جمهورية مصر العربية .
<https://mped.gov.eg>

سلامة، وليد عبد الحميد. (٢٠١٨). أثر الابتكار الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر، مجلة الدراسات التجارية والبيئية، ٩ (٢)، ٩٩-١١٨.
عمار، فاطمة الزهراء، وسراقبي، نادية. (٢٠١٨). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة قطاع السياحة والفندقة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، ٢٠ (٢)، ١٧٧-١٩٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Refaie, A., Bata, N., & Raheemah, A. (2024). Impact of green human resource management practices on environmental performance: Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 65–77.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.007>
Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

- Chan, E. S. W., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641–651. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.001>
- Chen, C., Rasheed, A., & Ayub, A. (2023). Does green mindfulness promote green organizational citizenship behavior? A moderated mediation model. *Sustainability*, 15(6), 5012. <https://doi.org/10.3390/su15065012>
- Daniel WW (1999). *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences*. 7th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2022). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 824–845. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1858308>
- Goni, K. M., Isa, Y. Z. B. M., & Abdullah, T. B. (2023). Green innovations and environmental performance of hotels in Kano, Nigeria: Moderating role of green transformational leadership. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(3), 650–674. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113041>
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2137–2154. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0565>
- Hallstedt, S., Thompson, A. W., & Lindahl, P. (2010). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 803–814. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.11.019>
- Hassan, S., Jati, M. K. K., Majid, M. A. A., & Ahman, Z. (2019). The role of transformational leadership towards MAHB. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 4(17), 1–7.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043–1054. <https://doi.org/10.1002/csr.2111>
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A. Z., & Mahmood, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job embeddedness: The moderating role of job characteristics. *Management Research Review*, 44(8), 1139–1156. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0260>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Mankgele, K. P., Mmakola, S., & Chidi, M. M. (2023). Green human resource management and environmental performance of hotels in South Africa: Mediating and moderating role of environmental concern and green human capital. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(8), 180–187. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i8.2880>

- Marfo, M., Armah, A. A., Ofei, E. F., Ofei, E. B., Adadevoh, L., & Asante, C.-R. (2024). The influence of green innovations on the environmental performance of the hotel industry in Ghana: Does the moderating role of green transformational leadership matter? *International Journal of Religion*, 5(11), 1562–1578. <https://doi.org/10.61707/pzqk1456>
- Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B. A., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The role of green HRM in driving hotels' green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1331–1352. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0924>
- Mwita, K., & Mwakasangula, E. (2020). The role of green human resource management practices on environmental management in Tanzania: Lessons from Mohamed Enterprises Tanzania Limited. *Science Journal of Business and Management*, 8(2), 57–63. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20200802.12>
- Park, J., Kim, H. J., & McCleary, K. (2014). The impact of top management's environmental attitudes on hotel companies' environmental management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1), 95–115.
- Perkumienė, D., Atalay, A., Safaa, L., & Grigienė, J. (2023). Sustainable waste management for clean and safe environments in the recreation and tourism sector: A case study of Lithuania, Turkey and Morocco. *Recycling*, 8(4), 56.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- Pigosso, D. C. A., Rozenfeld, H., & McAloone, T. C. (2013). Ecodesign maturity model: A management framework to support ecodesign implementation into manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 59, 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.040>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employees' pro-environmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Sanaa, I. P., & Hassan, A. A. (2014). Solid waste management in the hospitality industry: A review. *Journal of Environmental Management*, 146, 320–336. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2014.07.008>
- Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The effect of green human resource management on organization citizenship behaviour for environment and its implications on employee performance at PT Andalan Bakti Niaga. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 174–181. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.728>
- Segarra-Oña, M.-V., Peiró-Signes, Á., Verma, R., & Miret-Pastor, L. (2012). Does environmental certification help the economic performance of hotels? Evidence from the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 242–256. <https://doi.org/10.1177/1938965512446417>
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels:

- Mediating role of leader-member exchange, 52(5), 780–799.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0122>
- Srivastava, A. P., & Shree, S. (2018). Examining the effect of employee green involvement on perception of corporate social responsibility: Moderating role of green training. *Management of Environmental Quality*, 29(5), 824–844.
<https://doi.org/10.1108/MEQ-08-2017-0080>
- Sundarakani, B., & Younis, M. (2020). Greening the supply chain: An empirical investigation on the moderating role of environmental investment. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 617–638.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2019-0284>
- Wiltshire, J., Bourdage, J. S., & Lee, S. (2018). Personality and transformational leadership: The moderating effect of openness to experience and extraversion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 335–347.
<https://doi.org/10.1177/1548051817750536>
- Yadiati, W. (2019). The role of green human resource management practices on environmental performance: Evidence from Indonesian hotels. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 579–595.
- Younas, W., Wang, D., & Javeed, S. A. (2018). The impact of green HRM on employees' pro-environmental behavior: The mediating role of green psychological climate. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1497452.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1497452>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/0972150918779294>



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

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



The Role of Green Human Resources Management Practices in Improving the Environmental Performance through Transformational Leadership in Egyptian Hotels

Sameh Youssef Abdul Aziz Youssef - Moataz bellah Farid Ibrahim - Mohamed Mohamed Ahmed Zena - Abd El-Rahman Abd El-Fattah Mohamed

Hotels Management Department – Faculty of Tourism and Hotels –Suez Canal University

ARTICLE INFO ABSTRACT

Keywords: Green Human Resource Management; Environmental Performance; Transformational Leadership; Environmental Sustainability; Sustainable Competitive Advantage. (JAAUTH) Vol. 29, No. 2, (Dec 2025), PP. 1-17.	This study investigates the role of Green Human Resource Management (GHRM) practices in enhancing environmental performance under transformational leadership within Egyptian hotels. It addresses the growing environmental challenges facing the hospitality sector, including excessive resource consumption, rising emissions, and waste generation. The research focuses on four key dimensions of GHRM practices—green recruitment, green training, green performance appraisal, and green incentives and rewards—and examines transformational leadership as a mediating variable strengthening the relationship between GHRM and environmental performance. A descriptive–analytical approach was employed, with data collected through 678 valid questionnaires administered to managers, department heads, and employees across 43 four- and five-star hotels in Sharm El-Sheikh. The results show that all dimensions of GHRM are positively associated with environmental performance, with green performance appraisal exerting the strongest influence, followed by green training, whereas green recruitment and green incentives demonstrated relatively lower effects. Furthermore, the findings underscore the pivotal mediating role of transformational leadership in amplifying the impact of GHRM practices on environmental performance. The study recommends integrating GHRM practices into hotels’ operational policies, linking performance appraisals and incentive systems to environmental achievements, and adopting transformational leadership as a strategic approach to foster a green organizational culture and achieve sustainability—ultimately strengthening the sustainable competitiveness of the Egyptian hotel sector.
--	---