

## ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة

محمد عبد العزيز سيد أحمد  
المعهد العالي للسياحة والفنادق-إيجوث الإسماعيلية

رانيا السيد إبراهيم أبو العنين  
المعهد العالي للسياحة والفنادق إيجوث الأقصر

### الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديد أثرها على تحقيق الميزة التنافسية لفنادق واحة سيوة. وتتكون عينة البحث من عينة ملائمة من جميع فنادق الخمس والأربع والثلاث نجوم بواحة سيوة، وتم الاستجابة الفعلية من الفنادق عدد اثني عشر فندقاً، وذلك من خلال مدراء الموارد البشرية لاستهداف جميع العاملين بالفندق. وتم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة واستخدم برنامج SPSS لتحليل النتائج. وتمثلت أهم النتائج فيما يأتي: وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالفنادق عينة الدراسة. وأظهرت الدراسة أن بُعدي التدريب والتطوير الأخضر وحفظ الطاقة كان من أكثر الممارسات تطبيقاً لإدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من خلال: التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة وبالأخص في اختيار العاملين ووضع بعض المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

### المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء نظاماً حديثاً في مجال الإدارة يهدف إلى زيادة فرصة المنظمة في تعزيز قدرتها التنافسية (الرويلي، ٢٠١٦). لا تقتصر إدارة الموارد البشرية الخضراء على ممارسات إدارة الموارد البشرية فحسب لتشمل مفهوم التحفيز في كل ممارسات المنظمات من خلال استخدام التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير والتقييم الأخضر والموظفين والخبراء الخضر وذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة والدراية فهؤلاء الموظفين يمثلون رأسمال بشري وفكري للمنظمة يتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ بهم، ويمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة اتجاه البيئة (داود، ٢٠١٧).

### أولاً: الإطار النظري إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء الى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت (Jafri, 2012). كما قام Jain, (٢٠١٦) بتعريفها بأنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة التي تهدف إلى تبني العاملين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة. كما أشار مصري، (٢٠١٦) إليها على أنها عملية حديثة في المنظمات تعتمد على الموارد البشرية باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المبادرات الخضراء والتي تتضمن تطور عمليات المنظمة وتقنياتها واستخدام أمثل للكفاءة والطاقة والموارد المتاحة بالمنظمة، مثل إعادة التدوير والتدريب عبر الإنترنت. إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي إحدى الأنشطة الأساسية للمنظمات التي تدعم إدارة البيئة وتزيد من قدرتها على معرفة المتغيرات البيئية والأسواق المنافسة التي تكشف الدور المستقبلي في دعم البيئة ومجال إدارة الأعمال، وتتضمن تلك الممارسات ما يلي:

**التوظيف الأخضر:** هو نظام يتم التركيز فيه على أهمية البيئة وجعلها عنصراً رئيسياً داخل المنظمة، عادةً ما يشكلون مرشحي الوظائف الخضراء شريحة كبيرة من القوي العاملة من أصحاب المعرفة والمهويين الذين يستخدمون معايير خضراء عند التقديم للوظائف المعلنة (Deshwal, 2015)، وهذا ما يعزز عملية جذب المواهب الجديدة داخل المنظمات وبالخصوص تلك التي لديها ممارسات خضراء ضمن أعمالها (الزبيدي، ٢٠١٦).

**التدريب الأخضر والتطوير:** ويشير إلى تحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء المتعلقة ببيئة المنظمة (Milliman, 2013). كما يوضح Popli (٢٠١٤) بأن التدريب الأخضر والتطوير تعني ممارسة تهدف إلى توجيه الاهتمام إلى تنمية مهارات الموظفين بما يقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة. والتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء ويعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل استدامة الشركات، والتي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري. ولضمان فعالية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب مع طبيعة الوظائف فمثلاً تدريب موظف المخازن من المفترض أن يركز على تقليل المخلفات والقمامة أو إدارة الطاقة (السكرانة، ٢٠١٧).

**الأداء الأخضر:** يشمل تقويم الأداء الأخضر موضوعات مثل " تحمل المسؤولية البيئية، وإبلاغ المسؤولين عن أي قصور في تطبيق السياسات البيئية، أو الكشف عن المشاكل البيئية الحالية أو المحتملة (Sharma & Gupta, 2016). وعلى إدارة المنظمة قياس مدى التزام العاملين بالمعايير البيئية وإتباع إجراءات تأديبية مع من يخالف القواعد والأنشطة البيئية التي تهدف إلى حماية البيئة و تجعل المنظمة خضراء و من بين تلك الإجراءات (التحذير- التهديد بالفصل النهائي من العمل - دفع غرامة) ويمكن أيضاً ربط التوصيف الوظيفي بأداء العاملين، وتقييم أداء العاملين الأخضر من خلالها وعلى الإدارة تشجيع العاملين على السلوكيات الخضراء، وإعطاؤهم فرص للمشاركة في المبادرات الخضراء و مطالبتهم بتقديم أفكاراً خضراء وحلول ابتكارية تتوافق مع أهداف المنظمة الخضراء ويكون التقييم وفقاً لمدى تحقق ذلك (عرنوس، ٢٠١٩). ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال:

- استخدام مؤشرات الأداء الخضراء في نظام إدارة الأداء والتقييم البيئي.
- تحديد الأهداف والمسؤوليات الخضراء للمديرين والعاملين.
- تحليل الموقف من نظام إدارة الأداء ومدى توافقها مع أهداف الإدارة البيئية (حمزة، ٢٠١٩).

**توفير الطاقة:** فقد ذكر (الطاهر، ٢٠١٩) أن توفير الطاقة يمثل سلوك يفضي إلى توفير الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤوليات الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة، ويشمل أيضاً تشجيعهم على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها أو استخدام المصابيح الموفرة للطاقة أو استخدام المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب.

### الميزة التنافسية في الفنادق مفهوم الميزة التنافسية

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الميزة التنافسية إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها والتي الصعوبة التي تحدد تعريف واضح لهذا المدخل الإداري الهام (بلالي، ٢٠٠٧). ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى (سلطان، ٢٠١٢). كما عرفها العباسي، (٢٠١٥) بأنها "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة،

وتعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها المباشر. وتعد الميزة التنافسية خاصية تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من أصحاب المصلحة (Stakeholders) بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لعملائها المستهدفين (Castro & Giraldi, 2018) كما أشار بلالي وآخرون (٢٠١٨) بأن الميزة التنافسية للمنظمة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى العملاء بشكل متميز عما يقدمه المنافسون. وأكد (عثمان، ٢٠٢٠) على أن الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تتيح للمنظمة فرصة إنتاج وتقديم خدمات و سلع ومناافع للزبائن تتفوق فيها على منافسيها في السوق، ويحقق للشركة مزيداً من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق.

### أبعاد الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد الميزة التنافسية:

- الحصة السوقية. تعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات المنظمة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع المنظمة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد والأرباح التي حققتها المنظمة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق (Cho 2015).
- النوعية: تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المنظمة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية. كما تعرف بأنها سياسة تتبعها المنظمة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل (بلالي وآخرون، ٢٠١٨).

### أسئلة الدراسة

- ١) ما هي أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ٢) ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ٣) هل تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق عينة الدراسة؟

### أهداف الدراسة

١. توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM لتطوير وتنمية مواردها البشرية.
٢. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
٣. التعرف إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً الإطار المنهجي للدراسة

تهدف هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر والتطوير، الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) وأكثر الممارسات تطبيقاً والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق واحة سيوة. لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال توصيف الظاهرة وتحليلها وتقييمها. كما تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع وتحليل البيانات اللازمة للدراسة. تم استهداف عينة ملائمة من جميع فنادق الخمس والأربع والثلاث نجوم بواحة سيوة، وتم الاستجابة الفعلية من الفنادق عدد إثني عشر فندقاً، وذلك من خلال مدراء الموارد البشرية لاستهداف جميع العاملين بالفندق. حيث تم توزيع عدد ١٨٠ استمارة بواقع ١٥ استمارة على كل فندق، كان من بينها ١٢٨ استمارة بنسبة ٧١.١% صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences version 20.0). وقد صُممت استمارة الاستبيان وفق تساؤلات الدراسة، وقد اشتملت على المكونات التالية: البيانات الأولية: وشملت الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من أربع متغيرات (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي). كما اشتملت الاستمارة على محورين تضمننا (٣٤) فقرة، بواقع (٢٦) فقرة للمحور الأول الذي تناول توجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، و(٨) فقرات للمحور الثاني الذي تناول الميزة التنافسية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير رقم ١ الي غير موافق بشدة ورقم ٥ الي موافق بشدة للتعبير عن مدى الاتفاق أو عدمه مع فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة.

#### معاملي الثبات والصدق

تم حساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستقصاء وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج. وباستعراض الجدول رقم (١) وجد أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء خمسة أسئلة رئيسية تأخذ شكل ليكرت الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر، وتراوحت قيمة معاملي الثبات بين (٠.٦١٤) و(٠.٨٨٦) بنما تراوحت قيم معاملي الصدق بين (٠.٧٨٤) و (٠.٩٤١) وبالتالي فإنه يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول (١) معاملي الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستبيان

المحور	البيان	عدد العناصر	معامل الثبات	معامل الصدق
الأول	التوظيف الأخضر	٦	٠.٧١٣	٠.٨٤٤
الثاني	التدريب الأخضر والتطوير	٧	٠.٨٠٩	٠.٨٩٩
الثالث	الأداء الأخضر	٧	٠.٦١٤	٠.٧٨٤
الرابع	توفير الطاقة	٦	٠.٦٩٧	٠.٨٣٥
الخامس	الميزة التنافسية	٨	٠.٨٨٦	٠.٩٤١

#### النتائج والمناقشة

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها:

#### الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع والعمر والمؤهل الدراسي

المتغير	التكرارات	النسبة
النوع	ذكر	١٠٨
	أنثى	٢٠
العمر	أقل من ٣٠ عاماً	٥٤
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً	٢٩
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عاماً	٣٤
	من ٥٠ عاماً فأكثر	١١
المؤهل الدراسي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	٣٩
	مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)	٧٣
عدد سنوات الخبرة	دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه)	١٦
	أقل من ٥ سنوات	٣٣
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٧٦
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٢):

- أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (٨٤.٤%)، بينما بلغت نسبة الإناث (١٥.٦%).
- اتضح من نتائج الدراسة الحالية فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تمثلت أعمار النسبة الأغلب منهم الأقل من ٣٠ عاماً بنسبة (٤٢.٢%)، يليها من تراوحت أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عاماً بنسبة (٢٦.٦%)، ثم من تراوحت أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً بنسبة (٢٢.٧%)، وجاء من هم ٥٠ عاماً فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة (٨.٦%)، بما يعكس شمول عينة الدراسة لمختلف الأعمار والخبرات المناسبة للإجابة على فقرات الاستقصاء بدقة وموضوعية.
- أشارت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمستوي التعليمي لأفراد العينة إلى أن غالبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم نحو (٥٧,٠%) حاصلون على مؤهل جامعي، بينما حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة (٣٠,٥%)، أما من هم حاصلون على دراسات عليا فبلغت نسبتهم (١٢,٥%). ويعكس ذلك شمول عينة الدراسة للكفاءات العلمية المؤهلة للإجابة على فقرات الاستقصاء بموضوعية.
- أظهرت نتائج الدراسة فيما يخص عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، فنجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة من كانت سنوات خبرتهم في العمل الحالي من ٥ إلى ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٤٢.٢%)، ثم من كانت سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٣٤.٢%) بينما جاء في المرتبة الأخيرة من كانت عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٥.٨%).

#### توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على آراء وتوجهات العاملين ببعض فنادق واحة سيوة نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) وأكثر الممارسات تطبيقاً والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق واحة سيوة.

جدول رقم (٣) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد التوظيف الأخضر

رقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
١	أفهم ما أعنيه مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء متمثلة (التوظيف الأخضر).	٣.١	١.٣٧	محايد
٢	يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصدقية للبيئة) في الفندق للموظفين.	٣.٢	١.٢٥	محايد
٣	يعمل الفندق على استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات والمهارات الخضراء (الصدقية للبيئة).	٣.٢	١.٣٢	محايد
٤	تمتلك إدارة الموارد البشرية بالفندق رؤية وتصورات حول الممارسات الخضراء للمرشحين للوظائف الخضراء.	٣.٧	١.٣٣	موافق
٥	يتم توظيف العاملين الذين لديهم وعي أخضر الذي أصبح جزء لا يتجزأ من جدول المقابلة بالفندق.	٣.٦	١.١٠	موافق
٦	يهتم الفندق بتوضيح السياسات والإستراتيجيات البيئية في سياسة التوظيف.	٣.٣	١.٤٠	محايد
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣.٣٥	١.٢٩٥	محايد

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لبُعد التوظيف الأخضر يبلغ متوسط حسابي عام للإجابات (٣.٣٥) وبانحراف معياري عام (١.٢٩٥)، والتي تشير إلى وجود قصور إلى حد ما في إدارة الموارد البشرية من تطبيق ممارسات التوظيف الأخضر بفاعلية متمثلة في: توضيح للعاملين مفهوم التوظيف الأخضر وما يليه من السياسات والاستراتيجيات المتبعة من استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات والمهارات الخضراء "الصديقة للبيئة". بينما أشارت النتائج أن هناك نقاط قوة في عنصرين من بُعد التوظيف الأخضر متمثلة في "تمتلك إدارة الموارد البشرية بالفندق رؤية وتصورات حول الممارسات الخضراء للمرشحين للوظائف الخضراء بمتوسط حسابي ٣.٧، توظيف العاملين الذين لديهم وعي أخضر الذي أصبح جزء لا يتجزأ من جدول المقابلة بالفندق بمتوسط حسابي ٣.٦". كما جاءت اتجاهات آراء العاملين العامة نحو بُعد التوظيف الأخضر محايدة وهذا يتفق مع دراسة (وهيبة، ٢٠١٦) حيث أكد أن الوظائف الخضراء تعتبر أداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والاستجابة للتحديات العالمية لحماية البيئة والتنمية الاقتصادية مما يعزز مكانة المؤسسات في سوق العمل وتصبح قادرة على التنافس في سوق العمل.

جدول رقم (٤) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد التدريب الأخضر والتطوير

رقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
١	تعتمد الإدارة برامج التدريب الأخضر المتعلقة بحماية البيئة والتي تعتبر بمثابة أولوية للفندق مقارنة ببرامج التدريب الأخرى.	٣.٥	١.٢٦	موافق
٢	تلزم الإدارة الموظفين بحضور دورات تتعلق بالتدريب على تبني ممارسات حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية.	٣.٥	١.٢٣	موافق
٣	تقوم الإدارة بتطوير برامج التدريب الأخضر التي تركز على حماية البيئة وتشجع على عقدها بشكل متكرر.	٣.٣	٠.٩٣	محايد
٤	تعتبر الدورات التي حصلت عليها والتي تركز على موضوع حماية البيئة وتعزيز التوجه الأخضر مفيدة وتساهم في زيادة الوعي البيئي ونشره بين الموظفين.	٣.٧	١.٤٢	موافق
٥	توفر الإدارة المواد التدريبية للموظفين على الإنترنت وذلك لتقليل استخدام الورق، ولإستخدام وسائل التواصل عن بعد.	٣.٦	١.٠٦	موافق
٦	تعقد الإدارة برامج تدريبية تعزز المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين فيما يتعلق بحماية البيئة والحد من استنزاف الموارد الطبيعية وإلحاق الضرر المباشر بالبيئة.	٣.٥	١.٣١	موافق
٧	تهتم الإدارة بعقد دورات ذات جودة عالية وبنائج ملموسة والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين تجاه البيئة وحمايتها.	٣.٤	١.٣٢	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣.٥	١.٢١٨	موافق

أظهرت نتائج جدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لبُعد التدريب الأخضر والتطوير يبلغ (٣.٥) وانحراف معياري (١.٢١٨) وتشير اتجاهات الآراء العامة لهذا البُعد موافق، والفقرة رقم "٤" متمثلة في "تعتبر الدورات التي حصلت عليها والتي تركز على موضوع حماية البيئة وتعزيز التوجه الأخضر مفيدة وتساهم في زيادة الوعي البيئي ونشره بين الموظفين حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٧ وانحراف معياري ١.٤٢، ومما يشير إلى اهتمام إدارة الفندق متمثلة في إدارة الموارد البشرية في تبني برامج تدريب وتطوير أخضر ذات جودة عالية تعزز من ممارسة سياسات التوجه الأخضر والمسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين مما يساهم في الحد من استنزاف الموارد الطبيعية وإلحاق الضرر المباشر للبيئة، وهذا يتفق مع ما توصل إليه (ليث وآخرون، ٢٠١٧) أن العمل على تطوير موظفين يتميزون بالسلوكيات الخضراء عبر إجراء العديد من الدورات الخاصة بتنمية الموارد البشرية الخضراء.

يوضح الجدول رقم (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة لبُعد الأداء الأخضر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات البُعد (٣.٣٢)، وانحراف معياري عام (١.١٧٢).

بينما جاءت النتائج متفقة في ثلاث عناصر من فقرات البُعد بمتوسطات حسابية (٣.٥، ٣.٥، ٣.٦) ممثلين في: ١-تقوم الإدارة بتقييم مستويات الأداء الأخضر لدى الموظفين من أجل الوصول الى الأهداف المتعلقة بحماية البيئة وتحقيق التقدم البيئي واستدامة الموارد الطبيعية ٢- يمتلك الموظفون علم ودراية كافية بمسؤولياتهم تجاه حماية البيئة والحد من التلوث مما يحقق نتائج ملموسة ٣- تؤدي عملية قياس أداء الموظفين الذين يعتبرون أصدقاء للبيئة الى تحقيق استدامة الموارد وتشجيع الموظفين الآخرين على ذلك. وذلك يشير إلى قصور إدارة الموارد البشرية في توضيح للعاملين الأهداف الخاصة بقضايا البيئة وتزويدهم بملاحظات تقييمية لتحسين ممارساتهم البيئية، وهذا يتفق مع ما توصل إليه من نتائج الزبيدي، (٢٠١٦) حيث أشار إلى ضعف تبني المنظمات للأداء الأخضر ربما يعود جزء من السبب في ذلك إلى حداثة هذا التوجه وأن تطبيقاته في منظمات الأعمال يتطلب الاستعانة بخبرات قد لا تمتلكها المنظمات.

جدول رقم (٥) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الأداء الأخضر

رقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
١	تعتبر أهداف الموظفين ومسؤولياتهم واضحة فيما يتعلق بقضايا حماية البيئة.	٣.١	٠.٩٢	محايد
٢	يملك الموظفون علم ودراية كافية بمسؤولياتهم تجاه حماية البيئة والحد من التلوث مما يحقق نتائج ملموسة.	٣.٥	١.٠٥	موافق
٣	تقوم الإدارة بتقييم مستويات الأداء الأخضر لدى الموظفين من أجل الوصول الى الأهداف المتعلقة بحماية البيئة وتحقيق التقدم البيئي واستدامة الموارد الطبيعية.	٣.٦	١.٣٢	موافق
٤	يتم تقييم وتسجيل السلوكيات والمساهمات الخضراء بشكل فعال ومتواصل من قبل إدارة الفندق.	٣.٢	١.٤٠	محايد
٥	يتم تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية وبانتظام لتحسين ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة.	٣.٠١	١.٠٣	محايد
٦	يتم تقييم أداء الموظف اعتماداً على معايير خضراء موضوعة مسبقاً من قبل إدارة الفندق.	٣.٣	١.٢٣	محايد
٧	تؤدي عملية قياس أداء الموظفين الذين يعتبرون أصدقاء للبيئة الى تحقيق استدامة الموارد وتشجيع الموظفين الآخرين على ذلك.	٣.٥	١.٢٦	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣.٣٢	١.١٧٢	محايد

جدول رقم (٦) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد توفير الطاقة

رقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
١	يطلب الفندق من الموظفين إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج.	٣.٨	٠.٨٥	موافق
٢	يعمل الفندق على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي.	٣.٦	٠.٩٣	موافق
٣	يعمل الفندق على استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق.	٣.٥	٠.٩٧	موافق
٤	يعمل الفندق على استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة.	٣.٦	٠.٩٣	موافق
٥	يعمل الفندق على زيادة وعي الموظفين والعملاء بأهمية الحفاظ على الطاقة.	٣.٩	٠.٨٩	موافق
٦	يعمل الفندق على استخدام الطرق والوسائل الإلكترونية لتتبع انبعاثات الكربون الناتج عن استخدامات الموظفين والمكاتب.	٣.٤	٠.٨٢	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣.٦٣	٠.٨٩٨	موافق

اتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (٦) أن غالبية عينة الدراسة جاءت موافقة على بُعد حفظ الطاقة بمتوسط حسابي عام (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٨٩٨)، إذا جاءت في الترتيب الأول يعمل الفندق على زيادة وعي الموظفين والعملاء بأهمية الحفاظ على الطاقة بمتوسط حسابي ٣.٩، بينما حظي على المرتبة الأخيرة يعمل الفندق على استخدام الطرق والوسائل الإلكترونية لتتبع انبعاثات الكربون الناتج عن استخدامات الموظفين والمكاتب بمتوسط حسابي ٣.٤. وتشير هذه النتائج إلى حرص إدارة الفنادق عينة الدراسة متمثلة في إدارة الموارد البشرية على تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء "حفظ الطاقة". كما تتفق النتائج أيضاً مع ما توصل إليه (Iikhitar&verma,2017) إلى أن استخدام الوسائل الإلكترونية لتقليل استهلاك الورق، استخدام أجهزة تساعد على تقليل استهلاك الطاقة واستخدام الطرق والوسائل الإلكترونية لتتبع انبعاثات الكربون الناتج عن استخدامات الموظفين والمكاتب وإعادة التدوير تؤدي إلى زيادة الكفاءة وانخفاض التكاليف ورضا الموظفين مما يؤدي إلى الاستدامة في سوق العمل والمنافسة.

جدول رقم (٧) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الميزة التنافسية

رقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
١	تُمكن إدارة الموارد البشرية الفندق من تقديم خدمة أو منتج فريد للعملاء عما يقدمه المنافسون.	٣.٥	١.١٧	موافق
٢	تعتبر إنتاجية القوي العاملة هي مفتاح الحفاظ على فندق متميز وتكوين صورة إيجابية عن الفندق في أذهان العملاء.	٣.٧	٠.٩٧	موافق
٣	يملك موظفي الفندق مرونة كافية لتعديل عملياته الإنتاجية وفقاً لرغبات العملاء.	٣.٨	٠.٩٩	موافق
٤	يملك موظفي الفندق القدرة على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.	٣.٦	١.١٣	موافق
٥	يستخدم موظفي الفندق أفكار مبتكرة في تحسين عملياته الإنتاجية البيئية.	٣.٨	٠.٩٣	موافق
٦	يهتم الفندق بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة وصديقة للبيئة.	٣.٣	١.٠٥	محايد
٧	يوفر الفندق الإمكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	٣.٥	٠.٨٧	موافق
٨	يقدم الفندق الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية.	٢.٦	١.١٢	محايد
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>٣.٥</b>	<b>١.٠٢٨</b>	<b>موافق</b>

أشارت النتائج الواردة في الجدول التالي (٧) أن آراء وتوجهات عينة الدراسة جاءت متفقة في ست فقرات محور الميزة التنافسية بمتوسط حسابي عام ٣.٥ وانحراف معياري ١.٠٢٨، بينما جاءت محايدة في عنصرين متمثلين في يهتم الفندق بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة وصديقة للبيئة بمتوسط حسابي ٣.٣ ويقدم الفندق الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية بمتوسط حسابي ٢.٦، وتشير هذه النتيجة إلى افتقار إدارة الفنادق عينة الدراسة إلى برامج الحوافز لتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة للحد من ضرر البيئة. وتؤكد دراسة بلالي وسملالي، (٢٠١٨) على أن تميز الموارد البشرية الخضراء بالخصائص الاستراتيجية للموارد جعلها مرتكزاً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، كما أن دمج الأداء بيئي التنظيمي، وهو ما يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### ملخص نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر تطبيق الفنادق للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمتوسطات حسابية (التوظيف الأخضر "٣.٣"، التدريب والتطوير الأخضر "٣.٥"، الأداء الأخضر "٣.٣٢" وحفظ الطاقة ٣.٦٣) بالفنادق عينة الدراسة.



وأظهرت الدراسة أن بُعدي التدريب والتطوير الأخضر وحفظ الطاقة كان من أكثر الممارسات تطبيقاً لإدارة الموارد البشرية الخضراء. بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق ميزة تنافسية بشرية كان مرتفعاً. كما أظهرت الدراسة أيضاً أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الخضراء لنجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها فيما يتعلق بالتوجهات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية.

#### التوصيات

١. تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من خلال:
  - التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة وبالأخص في اختيار العاملين.
  - وضع بعض المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة.
  - تأهيل كوادر متخصصة في نظم إدارة الموارد البشرية الخضراء.
  - تصميم برامج تدريبية تساعد على تخفيض التكاليف، وتقليل استخدام الورق، وتزويد من وعي العاملين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
٢. تقليل التكلفة وإيجاد بيئة عمل رشيدة خضراء وخاصة فيما يتعلق بالتحكم في التكلفة مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للفندق وذلك من خلال تبسيط الإجراءات التنظيمية.
٣. تحسين الأداء الأخضر للعاملين أصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية وذلك من خلال تشجيعهم ووضع نظام للحوافز الخضراء.

#### المراجع

##### أولاً مراجع باللغة العربية

- الرويلي، نايف فوزي (٢٠١٦)، قياس سلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال المنظمات السعودية، كلية الإدارة، جامعة الحدود البشرية الشمالية، المملكة العربية السعودية.
- الزبيدي، غني دحام (٢٠١٦)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.
- السكرانة، محمد إحسان (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطاهر، سناء جاد الله، أبو سن، أحمد وحامد، عبد السلام (٢٠١٩)، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، السودان.
- العباسي، إيناس محمد محمد (٢٠١٥)، تحليل العلاقة بين محركات البحث كمدخل للتسويق الرقمي وبين الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- بلالي، أحمد (٢٠٠٧)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
- بلالي، أحمد وسملالي، يحضيه (٢٠١٨)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، جامعة الملك فيصل، مجلة رؤي اقتصادية، المملكة العربية السعودية.
- حمزة، محمد فليح (٢٠١٩)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

داود، فضيلة سلمان (٢٠١٧)، الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. سلطان، عطية صلاح (٢٠١٢)، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، "الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر. عثمان، مروة السيد (٢٠٢٠)، تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر. عرنوس، محمد حسن (٢٠١٩)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر. ليث، زهير السكافي والميالي، حاكم احسوني و زوين، عمار الأمير (٢٠١٧)، الروحانية التنظيمية وتأثيرها في الموارد البشرية الخضراء دراسة استطلاعية لأراء عدد من موظفي معمل سمنت الكوفة الجديد، مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق. مصري، هبة (٢٠١٦)، تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. وهيبه، حسين داسي (٢٠١٦)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

#### ثانياً مراجع باللغة الأجنبية

Castro, V. A., & Giraldi, J. D. M. E. (2018). "Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector", International Journal of Wine Business Research, Vol. (30), No. (2), pp.243-259.

Cho, Y. S. (2015). "The relationships between managerial metacognition, total quality management, and a firm's sustainable competitive advantages: An empirical investigation based on structural equation modeling analysis", Ph.D., The University of Texas-Pan American.

Deshwal, Parul, (2015), Green HRM: An organizational strategy of greening people, International Journal of Applied Research, pp 176-181.

Jafri.S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. Elixir Human Research Management. 42: 6193 – 6198.

Jain, A. (2016). Green Human Resource Management Concept in Indian International Journal of Multidisciplinary Allied Industries, (7): 171 – 181. Research Review and Practices, 3

priyanka Verma, (2017), Impact of green practices on Likhitkar, Poonam, International organization sustainability employee retention, Innovative Research in Multidisciplinary Journal for Field, Volume,3, Issue,5. pp 152 -157.

Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability, Management: 31-45. Environmental Quality

- Popli. P. (2014). A Study of Green HR Practices, Its Awareness and Implementation in the Industries in Nasik, G.J.C.M.P, 3(1):114-118.
- Sharma, R & Gupta, N. (2016). Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability. University of Jommu.

## **Practices of the Green Human Resources Management as a Competitive Advantage in Hotels, Applying on Siewa Oasis**

Mohamed Abd Elaziz Sayed Ahmed  
Higher Institute for Tourism and  
Hotels (Egoth) - Ismailia

Rania Elsayed Ibrahim Abouelenien  
Higher Institute for Tourism and Hotels  
(Egoth) - Luxor

### **Abstract**

This study aims to clarify the impact of the practices of the Green Human Resources Management in green employment, green training, and development, green performance, and energy saving on achieving the competitive advantage at Siewa Oasis hotels. This research aims at understanding the whole topic of Green Human Resources Management as it is one of the modern concepts that is used in human resources management. The sample of the research consists of all the hotel staff, a questionnaire has been designed to measure the study changes, SPSS program was used to analyze the results. The results were as the following: There is an influence of the Green Human Resources Management in an arithmetic average as (green employment 3.3 Green training and development 3.5). Green training and performance and energy savings were the most applied practices for the Green Human Resources Management. The study recommended supporting the practices of the Green Human Resources Management through the wide use of information technology by employing processes as they reduce the costs and keep the environment, specially laborers selecting, and by setting some competitions among the staff to encourage them on finding new styles of developed green ways of work and friendly for the environment.

**Keywords:** Green human resources management - green human resource management practices - competitive advantage.