

الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تمكين العاملين في المنظمات الفندقية (دراسة استطلاعية في فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد)

Green Human Resources and Their Impact on Empowering Employees in Hotel Organizations; A Survey Study in First-Class Hotels in Baghdad

م. م. احمد رحمان فتاح

ahmed.rahman@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية، الكلية العلوم السياحية، قسم الدراسات الفندقية

المستخلص:

وضعت هذه الدراسة لأجل ايجاد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة معرفة مدى التأثير بين الموارد البشرية الخضراء كمتغير x وتمكين العاملين كمتغير y في فنادق مدينه بغداد المصنفة لدرجه الأولى لاستخراج مكامن القوى والضعف في هذه الفنادق واصدار بعض من المقترحات التي من شأنها زيادة مكامن القوى تحسين والقضاء على مكامن الضعف انطلاقا من اهمية هذا البحث في مجال الدراسات السياحية و الفندقية ظهرت بعض تأثيرات الميزة للقطاعين المذكورين انفا ، استعمال البحث الأساليب الاحصائية متعددة إذ اعتمد على منهج معين من هذه الأساليب، وهو المنهج الوصفي التحليلي كانت العينة الدراسة متنوعة من العاملين في مجال قطاع الفندقية

بواقع (47) عينة تمثلت بمناصب ادارية متنوعة (مدير عام ،معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مدير شعبة) مع الاعتماد على الاساليب الاحصائية (معامل الصدق والثبات ومعامل و (Amos.v.25،spss.v.25) معامل الارتباط الثابت و الانحراف المعياري) كما فحصت الحالات الدراسة من خلال العمل العلمي الاحصائي وظهرت مجموعة متنوعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات اذ تبين ان عنصر الدراسة المتمثل بتمكين العاملين يمتلك دوراً فعالاً في مجال القطاع السياحي والفندقي. وهذا ماكدته عملية الارتباط بينة وبين الموارد البشرية الخضراء، كما تبين من خلال العمليات الاحصائية وما اظهرتها، توجد توصية إلا وهي على القطاع السياحي والفندقي إيلاء أصحاب الاختصاص اهمية كبرى للعمل في مجال القطاع السياحي والفندقي للرفع من مستوى الأداء والطاقة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الخضراء ، تمكين العاملين، فنادق الدرجة الأولى.

Abstract:

This study was conducted to find out the type of relationship between the study variables, to know the extent of the influence between green human resources as variable x and employee empowerment as variable y in the first-class hotels of Baghdad, to extract the strengths and weaknesses in these hotels and issue some proposals that would increase the strengths, improve and eliminate the weaknesses. Based on the importance of this research in the field of tourism and hotel studies, some distinctive effects of the two sectors mentioned above appeared. The research used multiple statistical methods, as it relied on a specific approach from these methods, which is the descriptive analytical approach. The study sample was diverse from workers in the hotel sector, with (47) samples represented by various administrative positions (general manager, assistant general manager, department head, division manager), while relying on statistical methods (the coefficient of validity and reliability, the coefficient and (spss.v.25, Amos.v.25), the constant correlation coefficient and the standard deviation). The study cases were also examined through scientific statistical work. A variety of conclusions, recommendations and proposals emerged, as it became clear that the study element of empowering workers has an effective role in the field of the tourism and hotel sector, and this was confirmed by the process of linking it with green human resources. It was also shown through the statistical operations and what they showed, that there is no recommendation, which is that the tourism and hotel sector should give specialists great importance to work in the field of the tourism and hotel sector, because it will raise the level of performance and energy.

Keywords: Green Human Resources, Employee Empowerment, First-Class Hotels.

المقدمة

يهتم هذا البحث بمحورين اساسيين هما: الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل، وتمكين العاملين كمتغير تابع؛ وذلك لأهمية البالغة في جميع المنظمات، ولاسيما أهمية في القطاع السياحي والفندقي وذلك لاعتماد القطاع المذكور على مبدأ التميز والاستدامة لضمان التنافسية وتحقيق الحصة السوقية الأكبر، إذ استعمل القطاع السياحي الموارد البشرية الخضراء كجزء من المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتقها لما للموارد البشرية الخضراء الدور الحيوي الذي من شأنه ان يحافظ على البيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحقيق الاهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية والمادية المرسومة مسبقا من خلال استعمال المنظمات الفندقية الموارد البشرية الخضراء في عملية التخطيط والاستقطاب الافراد العاملين و توظيفهم والانتقال العنصر الأهم هو التدريب الذي من شأنه يرفع مستوى المهارة العاملين مما ينعكس على تمكين العاملين من تحقيق الابداع والابتكار والتميز في مجال عملهم في القطاع الفندقي من جانب آخر يحقق الديمومة

والبقاء للمنظمة في سوق التنافس وتوسع في الموقع الجغرافي الحالي إلى موقع ومكان اوسع والتنويع في الخدمات المقدمة للضيوف.

تكون البحث من أربعة مباحث، تناول المبحث الأول: المنهجية المتمثل بالمقدمة والمشكلة والأهمية والأهداف والفرضيات والمخطط الفرضي لدراسة ومجتمع وعينة الدراسة. وتتطرق المبحث الثاني إلى الجانب النظري المقسم على قسمين الأول الموارد البشرية الخضراء. والقسم الثاني تمكين العاملين. وتحدث المبحث الثالث عن الجانب العملي للبحث. فيما تضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات ثم المصادر.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تضمن المشكلة البحث النقاط الآتية:

1. قلة الاهتمام بجوانب البيئة لموارد البشرية الخضراء من قبل المنظمات الفندقية.
2. ضعف تبني التوجهات الخضراء للموارد البشرية واستعمال العاملين في المنظمات الفندقية الاساليب التقليدية في تقديم الخدمات لضيوف
3. ضرورة التعرف عن كثر قوة وحجم العلاقة بين استراتيجيات التحفيز وتمكين العاملين مدى فاعليتها في المنظمات الفندقية؟
4. ما حجم قدرت المنظمات الفندقية على توفير المستلزمات التي يتم من خلالها رفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث النقاط الآتية

1. تظهر مدى قوه الدراسة في حجم ومستوى العينة المبحوثة التي يمكن المنظمات الفندقية الاستفادة منها حالياً ومستقبلاً .
2. معرفة مدى تأثير الموارد البشرية الخضراء في تحفيز العاملين نحو التميز وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية.
3. ان أهمية الدراسة تكمن في معرفة نوعية اعداد وقدرات البشرية المتوفرة لأجل صقلها في برامج تدريبية يمكن الاستفادة منها في المنظمات الفندقية .
4. سيتم التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من ادارة المنظمات الفندقية في اعطاء مهام اوسع لتمكين العاملين من لعب دور حيوي في المنظمة الفندقية

ثالثاً: اهداف البحث:

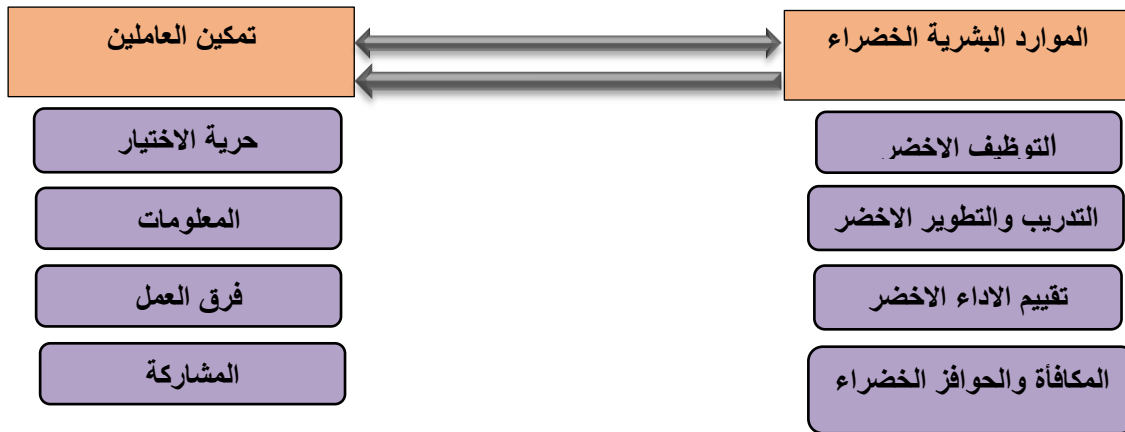
تتضمن اهداف البحث على النحو الآتي:

1. اظهار مستوى وقدرات الموارد البشرية عنده العينة المختارة الاختيار الافضل منها التي تخدم طموحاتهم واهدافهم.
2. اظهار مستوى ومثانة وطبيعة اتزان العلاقة بين متغيرات الدراسة.
3. توضيح الأسس الفكرية والمعرفية للموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين في المنظمات الفندقية

4. توجيه نظر المنظمات الفندقية إلى الاهتمام بمتغيرات الدراسة إذ أسهم هذه الدراسة في توفير العناصر البشرية الملائمة وذات خبره ودراية للعمل داخل المنظمات الفندقية ما يساعد على انجاز الأعمال والمهام بسرعة والوقت والزمن وجهد وكفاءة وتكلفة أسرع وأقل جوده عالية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يتضمن هذا المخطط متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها كما موضح في الشكل الاتي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية الخضراء بإبعادها وتمكين العاملين بإبعادها) وتنبتق منها اربعة فرضيات فرعية على النحو الاتي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الأخضر وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتمكين العاملين.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المكافأة والحوافز الخضراء وتمكين العاملين

الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية الموارد البشرية الخضراء بإبعادها في تمكين العاملين بإبعادها) وتنبتق منها اربعة فرضيات فرعية على النحو الاتي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة بين التوظيف الأخضر وتمكين العاملين.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتمكين العاملين.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتمكين العاملين.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مكافأة والحوافز الخضراء وتمكين العاملين.

سادسا: وصف مجتمع البحث وعينتها:

يمثل مجتمع البحث أحد أبرز العناصر في منهجية البحث العلمي ويجب اعطاء هذا الجانب الاهمية الكافية لأنه اساس اي عمل علمي رصين ، اذ ان في الدراسة الحالية قام الباحث بمجموعة من الزيارات المتتالية لفنادق الدرجة الأولى في محافظة بغداد تعرف عن قرب واقع سير العمل داخلها ولقاء مجموعة من صناع القرار والقيادات والعاملين داخل الفنادق وممثلين ب (مدير الفندق ، معاون مدير الفندق ، مدير قسم انتاج الاطعمة ، العاملين) وهم العينة المختارة لمجال الدراسة ، اظهرت المعلومات أن عددهم (60) فردا ورغبة الباحث في تحري الدقة وأن يكون العمل ميداني واقعي مبني على شواهد حقيقة تم توزيع (60) استمارة استبانة وتم استرجاع (47) استمارة استبانة بمعدل (88%) من خلال تفريغ البيانات الاستبانة

سابعا: ادوات البحث:

اعتمدت الدراسة على الجوانب النظرية والعملية ومجموعة من الادوات كما موضح ادناه

1. الجوانب النظرية: استفاد الباحث من مجموعة من الباحثين والكتاب في المجال النظري حيث جمع مجموعة من الكتب والرسائل والأطاريح والبحوث والمجلات والدوريات والمواقع الالكترونية (الانترنت)، الاجنبية والعربية والمحلية.
2. الجوانب العملية(التطبيقية): شمل الجانب العملي التطبيقي مجموعه الادوات الاتية:

الاستبانة: تمثل الاداة الرئيسة التي استعملت لأجل جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية منها عن طريق عدد الفقرات وأرقامها وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين ، تضمن القسم الأول المتغير المستقل (الموارد البشرية الخضراء) . أما القسم الثاني تتضمن المتغير التابع (تمكين العاملين) وكان مجموع الفقرات اربعة وعشرين فقره اذ استعمل في هذا الجانب مقياس (ليكرت) الخماسي التي تتراوح درجات الاستجابة بين (5) اتفق بشدة و (1) لا اتفق بشدة كما موضح في ادناه

1	2	3	4	5
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

المصدر: اعداد الباحث

ثامنا: مقاييس البحث:

تمكن الباحث من الحصول على مقاييس جاهزة تشمل جميع متغيرات الدراسة الحالية كما يأتي:

- 1- الموارد البشرية الخضراء: اعتمد الباحث على مقياس). الجبوري، 2021(لمعرفة موضوع بإبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافأة والحوافز الخضراء)
- 2- تمكين العاملين: استعمل الباحث مقياس (جير،2017) لاطلاع ومعرفة تمكين العاملين وإبعاده (حرية الاختيار ، المعلومات ، فرق العمل ، المشاركة)

المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً: مفهوم الموارد البشرية الخضراء

يمثل مصطلح ادارة الموارد البشرية الخضراء من المصطلحات المتطورة التي توسعت بشكل لفت أخذت بالتوسع في بدايه مطلع تسعينيات من القرن السابق ، ويعزى ذلك بسبب تطور المستوى الثقافي تسارع المنظمات الفندقية لتطبيق جملة من التوجهات الثقافية التي تدعم العمل الأخضر . وهذا ما أشار إليه (Ahmad، 2015 :3) بأن فكرة أو جملة أو مصطلح ادارة الموارد البشرية الخضراء قد توسعت في السنوات الأخيرة من العقد المنصرم إذ أصبح هذا المصطلح في الوقت الحاضر من اهم وأفضل المصطلحات في مجال الموارد البشرية (Uddin، 2018 :384) بأن هذا الفكر أو المصطلح قد تسارعت في نمو والانتشار يرجع ذلك لاحتمية الوقوف ضد الممارسات السلبية ، وذلك عن طريق فتح افاق التطوير واستثمار الموارد البشرية التي تخلق جو من الاطمئنان ليحقق مستوى عالي من الاتزان والالتزام البيئي الذي يحيط بالقطاع السياحي والفندقي . لذا يمكن اعطاء مفهوم أو مصطلح واضح يبين اهمية الموارد البشرية الخضراء بوصفها عملية خلط يبين الأعمال الأساسية وبين توفير متطلبات البيئة الحديثة (حمود ، الشيخ ، 2013:30) كما من ايجابيات الموارد البشرية الخضراء هي اطفاء نوع من الاجواء التنظيمية الفعالة التي تسهم في ايصال الشعور بالمسؤولية إلى العناصر البشرية في الحفاظ على سمعه وثقافة ممتلكات المنظمة الفندقية (314 :2017: Dumont) عرج الكاتب هنا ان مفهوم الموارد البشرية الخضراء ما هو إلا عملية رفع سقف طموحات المنظمات الفندقية بتعزيز و تطوير حجم النشاطات و العمل على توسيع مفهوم ثقافة الاستدامة أداة الأفراد العاملين الانغراس فيها . ويشير (Ramasaamy2017: 117) إلى مفهوم الموارد البشرية الخضراء هي مجموعة من الخطوات الاساسيات التي تكون الهدف منها المحافظة على البيئة في المنظمات الفندقية تطوير راس المال الفكري لديها

ثانياً: ابعاد الموارد البشرية الخضراء

1. **التوظيف الأخضر** : يكمن عملية اختيار وتعيين العاملين الذين يريدون العمل في المنظمات الفندقية ضرورة وضع مجموعة من المحددات والاساس و المعايير البيئية التي تقوم المنظمات الفندقية ببرمجتها من أجل تعريف للعاملين الجدد بماهية الموارد البشرية الخضراء (Renwic، 2016 :3) على المنظمات الفندقية ممن تريد المحافظة على العاملين لديها بشكل دائم، لذلك يجب الاهتمام بالوصف الوظيفي بشكل لافت (جبرائيل ١٤٤ :2009)، من ضروري الكشف عن الوصف الوظيفي معرفة متطلبات العمل داخل هذه المنظمات (Milliman، 2013 : 32) في الوقت الحاضر اظهرت الدراسات ان هناك تنافسا أصبح في ذروته يبين المنظمات الفندقية من أجل جلب الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءه عالية لذلك فقد اعطى الباحث مفهوم عن التوظيف (Sayed، 2016 721) بانها سلسلة مترابطة من مجموعه إجراءات، تعتمد على الاستقطاب أول خطوه ثم شرح توضيح الأهداف والمعايير الافكار المحذورات التي تتبناها المنظمات الفندقية .

2. **التدريب والتطوير الأخضر**: يمثل عنصر التدريب والتطوير من للعناصر الأساسية التي من ابعديات وضرورات العمل اتباعها لغرض وضع مبادئ أصول الإدارة حيز التنفيذ . ويعرف التدريب هنا ان مجموعه من السياقات والنظم والبرامج التي تساعد العاملين على اكتساب المهارات والكفاءة لأجل تبسيط اجراءات العمل إلى أن التدريب ورفع مستوى العمل والابداعات التي يقدمها العاملين (الجميلي، 2013:50) له المقدرة على توسيع دائرة الإدراك رفع سقف الوعي كما له الفضل في الحفاظ على البيئة (Tang، 2018 : 41) بذكره الباحث هنا أن الهدف الاساسي لعملية

التدريب الأخضر يمتلك القدرة و العصى السحرية في تطوير القدرات الاستراتيجية المعلومات الكافية الخضراء كما يساعد العاملين في المنظمات الفندقية في تجاوز المشاكل والصعاب في العمل .

3. **تقييم الأداء الأخضر:** يعدُّ بعد تقييم الأداء الأخضر من الابعاد التي لها تأثير بارز في الموارد البشرية الخضراء لما له من جانب مفصلي في عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة الفندقية على حد سواء (48: 2015، Bangwa& Tiwari)؛ إذ يشير كاتب هنا (17: 2013، Prasad) ان من ضروريات أو من بديهيات العمل من ضروري على المنظمات الفندقية وضع عدد من القواعد والاساس والقوانين التي يتم من خلالها تحديد إليه تقييم أداء يجب كشف الباحث تقييم أداء الأخضر (2012;55، Daoanis) هي عملية متسلسلة تتكون من مجموعه اجراءات تعتمد إليه معينه تستعملها المنظمات الفندقية كحجر اساس في تحديد مكامن القوى والضعف (الحوري 2012:106)، و المضي على تعديل المسار الخاطئة لأجل للوصول إلى اعلى درجات الأداء المثالي على. يعرف (7: 2016، Masri) هي إجراء استباقي من أجل رفع سقف طموحات والأداء ومعرفة نتائج تقييم الأداء الأخضر في كل التحول يجب تحسين مستوى الأداء وتحفيز العاملين على تطبيق الرؤية المنظمة الفندقية واهدافها وسياساتها تحسين.

4. **المكافآت والحوافز الخضراء:** هي تعتمد بصورة كاملة على حجم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية ان من وراء هذه الحوافز ترغب المنظمات الفندقية في توفير متطلبات الراحة مناخ العمل المناسب لأجل تحقيق اهدافها خططها حسب الوقت والجهد والتكلفة المناسبة (2015;7، Ahmad) و ينظر (37: 2018، Tang) كما ان الحوافز قوة كبيرة في جعل العاملين يقدمون للخدمات والاخلاص في العمل لانهم يشعرون بمدى تقديرهم من لدن قيادات العليا في المنظمات الفندقية (40: 2013، Milliman) وكذلك العمل لوضع اجراءات تسهل عملية تنفيذ المهام (المدهون: 433: 1995) ضرورة وضع سلسله متكاملة لأجل تحديد مستوى وحجم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية داخل المنظمات الفندقية (البلاغي ، خضير ، 2023 : 397)

ثالثا: مفهوم تمكين العاملين

يعدُّ هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة في جميع ارجاء العالم يمثل خطوه اعطاء الأفراد العاملين جزء من خيار ابداء الراي في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات الفندقية ويكونون مسؤولين عن تبعات هذه القرارات (138: 2007، Jones) كما ابداء الباحث راى آخر (2008;85، Ongori& Shunda) عملية نابغة من أعماق ومشاعر الأفراد العاملين يتمثل بمقدرة على أداء الأعمال المناطة بهم بفاعلية كفاءة سرعه في تنفيذ ، بالصورة التي ترفع من خلالها سقف طموحات في تنفيذ المهام الذي يثير فيه أو لديه روح المبادرة والرغبة في الأداء ورفع مستوى الانتاجية اضافة بعض المهام التي تسهل على الأفراد العاملين العمل (بارون: 676: 2004)، من خلال تجميع الطاقة الداخلية استخراج افضل ما لديه ، ويساعده هذا على التدرج والتفاعل الشخصي لهذا الشي القدرة الجبارة على تطور مستوى الأداء بصورة ايجابية . كما عرفها

(41: 2009، Carter) فعل يعزز عن طريقه تنفيذ المهام بسرعة والوقت والزمن المحدد له مسبقا داخل المنظمة الفندقية . كما عرفها (2011;596، Haghighi) هو عملية السماح الأفراد العاملين بإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم المساحة الكافية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون مشاركة المنظمة الفندقية في عملهم مع توفير المستلزمات اللازمة لإنجاح العمل استخراج افضل انواع الخدمات التي تقدم إلى السائحين . اذ عرف

(Heizer, 2011:228) عملية تطور متسارع لمجموعة من الخدمات والعاملين لتأدية الوظائف بشكل ينسجم مع رغبتهم الشخصية اهدافهم روائيتهم .

رابعاً: أهمية تمكين العاملين:

يمثل تمكين العاملين احد اهم سبل نجاح وفشل المنظمات الفندقية لما لها من قدرة على رفع حجم تطورت الموارد البشرية في تلك المنظمات الفندقية يرفع حجم الحاجة الماسة والملحة لتطوير أدائها بالطريقة التي تسهم في تحفيز العمل لدى المنظمات الفندقية و مواكبتها للتطورات وحجم الإنجازات المستمرة في البيئة الخارجية ، وقد بين مجموعه من الباحثين والدراسين والكتاب مدى فاعلية تمكين الموارد البشرية من خلال ما يضيفه من سهولة وفاعلية في رفع وتحفيز مستوى أداء العاملين كذلك تبسيط عمليه توفير الحاجات والرغبات التي يرغب السائح في اقتنائها لأجل اشباع حاجاته ورغابته التي يرغب بتحقيقها عن طريق للاستفادة من الخدمات المنظمات الفندقية وبشكل الذي يحقق رضا السائح عن الخدمات السياحية المقدمة، وقد حدد أهمية التمكين بالنقاط الآتية: (Schermerhorn، et al، 2016:312):

1. رفع مستوى اندماج العاملين المستخدم في عملية اتخاذ القرارات، يمثل العنصر أساس في قوه تمكين الموارد البشرية.
2. استعمال فرق العمل ذاتية الإدارة؛ حيث يقوم التمكين على الاعتماد على فرق العمل ذات الاستقلالية وحرية التصرف في أداء المهام (الطائي، 2016:241)، وهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
3. يعمل عمليه تمكين على الاحتواء والاستفادة المثلى للموارد البشرية و التكنولوجيا من أجل أفضل، فالهدف الأساسي للتمكين هي الحصول على أقصى المراحل الاستعمال للطاقات البشرية والعناصر المتاحة استقطاب التكنولوجيا الحديثة من أجل أداء المهام المطلوبة، يؤدي ذلك إلى استعمال الامثل الوقت والجهد والمال رفع سقف طموحات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (مطر، 2020: 33)
4. تحفيز مبدأ التعليم والتدريب الحفاظ على المهارات، فتمكين الموارد البشرية يعتمد على تطوير المهارات توسيع الافاق والطموحات لدى العاملين، الالتزام بمبدأ تحقيق الولاء التنظيمي كذلك المحافظة على العناصر الكفوء المتوافرة بالمنظمة الفندقية.
5. التمسك بعنصر إدارة الجودة الشاملة توفير الموارد ومتطلبات السائح. (Mullius، 2007:143)

خامساً: أبعاد تمكين العاملين:

أولى بعض الباحثين اهتماماً منقطع النظير بأبعاد تمكين الموارد البشرية لكون هذه الأبعاد تسهم في معرفة طرق واساليب العمل تحديد مكامن القوى والضعف داخل اروقة المنظمات الفندقية؛ وذلك ايمانها منهم بقدرة الطبقة العاملة على تنفيذ المهام والاهداف بصورة سلسلة سهلة ودقيقه وظهور الحاجه الملحة لتوفير هكذا عناصر كفوة لتقديم الخدمات بصورة المثلى، وبناء على ذلك ايجاز هذه الأبعاد بما يأتي:

1. **حرية الاختيار:** قد يمثل مفهوم حرية الاختيار عملية محدده ومنظمه لفسح المجال للأفراد العاملين التصرف بمحض ارادتهم اتخاذ قرارات بناءً على تصوراتهم الشخصية من غير تدخل مباشر أو غير مباشر من قبل الادارات العليا على ان تكون هذه التصرفات سوية وليس فيها تجريح أو انتقاص من زملائهم ان انواع هذه التصرفات هي تصرف التفكير حرية ابداء الراي (الزبيدي ، 2007 : 43).

2. **المعلومات :** يمثل عنصر المعلومات ذات اهمية بالغه لكل المنظمات الفندقية لان من خلاله تبني المنظمة اهدافها خططها المعرفة متطلبات البيئة الداخلية من مكائن أفراد مواد أولية وكذلك معرفة متطلبات احتياجات و رغبات البيئة الخارجية من سائحين (احمد ، 2011:261) و منظمات منافسه وكذلك حجم للأسواق المتاحة للعمل فيها والحصول على حصة سوقية كبرى استعمال مبدأ الحداثة في تطوير بنيتها الداخلية عن طريق رفع مستوى كفاءة العاملين سرعه تنفيذ الأعمال والخروج لمنتجات تحاكي رغبة السائحين (عمر ، 2006 : 9).
3. **فرق العمل :** من ضروريات العمل في مجال الخدمة في المنظمات الفندقية عمل تغيرات جوهرية في طرق واساليب العمل من خلال العمل ضمن فريق متكامل من الماهرين الذين يمتلكون القدرات الاستراتيجية والمعلومات الكافية عن سبيل تعديل نوع الخدمة المقدمة. وكذلك طريقة واسلوب تحسين الخدمة من خلال دراسة حاجات ورغبات الضيوف التي تتغير؛ لأن للضيوف لهم حاجات ورغبات فريدة من نوعها كـ رغبتهم عمل مخيمات استكشافية أو ممارسة هواية معينة مثل التزلج على الجليد لذا على الادارات العليا إدخال العاملين دورات وورش تدريبية لأجل هذا الغرض من جانب آخر تحقيق الحصة السوقية الكبرى للمنظمات الفندقية وجها محط انظار للضيوف والمنظمات المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، . (هاشم ، العبادي ، 2010 : 45)
4. **المشاركة :** يعمل مبدأ المشاركة على تحقيق الأهداف التي ترغب المنظمات الفندقية لها من خلال اعطاء الأفراد العاملين فرصة الانغراس في داخل الهيكلية القرارات ابداء الراي يساعد ذلك الادارات العليا على كسب اراء جديده و مساهمه ومثمرة في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في سير الاعمال تطوير المهارات توسيع الافاق زيادة حجم الانتاج تقديم الخدمة الافضل للضيوف وذلك يظهر هذا جانب مدى اهتمام الادارات العليا بموظفيها حبها لهم ينعكس هذا شيء لدى العاملين على مبدأ الالتزام وكذلك الرغبة في الاستمرار في العمل والابداع فيه (الطائي ، 2012 : 70).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

1. المخرجات الاحصائية الوصفية لمتغيري البحث

في هذا المبحث، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات الدراسة، المتغير المستقل (الموارد البشرية الخضراء) وابعاده والمتغير التابع (تمكين العاملين) وابعاده.

المتغير المستقل الموارد البشرية الخضراء

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات الموارد البشرية الخضراء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1.	3.88	0.91	أتفق
2.	3.60	1.05	أتفق
3.	3.73	1.05	أتفق

4.	3.79	1.01	أُتفق
5.	3.55	1.02	أُتفق
6.	3.67	1.12	أُتفق
7.	3.52	1.22	أُتفق
8.	3.63	1.05	أُتفق
9.	3.65	1.04	أُتفق
10.	3.63	1.03	أُتفق
11.	3.52	1.04	أُتفق
12.	3.60	1.16	أُتفق
الإجمالي	3.6475	1.058333333	أُتفق

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (1) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات متغير الموارد البشرية الخضراء بلغ ما مقداره (3.6475) وهو يقع ضمن مستوى (أُتفق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (1.058333333) وهذا يشير إلى عدم تشتت الاجابات، كون متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أُتفق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة على فقرات متغير الموارد البشرية الخضراء ومفهومها لتحقيق أهداف المنظمة الذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير.

المتغير التابع (تمكين العاملين)

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات المتغير التابع تمكين العاملين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1.	3.64	1.06	أُتفق
2.	3.53	1.02	أُتفق
3.	3.73	0.96	أُتفق

أَتَفَق	1.06	3.63	.4
أَتَفَق	1.03	3.60	
أَتَفَق	1.11	3.51	
أَتَفَق	1.17	3.76	
أَتَفَق	0.93	3.76	
أَتَفَق	1.03	3.63	
أَتَفَق	1.04	3.52	
أَتَفَق	1.16	3.60	
أَتَفَق	1.03	3.60	
أَتَفَق	1.05	3.625833333	الإجمالي

المصدر الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (2) ان المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات تمكين العاملين بلغ ما مقداره (3.625833333) وهو يقع ضمن مستوى (أَتَفَق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (1.05) وهذا يشير إلى عدم تشتت الاجابات، وأن متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أَتَفَق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً لدى افراد العينة على فقرات متغير تمكين العاملين ومفهومه والتطبيق العملي له داخل المنظمة الذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير.

2. اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

في هذا المبحث نتحقق من كل فرضية على حدة، ولهذا الغرض تم حساب الارتباط بين المتغير المستقل وعلاقته مع المتغير التابع لبيان طبيعة الارتباط من حيث القيمة والاتجاه والمعنوية، وقد استعمل الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. وفيما يلي عرض تفصيلي للتحقق من فرضيتي الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية الخضراء (كعامل مستقل) وتمكين العاملين (كعامل تابع) في المنظمة قيد البحث "

ولبيان قبول الفرضية من عدمها احتسب معامل ارتباط بيرسون بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين على ضوء اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوظيف الأخضر، وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير الأخضر، وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء الأخضر، وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المكافأة والحوافز الخضراء، وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.

الجدول (3) المخرجات الاحصائية للعلاقة بين الموارد البشرية الخضراء، وتمكين العاملين

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوظيف الأخضر	0.784**	0.01
التدريب والتطوير الأخضر	0.711**	0.01
تقييم الأداء الأخضر	0.817**	0.01
المكافأة والحوافز الخضراء	0.742**	0.01
إجمالي الموارد البشرية الخضراء	0.843**	0.01

ومن خلال الجدول رقم (3) يتضح ما يأتي:

يرتبط التوظيف الأخضر ارتباطا موجبا قويا ومعنويا (0.784) على مستوى دلالة (0.01) مع تمكين العاملين، وهذا يعني انه كلما زاد توجه المنظمة نحو التوظيف الأخضر، كلما ارتفعت مؤشرات تمكين العاملين، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى. وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوظيف الأخضر وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث ".

يرتبط التدريب والتطوير الأخضر ارتباطا موجبا قويا ومعنويا (0.711) على مستوى دلالة (0.01) مع تمكين العاملين، وهذا يعني انه كلما زاد الاعتماد على أساليب التدريب والتطوير الأخضر كلما ارتفع تمكين العاملين، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى. وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير الأخضر وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث ".

يرتبط تقييم الأداء الأخضر ارتباطا موجبا قويا ومعنويا (0.817) على مستوى دلالة (0.01) مع تمكين العاملين، وهذا يعني انه كلما زاد تقييم الأداء الأخضر كلما ارتفع تمكين العاملين وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة

المنبقة من الفرضية الرئيسة الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.

ترتبط المكافأة والحوافز الخضراء ارتباطا موجبا قويا معنويا (0.742) على مستوى دلالة (0.01) مع تمكين العاملين، وهذا يعني انه كلما زاد المكافأة والحوافز الخضراء كلما ارتفع تمكين العاملين وعلى ضوء ذلك نتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبقة من الفرضية الرئيسة الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء الأخضر وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.

ولغرض التأكد من قوة علاقة الارتباط بين اجمالي المتغير المستقل المتغير التابع فيس معامل الارتباط الذي بلغ ما قيمته (0.843) على مستوى دلالة (0.01)، وعلى ضوء هذا وصحة الفرضيات الفرعية الاربع، فأنا نقول بصحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الموارد البشرية الخضراء (كعامل مستقل) وتمكين العاملين (كعامل تابع) في المنظمة قيد البحث

الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد البشرية الخضراء في تمكين العاملين في المنظمة قيد البحث "

ولبيان قبول الفرضية من عدمها تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ابعاد الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين لاختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوظيف الأخضر في تمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير الأخضر في المرونة في المنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء الأخضر في الوقت في المنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمكافأة والحوافز الخضراء في الوقت في المنظمة قيد البحث.

وفيما يلي المخرجات الاحصائية لتحليل الانحدار الخطي البسيط

الجدول (4) معاملات الانحدار الخطي لتأثير ابعاد الموارد البشرية الخضراء في تمكين العاملين

البعد	معامل التحديد R2	قيمة F	مستوى الدلالة	الثابت	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة
التوظيف الأخضر	0.614	149.513	0.01	ثابت الانحدار	0.687	2.783	0.01
				الابتكار	0.803	12.228	0.01
التدريب والتطوير الأخضر	0.509	96.173	0.01	ثابت الانحدار	0.792	2.641	0.01

0.01	9.807	0.782	المرونة				
0.14	1.490	0.646	ثابت الانحدار	0.01	188.210	0.667	تقييم الأداء الأخضر
0.01	13.719	0.890	الوقت				
0.01	2.841	0.776	ثابت الانحدار	0.01	96.173	0.587	المكافأة والحوافز الخضراء
0.01	9.777	0.759	المرونة				
0.01	3.010	0.882	ثابت الانحدار	0.01	230.300	0.710	إجمالي الموارد البشرية الخضراء
0.01	15.176	0.825	تمكين العاملين				

قيمة (F) الجدولية بدرجات حرية (1,94) وعلى مستوى دلالة (0.01) = 8.24، قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (94) وعلى مستوى دلالة (0.01) = 2.629

يتناول الجدول (4) أعلاه والذي يوضح التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات على مستوى الابعاد الفرضية الذي نستنتج منه:

حقق التوظيف الأخضر اثرا معنويا في تمكين العاملين اذ بلغت قيمة (0.687) (B)، وان المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) يفسر (61.0%) من المتغير التابع (تمكين العاملين)؛ اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.614$).

حقق التدريب والتطوير الأخضر اثرا معنويا في تمكين العاملين؛ اذ بلغت قيمة (0.792) (B)، وان المتغير المستقل (التدريب والتطوير الأخضر) يفسر (50.9%) من المتغير التابع (تمكين العاملين)؛ اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.509$).

حقق تقييم الأداء الأخضر اثرا معنويا في تمكين العاملين اذ بلغت قيمة (0.646) (B)، وان المتغير المستقل (تقييم الأداء الأخضر) يفسر (64.6%) من المتغير التابع (تمكين العاملين)؛ اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.646$).

حقق المكافأة والحوافز الخضراء اثرا معنويا في تمكين العاملين اذ بلغت قيمة (0.776) (B)، وان المتغير المستقل (المكافأة والحوافز الخضراء) يفسر (58.7%) من المتغير التابع (تمكين العاملين) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.587$).

حققت ابعاد الموارد البشرية الخضراء مجتمعة تأثيرات معنوية كبيرة في تمكين العاملين اذ بلغت قيمة (0.882) (B) اذ ان المتغير المستقل الموارد البشرية الخضراء يفسر (71%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تمكين العاملين) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.710$).

بالأخذ بالنظر النتائج الظاهرة في الجدول (4) أعلاه يتبين ان جميع ابعاد الموارد البشرية الخضراء كان لها اثر معنوي في تمكين العاملين وهذا يؤشر على عدم رفض الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها على الرغم من تفاوت قوة التأثير فيما بين هذه الابعاد.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تقدم بعد التوظيف الأخضر على بقية ابعاد الموارد البشرية الخضراء وهذا يدل على ان فنادق الدرجة الأولى تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كمصدر من مصادر الاساسية لتوظيف
2. تبين ان هناك اهتمام جيد من قبل الادارة العليا في المنظمات الفندقية بتنفيذ عملية الاستقطاب عن طريق الاعتماد على مخرجات التعليم من الجامعات والمعاهد لسد شواغرها الوظيفية لأنها تعتبر من مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يساعد الفنادق في الحصول على اصحاب الاختصاص وذوي مهارة مرتفعة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى نجاح عملية الاستقطاب.
3. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي قلة الاهتمام بالمنظمات الفندقية بتقييم الأداء الأخضر عملية استقطاب الموارد البشرية الخضراء ذلك بسبب ضعف وسائل التقييم المستخدمة وعدم دقتها يؤدي ذلك إلى عدم تنفيذ الاستقطاب وفق الاهداف المرسومة مسبقا
4. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثيراً كبيراً لتوظيف الأخضر الموارد البشرية في تعزيز تمكين العاملين في المنظمات الفندقية.

ثانياً : التوصيات

1. تعزيز دور الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التوظيف الأخضر في الفنادق لأنها تمثل مصدراً أساسياً للتوظيف وكذلك تساعد في الحصول على أفضل المرشحين للوظائف في وقت وكلفة اقل مما يسهم تحقيق الاهداف المرسومة ضمن المدة الزمنية محددة من الفنادق
2. ضرورة اهتمام الادارة العليا في تنفيذ عملية التوظيف الأخضر من خلال النهوض بالمؤسسات التعليمية وزيادة كفاءة الخرجين واعتماد الجانب التطبيقي وعدم الاكتفاء بالجوانب الشفهية و ذلك لسد الشواغر الوظيفية في فنادق الدرجة الأولى.
3. ضرورة الاهتمام بأبعد تقييم الأداء الأخضر كونه جاء في المرتبة الاخيرة من بين ابعاد الموارد البشرية الخضراء من خلال تبني الاليات الاتية:
 - أ- وضع معايير الأداء تكون قادرة على قياس اداء المرشحين للوظائف بشكل فعال
 - ب- تشكيل لجان مهنية مختصة تكون مهمتها الرئيسية تقييم الأداء
 - ت- اقامة ورش عمل تفاعلية في الفنادق
 - ث- اقامة دورات تدريبية مستمرة للعاملين في الهيئة لتطوير مهاراتهم وتضيف ميزة تنافسية للفندق
4. التوظيف الامثل للتأثير الكبير لتوظيف الأخضر الموارد البشرية في تعزيز تمكين العاملين في فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- البلاغي، نور صباح، خضير، احسان (2023) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة لمعمل اسمنت الكوفة في النجف الاشرف، بحث منشور في مجلة جامعه تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 19، العدد 2، العراق.
- 2- عمر، سعيد ، (2006)، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة ؟ بحث منشور في الملتقى الدولي، العدد 3، مصر
- 3- الطائي، مراتب حسين نعمة ، (2012)، أثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي دراسة تطبيقية على المنظمات السياحية ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم السياحة و إدارة الفنادق ، العراق .
- 4- هاشم، صبيحة قاسم، والعبدي، علي رزاق، (2010)، "اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة :دراسة تطبيقية في الشركة العامة لأسمنت الجنوبية في الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 12، العدد1، العراق .
- 5- مطشر ، انور عدنان (2020) استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات الفندقية ، بحث منشور في جامعه المستنصرية ، كليه العلوم السياحية ، المجلد 5 ، العدد 2 ، العراق .
- 6- الحوري، مثنى طه (2012) التشريعات والتنظيمات في صناعة الضيافة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ،ط1،العراق.
- 7- براون ، روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمه محمد الرفاعي ، اسماعيل البسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، ط1 الرياض
- 8- احمد ، زكريا عزام (2011) اداره السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبه المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان .
- 9- الطائي حميد ،(2009) تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،ط1 ، الاردن.
- 10- حمود. كاظم (2013) ادارة المواهب والكفاءات البشرية ، دار زمزم لنشر والتوزيع ،ط1 ، الاردن
- 11- الجميلي ،احمد (2013) ادارة المواهب وانعكاساتها في تعزيز متطلبات بناء المنظمات المتعلمة ، دراسة استطلاعية في عدد من قيادات الجامعات العراقية ، رسالة ماجستير في جامعه تكريت غير منشورة ، العراق .
- 12- المدهون ، موسى (1995) تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الجامعية ، ط1، الاردن

13- جبريل ، وائل (2009) ادارة الموارد البشرية ، النشأة ، التطور ، المفهوم ، الوظائف ، المنتدى العربي للموارد البشرية ، ط1 الاردن.

ثانيا : المصادر الاجنبية

1. Ahmad, S., (2015), Green human resource management: Policies and practices. Cogent business & management, 2(1), 1030817
2. Bangwal, D., & Tiwari, P., (2015), Green HRM–A way to greening the environment. IOSR Journal of Business and Management, 17(12), 45-53
3. Carter ,J. D. T (2009) "Managers Empowering Employees" American Journal of Economics and Business Administration 1 (2).
4. Daoanis, L. E., (2012), Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. International Journal of Economics and Management Sciences, 2(3), 55-62.
5. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X., (2017), Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. Human resource management, 56(4), 613-627
6. Haghighil, .M, Alimohammadi .M. & Sarmad. Q. (2011), Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. International Conference on management.
7. Heizer ,J &Render ,B (2011)"Operations management" 10ed ,Prentice Hall.
8. Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
9. Masri, H. A., (2016), Assessing green human resources management practices in west bank: An exploratory study (Doctoral dissertation.
10. Milliman, J., (2013), Leading-edge green human resource practices: vital components to advancing environmental sustainability. Environmental Quality Management, 23(2), 31- 45
11. Milliman, J., (2013), Leading-edge green human resource practices: vital components to advancing environmental sustainability. Environmental Quality Management, 23(2), 31- 45.
12. Mullius Laurie J., (2007), Management and Organizational Behaviour 8thed, prentice Hall, England
13. Ongori, H. & shunda,J. P. W. , (2008) , Managing Behind the scenes: Employee Empowerment , International Journal Applied Economic , Vol. 2, No. 2 ,P. 84–98
14. Ozaralli, Nurdan, (2008), "Effects of trams fovmational, leadership on empowerment and team effectiveness", ledership & organization Development Journal vol, 29, No, 6.

15. Patil, S. & Sarode, A. P. (2018), Green human resource management: Role of HR managers to achieve sustainability. International Journal of Creative Research Thoughts, 6(1), 2320-2882.
16. Prasad, R. S. (2013). Green HRM-partner in sustainable competitive growth. Journal of Management Sciences and Technology, 1(1), 15-1
17. Ramasamy, Adimuthu, Inore, Ishmael & Sauna, Richard (2017); A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations, International Journal of Business and Management, vol(12), No(9).
18. Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. The International Journal of Human Resource Management, 27(2), 114-128
19. Sayed, S. (2016). Green HRM-A tool of sustainable development. Indian Journal of Applied Research, 5(6), 110-118.
20. Schermerhorn, Jr & Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2016). Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.
21. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. Asia pacific journal of human resources, 56(1), 31-55
22. Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: A study on banking sector in Bangladesh. International Journal of economics, commerce and management. VI (6), 382-393

الاستبانة الجانب العلمي

ت	الفقرات	الاستبانة	الاستبانة	الاستبانة	الاستبانة
1	2	3	4	5	6
	أولاً: الموارد البشرية الخضراء				
أ	التوظيف الأخضر				
1	تحرص على اخضاع العاملين الجدد إلى اختبار مهارات المعرفة لديهم.				

ت	الفقرات	التفصيل	الوقت	المكان	الهدف
		5	4	3	2
2.	تبنى استراتيجيات التنبؤ بالأنشطة المتعلقة بالبيئة الخاصة بالتوظيف .				
3.	تعمل على استقطاب واختيار وتعيين المهارات الخضراء الصديقة للبيئة .				
ب	التدريب والتطوير الأخضر				
4	تحرص على تحليل الاحتياجات التدريب البيئي لموظفيها لرفع مستوى الأداء لديهم .				
5	تعمل على دمج التدريب مع تعليمات التي تتولد من الممارسات البيئية الخضراء.				
6	تعمل على عمل ورش وحلقات نقاشيه مستمرة لنشر الوعي البيئي وتعزيز الثقافة البيئية للعاملين .				
ج	تقييم الأداء الأخضر				
7	تمتلك مؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة لإدارة و تقييم الأداء .				
8	تعتمد نظام المعلومات الخاص بمتطلبات ادارة البيئة وتدقيق الأداء البيئي وتقييم الأداء الأخضر لعاملها .				
9	تعتمد نتائج تقييم الأداء الأخضر في تحديد جوانب ضعف الأداء البيئي للعاملين وتحسينها .				
د	المكافأة والحوافز الخضراء				
10	يضمن نظام الحوافز المعمول في المنظمات الفندقية الحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة .				
11	تعتمد المنظمات الفندقية نظام الحوافز بما يعزز الأداء الأخضر				

ت	الفقرات	التفق بشدة	التفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
	المتميز .					
12	تقدم المنظمات الفندقية مكافآت مالية لتشجيع الافكار الصديقة للبيئة .					
	ثانيا : تمكين العاملين					
أ	حرية الاختيار					
13	حث الافراد العاملين على استعمال المنطق والحقائق في اتخاذ القرارات اليومية					
14	دعم السلوك الصحيح الافراد العاملين من خلال برامج متخصصة					
15	تشجيع القرارات الفردية التي يتخذها العامل لصالح الفندق					
ب	المعلومات					
16	حث الافراد العاملين على اعتماد المعلومات التي تساهم في خفض التكاليف خاصة بالفندق					
17	تشجيع الافراد العاملين على تحديث نظام المعلومات في الفندق بشكل مستمر					
18	تكوين قاعدة بيانات متكاملة لدى الافراد العاملين ومرتبطة بكافة تشكيلات الفندق					
ج	فرق العمل					
19	تحديد فريق العمل خياراته دون رجوع للإدارة العليا					
20	ادارك فريق العمل بالفندق حدود الحرية في كيفية اداء المهام					
21	التأكيد على ان اداء فريق العمل بالفندق سيؤثر ايجابا على جميع					

الفقرات	ت
الافراد العاملين	
المشاركة	د
تشجيع الافراد العاملين في المبادرة على تحمل المسؤولية	22
تعمل الادارة العليا بالفندق وفقا للامركزية الادارية	23
دعم ثقافة المشاركة في كافة المستويات الادارية	24