



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

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



الدور الوسيط للسمعة الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية

بسام سمير الرميدي^١ أسماء عبد الفتاح عبد الفتاح إبراهيم^٢

^١ قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات.

^٢ قسم الدراسات السياحية، المعهد العالي للسياحة والفنادق، كينج مريوط الإسكندرية.

معلومات المقالة	الملخص
<p>الكلمات المفتاحية</p> <p>إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ السمعة التنظيمية الخضراء؛ الاستدامة؛ الميزة التنافسية؛ شركات السياحة.</p> <p>(JAAUTH)</p> <p>المجلد ٢٤، العدد ٢، (يونيه ٢٠٢٣)، ص ٤٠ - ٦٣.</p>	<p>هدفت الدراسة إلي تقييم أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء علي كل من السمعة التنظيمية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، وكذلك قياس أثر السمعة التنظيمية الخضراء علي استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية فئة (أ). كما هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للسمعة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية فئة (أ). لتحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان؛ وتوزيعها بشكل إلكتروني وورقي علي عينة عشوائية من مديري ورؤساء الأقسام في شركات السياحة فئة (أ) في محافظتي القاهرة والجيزة، بواقع ٤٨٢ استمارة، بينما تم استرداد ٤٢٨ استمارة، فيما تم الاعتماد علي تحليل ٣٩٢ استمارة صالحة فقط من إجمالي ما تم توزيعه. أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تعزيز السمعة التنظيمية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ)، كما أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للسمعة التنظيمية الخضراء في تعزيز استدامة الميزة التنافسية لتلك الشركات. أظهرت النتائج أيضاً أن السمعة التنظيمية الخضراء تلعب دوراً وسيطاً كلياً في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء علي استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).</p>

مقدمة

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات الحديثة؛ إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للشركات السياحية، وأصبح هناك تزايد لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد

البشرية حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات السياحية يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة (أحمد وأبو العنين، ٢٠٢١).

ركز عدد كبير من البحوث (مثل بلالي وسملالي، ٢٠١٨؛ سليمان وآخرون، ٢٠٢٢؛ الغرابي وآخرون، ٢٠٢١؛ Al-Romeedy, 2019; Gaafar et al., 2021) على وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المكافآت فيما يتعلق بدمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية لديها المزيد من الإمكانيات والنطاق لتحسين الأداء البيئي لشركات السياحة، فالعديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف، وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والترقية، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير، وإدارة المكافآت، وإدارة الصحة والسلامة وعلاقات العاملين (إسماعيل، ٢٠٢١).

تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء البيئي المستدام لشركات السياحة كما أن استراتيجية التمايز والإبداع في الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية تحافظ على الممارسات التجارية السياحية المستدامة، وعلى عناصر البيئة والتي بدورها تساعد على خلق الوعي لدى شركات السياحة لتعمل بطريقة مستدامة بيئياً (إسماعيل، ٢٠١٩)، وبالتالي سد الفجوة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموارد البشرية والتي تشمل ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال المعرفي وأس المال الفكري. فالموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مديري الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة. حيث تؤدي تلك الممارسات إلى تعزيز إنتاجية العاملين، وزيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف، ودعم الإبداع والابتكار البيئي في العمل، وتحسين السمعة الخضراء للمنظمات، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية لها (صلاح، ٢٠٢٢).

وفي ظل التأثيرات السلبية الكبيرة للأنشطة السياحية على البيئة؛ لجأت مختلف المنشآت السياحية والفندقية إلي تبني بعض الممارسات الخضراء لحماية البيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطتها وعملياتها على البيئة، ومن بين تلك الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Al-Romeedy, 2019). إن تبني تلك المنشآت لهذه الممارسات ينعكس على سمعتها الخضراء، وكذلك تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة (صلاح، ٢٠٢٢). وفقاً لحد علم الباحثين؛ لا توجد دراسات سابقة حاولت تقييم أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السمعة الخضراء والميزة التنافسية المستدامة، بجانب عدم تقييم الدور الوسيط للسمعة الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في صناعة السياحة والضيافة. في ضوء ذلك؛ تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من السمعة الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)؟

- هل تؤثر السمعة الخضراء في استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)؟
- هل تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)؟

وفي ضوء تلك التساؤلات؛ تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

١. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابياً علي تحسين السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ).
٢. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابياً علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ).
٣. تؤثر السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ) إيجابياً علي تعزيز استدامتها التنافسية.
٤. تتوسط السمعة الخضراء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).

الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية الخضراء

إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتقييم والتدريب والتطوير، وعلاقات العمل، والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الإستراتيجية البيئية (Tang et al., 2018; Abdelhamied et al., 2023). وعرفها بلالي وسملالي (٢٠١٨) بأنها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في الشركة حيث تساهم في درجة الاستدامة لاستخدام الموارد من خلال ممارسات خضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر، وتنمية العلاقات الخضراء، وبما يساهم في تنمية السلوك الأخضر لدى القيادات والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي، وبالتالي الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

كما تعتمد إدارة الموارد البشرية الخضراء على السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة صديقين للبيئة. بجانب ذلك؛ فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي برامج وعمليات وتقنيات إدارة الموارد البشرية الخضراء الفعلية التي يتم تنفيذها فعلياً في المؤسسات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية أو تعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات وتحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة (Zaid et al., 2020). وتشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء عدد من الممارسات منها ما يلي:

- ١- **التحليل والتوصيف الأخضر:** يمكن استخدام توصيف الوظائف لتحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة، حيث قامت بعض الشركات بدمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل وظيفة من أجل حماية البيئة. في بعض الشركات؛ يشتمل كل

وصف وظيفي على واجب واحد على الأقل يتعلق بحماية البيئة، ويشمل أيضاً على وجه التحديد المسئوليات البيئية كلما كان ذلك ممكناً. قد يشمل التوصيف الوظيفي ومواصفات الأشخاص الوظيفية المتطلبات البيئية والاجتماعية والشخصية والفنية للشركات، يجب تضمين مهام حماية البيئة إلى جانب تخصيص أدوار إعداد التقارير البيئية ومهام الصحة والسلامة. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم بعض الشركات فرق العمل والفرق متعددة الوظائف كتقنيات تصميم الوظائف لإدارة المشكلات البيئية بالشركات بنجاح (Hussain, 2018).

٢- **الاستقطاب و التوظيف الأخضر:** هي الوظيفة التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق الاستدامة من خلال استقطاب العمالة المهتمة بالإدارة البيئية (الجبوسي والنجا، ٢٠٢٢). ويتطلب إنشاء واستدامة المنظمات المؤيدة للبيئة أن تسعى إلى توظيف الأفراد الذين على استعداد للتعامل مع أنشطة الإدارة البيئية، ويبدو أن الموظف الذي يحترم البيئة ويسعى للحفاظ عليها يعد من الموظفين الذين تبحث عنهم الشركات الحديثة في الوقت الراهن (سليمان وآخرون، ٢٠٢٢).

٣- **الاختيار الأخضر:** مرحلة الاختيار للمرشحين للوظيفة، تكون الأسئلة المتعلقة بالبيئة مهمة جداً لتقييم الاهتمام والوعي البيئي للمرشحين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون للمرشحين الذين شاركوا في أنشطة خضراء بحياتهم اليومية أولوية الاختيار (Al-Romeedy, 2019)، ومن الضروري قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، والاهتمام بالمرشحين الذين يقدرون الممارسات الخضراء، واتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، حيث ينبغي إدراج العوامل الشخصية للفرد عند إجراء الاختيار الأخضر (الغرابي وآخرون، ٢٠٢١).

٤- **التوجيه الأخضر:** تعتمد على توجيه العاملين الجدد لكيفية تنفيذ وفهم الممارسات الخضراء، وتوفير المعلومات الكافية عن الإدارة الخضراء والمبادرات الخضراء وممارسات الإدارة الخضراء للعاملين الجدد بعد اختيارهم، وتوجيه العاملين الجدد لبرامج بيئية محددة كل حسب وظيفته، والتأكد أن العاملين الجدد لديهم الوعي الكافي لأهمية المسئوليات البيئية و قبولهم لسياسات الشركة للإدارة الخضراء (الطاهر وآخرون، ٢٠١٩).

٥- **تقييم الأداء الأخضر:** هي ممارسة تحسين قدرات الموارد البشرية من خلال تعزيز مهاراتهم المهنية ومعايير الأداء الأخضر والتي بدورها تساعد في تحقيق هدف المنظمة، والحد من التلوث البيئي وتطوير الابتكارات في البرامج التدريبية (Alharbi, 2020).

لذا ينبغي وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وتحديد كيفية قياس معايير الأداء البيئي عبر الوحدات المختلفة في المنظمة، والحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي تساعدنا في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف البيئية. لقياس الأداء البيئي يجب اعتماد مقاييس أو معايير على مستوى المنظمة لتقييم الحصول على الموارد الصديقة للبيئة وطريقة استخدامها واستهلاك الطاقة ونسبة التلوث وإدارة النفايات. كما أن وجود معايير لإدارة الأداء الأخضر يتم الإستناد عليها عند تقييم الأداء البيئي يمثل مقدمة ضرورية لتحقيق الأداء

الأخضر، مع مراعاة أن تتوافق معايير قياس الأداء الوظيفي للموظف بعناية مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي (الغنيمات وآخرون، ٢٠١٩).

٦- **التدريب والتطوير الأخضر:** تشمل البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمة لموظفيها حول الممارسات الخضراء والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين (الغنيمات وآخرون، ٢٠١٩)، ثم نقل المعرفة لهم من خلال الندوات وورش العمل والبرامج التدريبية في المنظمة مع التركيز أن يكون هذه البرامج تأثير واضح على النتائج السلوكية الإيجابية في العمل (Srivastava & Shree, 2018).

٧- **المكافآت الخضراء:** وهي الأجور والحوافز وتقدم على أساس على الأداء البيئي المميز والمبادرات البيئية الإبداعية والممارسات الصديقة للبيئة، وتحفيز الموارد البشرية للتوجه إلى الأداء الأخضر (Tang et al., 2018).

الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة عن قدرة المنظمة على تلبية ميول ورغبات العملاء المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات من نوعية جيدة تستطيع من خلالها الوصول للأسواق الدولية. فالتنافسية على مستوى المنظمة هي قدرة الشركة على تلبية حاجات العملاء بكفاءة أعلى من المنظمات الأخرى. ولقد عرف المجلس البريطاني الميزة التنافسية المستدامة على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى (تقرير التنافسية العالمية، ٢٠٠٦).

ومن أهم خصائص الميزة التنافسية المستدامة هي ارتكاز التنافسية على الاختلاف والتباين والفروق الموجودة بين المنظمات والمنافسين، والتركيز على منطقة جغرافية محددة، واستمراريتها لفترات طويلة، بجانب التركيز على احتياجات ورغبات العمل (شعراوي، ٢٠٢٠). كما أن الميزة التنافسية المستدامة تشمل مجموعة من الخصائص والأدوات التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها بشكل يجعلها ذات مركز تنافسي متميز في قطاع عملها مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة، لأنها تمكنت من توظيف تلك الخصائص والأدوات بكفاءة وفاعلية في أعمالها وأنشطتها وفي تقديم خدمات متميزة للعملاء (صلاح، ٢٠٢٠).

السمعة الخضراء

تشير السمعة الخضراء للمنظمات إلى كونها أحد الأصول التنظيمية التي لها قيمة جوهرية في قيادة النجاح في الاستراتيجيات البيئية للمنظمات، وتضمن الترويج الخارجي للمنظمة تجاه أصحاب المصلحة في السوق (Saha, 2021). كما تشير السمعة الخضراء إلى سمعة المنظمة فيما يتعلق بالبيئة، مع التركيز في الغالب على السمعة الخضراء للمنظمات. كما تعبر سمعة الشركة الخضراء عن تقييم العملاء للمنظمة التي تشكلت بمرور الوقت من خلال الخبرات المباشرة مع المنظمة، وأي اتصالات توفر معلومات حول إجراءات المنظمة المتعلقة بالبيئة. يمكن للمنظمة التي تم تقييمها على أنها صديقة للبيئة على المدى الطويل أن تحقق سمعة صديقة للبيئة إيجابية. يمكن أن تلعب السمعة البيئية الإيجابية للمنظمات أيضاً دوراً كضمان للحماية من الإضرار بالسمعة في حالة الأزمات،

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تؤثر السمعة الخضراء الإيجابية العالية على الأداء المستدامة على المدى الطويل (Tang et al., 2012). لتحسين السمعة الخضراء، غالباً ما ترسل المنظمات رسائل خضراء باستخدام استراتيجيات اتصال مختلفة، بما في ذلك الترويج والإعلان والدعاية والعلاقات العامة، مع تغيير سياسة العمل واستراتيجية للخدمات لتكون أكثر دعماً للبيئة (Dwyer et al., 2009).

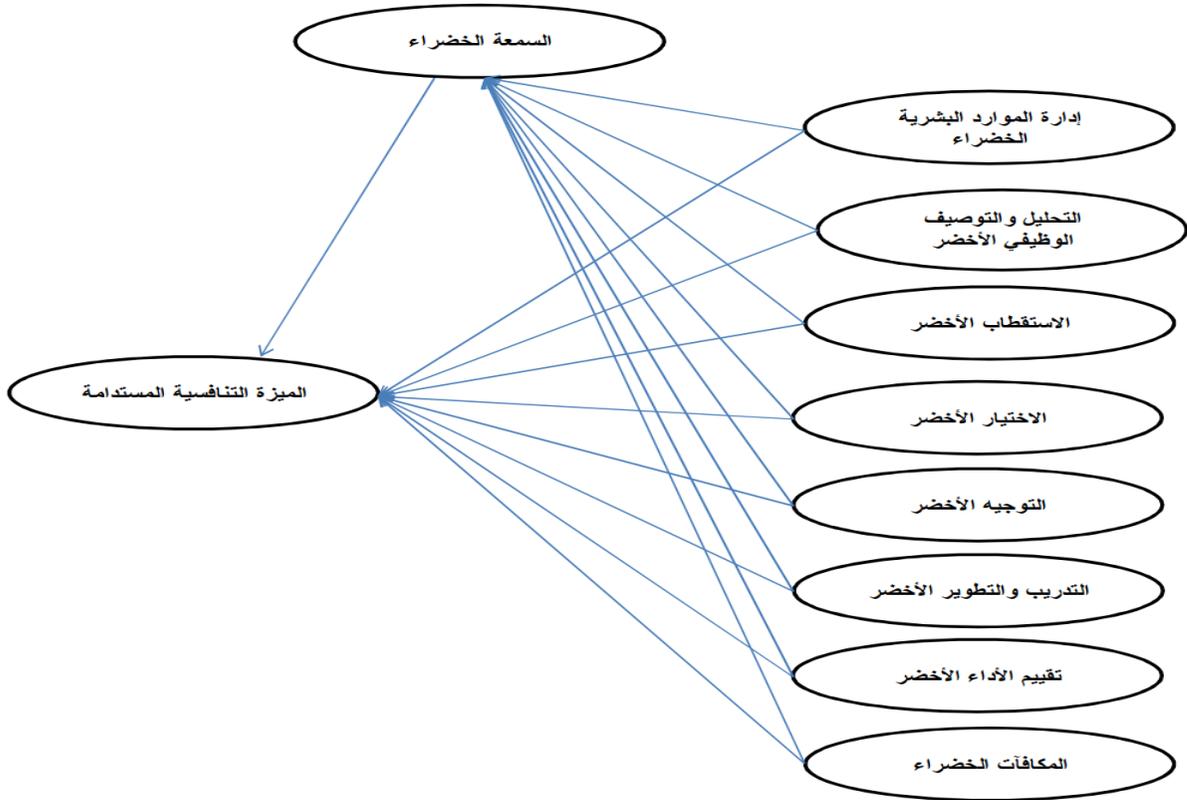
منهجية الدراسة

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات علي تصميم استمارة استبيان وتوزيعها علي عينة الدراسة بغرض التحقق من أهداف الدراسة. تضمنت الاستمارة محوراً خاصاً بالبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، والذي يتضمن النوع، والسن، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة. كما تتضمن الاستمارة ٣١ عبارة مرتبطة بمتغيرات الدراسة الثلاثة وموزعة علي ثلاثة محاور .

يتناول المحور الأول (المتغير المستقل) تقييم درجة تبني شركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة والجيزة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ويتكون هذا المحور من ٢١ عبارة تم إعدادها من خلال دراسة Al-Romeedy (٢٠١٩)، وتم تقسيمها بواقع ٣ عبارات علي سبعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في التحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء.

بينما تناول المحور الثاني (المتغير الوسيط) تقييم السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والجيزة من خلال ٥ عبارات تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة Agyabeng-Mensah et al. (٢٠٢٢). وأخيراً يتناول المحور الثالث (المتغير التابع) تقييم درجة استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ) من خلال ٥ عبارات تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة Sinagag et al. (٢٠٢٢). تم تصميم الإجابة علي عبارات المحاور الثلاثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث (١) يشير إلي غير موافق بشدة، و (٢) تشير إلي غير موافق، و (٣) تشير إلي محايد، و (٤) تشير إلي موافق، وأخيراً (٥) تشير إلي موافق بشدة. بناءً علي متغيرات الدراسة؛ يوضح شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح.



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

مجتمع وعينة الدراسة

تشمل مجتمع الدراسة في مديري ورؤساء الأقسام بشركات السياحة فئة (أ) في القاهرة والجيزة والبلغ عددهم ١٦٩٣ شركة وفقاً لوزارة السياحة والآثار (٢٠٢١). تم استهداف عينة عشوائية بسيطة من مديري ورؤساء تلك الشركات لتوزيع استمارة الاستبيان عليهم، وذلك بعد عرض الاستمارة وأهم أهدافها والغرض منها عليهم للحصول علي موافقتهم للمشاركة في الدراسة. وفقاً لـ Saunders et al. (٢٠٠٩)؛ تم توزيع ٤٨٢ استمارة ورقياً علي هؤلاء المديرين ورؤساء الأقسام، بينما تم استرداد ٤٢٨ استمارة من إجمالي ما تم توزيعه. بعد فحص الاستمارات واستبعاد غير الصالح منها؛ وجد أن عدد الاستمارات الصالحة هم ٣٩٢ استمارة فقط، بينما هناك ٣٦ استمارة غير صالحة لعدم اكتمال الإجابات علي كافة عباراتها.

وفيما يتعلق بالبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام؛ فقد شارك ٢٥٦ ذكر في الدراسة بنسبة ٦٥.٣% من إجمالي العينة، فيما شاركت ١٣٦ أنثي بنسبة ٣٤.٧%. وفيما يتعلق بأعمارهم؛ هناك ١٨٥ فرد (٤٧.٢%) تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلي أقل من ٥٠ سنة، بينما هناك ١١٤ فرد (٢٩.١%) تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة، وأخيراً هناك ٩٣ فرد (٢٣.٧%) تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر. علاوة علي ذلك؛ فأكثر من ثلثي العينة حاصلين علي مؤهل بكالوريوس بواقع ٢٩٧ فرد (٧٥.٨%). وأخيراً فيما يتعلق بعدد سنوات خبرة عينة الدراسة؛ هناك ١٦٢ فرد (٤١.٣%) لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين ١٠ إلي أقل من ١٥ سنة في العمل بقطاع

السياحة، كما أن هناك ١٢٥ فرد (٣١.٩%) لديهم سنوات خبرة في المجال ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، و ٩٤ فرد (٢٤%) تبلغ سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، بجانب ١١ فرد فقط (٢.٨%) تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

اعتمدت الدراسة علي عدد من الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامجي SPSS V. 24 و AMOS V.21 بهدف التحقق من أهداف الدراسة واختبار فروضها. ومن بين الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة؛ اختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان (كرونباخ ألفا)، بجانب إجراء التحليل الوصفي الذي يشمل التكرارات والنسب المئوية التي تم استخدامها في عرض البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، وكذلك يشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم استخدامها في تحديد استجابات عينة الدراسة علي عبارات متغيرات الدراسة الثلاثة. لاختبار فروض الدراسة؛ تم استخدام أسلوب تحليل المسار لتقييم أثر المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة) علي المتغير التابع، وهو اختبار يستخدم لتحقيق نفس الغرض الذي يحققه اختبار تحليل الانحدار المتعدد، ولكن أسلوب تحليل المسار أكثر فاعلية لأنه يأخذ جميع المتغيرات في الحسبان (القهوجي وأبو عواد، ٢٠١٨).

لاختبار الدور الوسيط لمتغير السمعة الخضراء (المتغير الوسيط) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) واستدامة الميزة التنافسية (المتغير التابع)؛ تم الاعتماد علي طريقة Bootstrap. عند فحص الدور الوسيط، هناك تأثيران يجب مراعاتهما: التأثير المباشر والتأثير غير المباشر. التأثير المباشر هو التأثير الذي يحدث مباشرة من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، بينما التأثير غير المباشر هو التأثير الذي يحدث بشكل غير مباشر من خلال المتغير الوسيط (Awang, 2012). لمعرفة ما إذا كان المتغير الوسيط يلعب دوراً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ فقد أوضح Awang (٢٠١٢) الشروط التالية:

- وجود تأثير مباشر ومعنوي للمتغير المستقل علي المتغير التابع.
- وجود تأثير مباشر ومعنوي للمتغير المستقل علي المتغير الوسيط.
- وجود تأثير مباشر ومعنوي للمتغير الوسيط علي المتغير التابع.
- عند إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ينخفض قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع. يكون الدور الوسيط "جزئي" إذا انخفضت قيمة التأثير وظلت العلاقة معنوية، بينما يكون الدور الوسيط "كلي" إذا انخفضت قيمة التأثير وتحولت العلاقة إلي غير معنوية.

بالإضافة إلي ذلك؛ وللتحقق من درجة تطابق نموذج الدراسة مع البيانات؛ اعتمدت الدراسة علي عدد من المؤشرات لقياس جودة المطابقة، مثل مربع كاي المعياري (أقل من ٥)، ومؤشر المطابقة المقارن (أكبر من ٠.٩٠)، ومؤشر جودة المطابقة (أكبر من ٠.٩٠)، ومؤشر المطابقة المعياري (أكبر من ٠.٩٠)، بجانب مؤشر

المطابقة المتزايدة (أكبر من ٠.٩٠)، ومؤشر توكر لويس (أكبر من ٠.٩٠)، وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (أقل من ٠.٠٨) (Hair et al., 2021).

نتائج التحليل واختبار فروض الدراسة

نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا لتقييم درجة الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والتحقق من تمتع أداة الدراسة بالثبات، ومقدرتها علي تحقيق أهداف الدراسة، وإمكانية الاعتماد علي نتائجها وتعميمها علي المجتمع الكلي. تبلغ النسبة المقبولة (٠.٧٠) فأكثر (Shrestha, 2021)، وكلما زادت، كلما دل ذلك علي تمتع أداة الدراسة بثبات مرتفع. يبين جدول رقم (١) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (١) نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي

المتغيرات	قيمة كرونباخ ألفا
إدارة الموارد البشرية الخضراء	٠.٨٠٣
التحليل والتوصيف الأخضر	٠.٧٤١
الاستقطاب الأخضر	٠.٨١٣
الاختيار الأخضر	٠.٨٣٤
التوجيه الأخضر	٠.٨٠٧
تقييم الأداء الأخضر	٠.٨٥٢
التدريب والتطوير الأخضر	٠.٧٣٩
المكافآت الخضراء	٠.٧٩٩
السمعة الخضراء	٠.٨١٥
استدامة الميزة التنافسية	٠.٨٧١

تبرز النتائج بجدول رقم (١) ارتفاع قيم معامل كرونباخ ألفا عن القيمة المقبولة والمقدرة بـ (٠.٧٠)، وهو ما يؤكد الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة. تبين النتائج أن قيم كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (٠.٧٣٩) و (٠.٨٧١). بلغت قيمة كرونباخ ألفا لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء (٠.٨٠٣)، وبلغت (٠.٧٤١)، و (٠.٨١٣)، و (٠.٧٣٤)، و (٠.٨٠٧)، و (٠.٨٥٢)، و (٠.٧٣٩)، و (٠.٧٩٩) للممارسات السبعة لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي التوالي: التحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء. كذلك بلغت قيمته لمتغير السمعة الخضراء (٠.٨١٥)، و (٠.٨٧١) لمتغير استدامة الميزة التنافسية. تؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة صالحة لتحقيق الغرض منها وقياس متغيرات الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

يوضح جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة علي عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة فئة (أ).

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة فئة (أ)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٦	١.٠٩	٢.٢٥	التحليل والتوصيف الأخضر
٢	١.١٩	٢.٢٤	يتضمن التوصيف الوظيفي واجبات ومسئوليات بيئية
١	١.٠٤	٢.٤٤	يشمل الوصف الوظيفي بعض المهارات والسلوكيات التي ترتبط بالبيئة
٣	١.٢٠	٢.٠٧	تتضمن محددات الوظيفة متطلبات بيئية
٣	١.١١	٢.٣٦	الاستقطاب الأخضر
١	١.٠٤	٢.٥٠	تركز الشركة علي استقطاب العاملين المهتمين بالبيئة
٢	١.٠٣	٢.٤٠	تركز الشركة علي جذب المهارات القادرة علي تنفيذ الإستراتيجيات الخضراء (استراتيجيات الحفاظ علي البيئة)
٣	١.٠٨	٢.١٨	تعلن الشركة عن إنجازاتها في الحفاظ علي البيئة عند جذب عاملين جدد
٤	١.١٩	٢.٣٦	الاختيار الأخضر
٢	١.١١	٢.٣٨	تضع الشركة بعض البنود البيئية ضمن معايير اختيار المرشحين للوظائف
١	١.١٣	٢.٤٣	يتم طرح بعض الأسئلة الخاصة بكيفية الحفاظ علي البيئة علي المرشحين للوظائف أثناء المقابلة الشخصية
٣	١.١٠	٢.٢٨	يتم اختيار العاملين ذو الوعي البيئي العالي
٢	١.١٨	٢.٤٤	التوجيه الأخضر
٢	١.١٩	٢.٤٣	يتم عمل برامج توجيه للعاملين الجدد داخل الشركة لزيادة وعيهم بالبيئة
١	١.١٢	٢.٤٩	توفر الشركة المعلومات الكافية للعاملين عن ممارسات الإدارة الخضراء
٣	١.٢٩	٢.٤٠	يتم توجيه العاملين لكيفية تنفيذ المبادرات الخضراء
١	١.١٩	٢.٢٣	تقييم الأداء الأخضر
١	١.١٠	٢.٤٠	يتم إبلاغ العاملين بالأهداف والمسئوليات البيئية المطلوبة منهم
٢	١.٠٧	٢.٢٤	هناك معايير بيئية ضمن معايير تقييم الأداء
٣	١.١٧	٢.٠٧	يشمل تقييم الأداء تحقيق كل من أهداف الشركة والأهداف البيئية
١	٠.٩٥٧	٢.٦٧	التدريب والتطوير الأخضر
١	١.٠٤	٢.٣٧	توفر الشركة برامج تدريبية للعاملين لتطوير معارفهم وخبراتهم في مجال الحفاظ علي

البيئة			
٢	١.٠٥	٢.٣٤	توفر الشركة بيئة عمل تعليمية خضراء
٣	١.١٧	٣.٣٢	يتم استخدام التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية
المكافآت الخضراء			
٢	١.٢٥	٢.٣٥	تضع الشركة بعض المهام البيئية المطلوب إنجازها لمنح المكافآت
١	١.٠١	٢.٣٨	تحفز الشركة العاملين بها لتنفيذ ممارسات بيئية جيدة
٣	١.١٣	٢.٣٠	تكافئ الشركة العاملين أصحاب الأداء البيئي الأفضل
درجة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة فئة (أ)			
	٠.٨٧٥	٢.٣٨	

يوضح جدول رقم (٢) انخفاض درجة تبني شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والجيزة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٣٨، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٧٥. كما يبين الجدول انخفاض تبني كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الممارسات ما بين ٢.٦٧ و ٢.٢٣، وكانت أعلى ممارسة هي التدريب والتطوير الأخضر، يليها ممارسة التوجيه الأخضر، ثم ممارسة الاستقطاب الأخضر، يليها ممارسة الاختيار الأخضر، ثم ممارسة المكافآت الخضراء، يليها ممارسة التحليل والتوصيف الأخضر، وأخيراً ممارسة تقييم الأداء الأخضر.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير السمعة الخضراء

يبين جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة علي عبارات السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ).

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢	١.١٥	٢.٦٤	لدي الشركة خبرة في مجال الاهتمام بالبيئة
٥	١.٠٤	٢.٣٣	تتميز الشركة بالموثوقية من قبل العملاء المهتمين بالبيئة
٣	١.٠٣	٢.٥٥	تهتم الشركة بتحسين صورتها من وجهة نظر الموردين في مجال الحفاظ علي البيئة
١	١.٢٢	٢.٦٦	تحرص الشركة علي تحسين صورة الشركة من وجهة نظر العملاء
٤	١.١٦	٢.٤٦	تعتبر سمعة الشركة البيئية أفضل معيار للالتزامات البيئية
مستوي السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ)			
	٠.٨٣٩	٢.٥٣	

يبين جدول رقم (٣) انخفاض مستوي السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والجيزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٥٣، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٣٩. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات السمعة

الخضراء ما بين ٢.٦٦ و ٢.٣٣، وكانت العبارة رقم (٤) التي تشير إلى "تحرص الشركة علي تحسين صورة الشركة من وجهة نظر العملاء" الأعلى من حيث المتوسط الحسابي، بينما جاءت العبارة رقم (٢) التي تشير إلى "تميز الشركة بالموثوقية من قبل العملاء المهتمين بالبيئة" كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية الخضراء

يوضح جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة علي عبارات استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	١.٠٤	٣.٦١	لدي الشركة خدمات متنوعة ومختلفة عما يقدمه المنافسين
١	١.١٨	٣.٨٤	تهتم الشركة بالتعرف علي كل ما يحدث في سوق العمل
٤	١.٠١	٣.٦٩	تستجيب الشركة سريعاً لطلبات سوق العمل
٣	١.١٤	٣.٧٦	لدي الشركة أنظمة إدارية مميزة
٢	١.٠٥	٣.٧٩	لدي الشركات قدرات إدارية مميزة
	٠.٩٩٣	٣.٧٤	درجة استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)

يبين جدول رقم (٤) ارتفاع درجة استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والجيزة بشكل واضح نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٤، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٩٩٣. تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات استدامة الميزة التنافسية ما بين ٣.٨٤ و ٣.٦١، حيث جاءت العبارة رقم (٢) التي تشير إلى "تهتم الشركة بالتعرف علي ما يحدث في سوق العمل" كأعلى العبارات من حيث المتوسط الحسابي، بينما جاءت العبارة رقم (١) التي تشير إلى "لدي الشركة خدمات متنوعة ومختلفة عما يقدمه المنافسين" كأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي.

اختبار فروض الدراسة

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

يبين جدول رقم (٥) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المقترح مع البيانات. وقد كانت قيم جميع المؤشرات ضمن القيم المقبولة.

جدول رقم (٥) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

المؤشرات	القيم
مربع كاي المعياري	٢.٣١٤
مؤشر المطابقة المقارن	٠.٩٥٧
مؤشر حسن المطابقة	٠.٩٤٧
مؤشر المطابقة المعياري	٠.٩٥٣
مؤشر المطابقة المتزايدة	٠.٩٣٤
مؤشر توكر لويس	٠.٩٦١
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	٠.٠١٣

تبرز النتائج بجدول رقم (٥) أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت (٢.٣١٤)، كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن بلغت (٠.٩٥٧). وكذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (٠.٩٤٧)، في حين بلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري (٠.٩٥٣)، بجانب قيمة المطابقة المتزايدة (٠.٩٣٤)، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس (٠.٩٦١)، وأخيراً بلغت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (٠.٠١٣). لذا؛ في ضوء قيم هذه المؤشرات يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

اختبار الفرض الأول

يشير الفرض الأول إلى "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابياً علي تحسين السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ)"

يبين جدول رقم (٦) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة علي تحسين السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ).

جدول رقم (٦) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة علي تحسين السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ)

مسار العلاقة	معاملات المسار المباشر	مستوي الدلالة
إدارة الموارد البشرية الخضراء ← السمعة الخضراء	٠.٣٩٩	٠.٠٠٠
التحليل والتوصيف الأخضر ← السمعة الخضراء	٠.٣٣٠	٠.٠٠٠
الاستقطاب الأخضر ← السمعة الخضراء	٠.٤١٣	٠.٠٠٠
الاختيار الأخضر ← السمعة الخضراء	٠.٣٧٨	٠.٠٠٠
التوجيه الأخضر ← السمعة الخضراء	٠.٤٢٠	٠.٠٠٠
تقييم الأداء الأخضر ← السمعة الخضراء	٠.٣٥٣	٠.٠٠٠
التدريب والتطوير الأخضر ← السمعة الخضراء	٠.٤٠٠	٠.٠٠٠
المكافآت الخضراء ← السمعة الخضراء	٠.٤١٢	٠.٠٠٠

يوضح جدول رقم (٦) قبول الفرض الأول، نظراً لوجود تأثير مباشر وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة المتمثلة في التحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء علي السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ). بشيء من التفاصيل؛ يبين الجدول النتائج التالية:

- تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٣٩٩)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي إدارة الموارد البشرية الخضراء بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٣٩٩).
- يؤثر التحليل والتوصيف الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٣٣٠)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي التحليل والتوصيف الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٣٣٠).
- يؤثر الاستقطاب الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤١٣)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي الاستقطاب الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٤١٣).
- يؤثر الاختيار الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٣٧٨)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي الاختيار الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٣٧٨).
- يؤثر التوجيه الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٢٠)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي التوجيه الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٤٢٠).
- يؤثر تقييم الأداء الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٣٥٣)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي تقييم الأداء الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٣٥٣).
- يؤثر التدريب والتطوير الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٠٠)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي التدريب والتطوير الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٤٠٠).
- تؤثر المكافآت الخضراء بشكل مباشر وإيجابي علي تحسين السمعة الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤١٢)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي المكافآت الخضراء بقيمة (١) يقابلها زيادة في السمعة الخضراء بقيمة (٠.٤١٢).

اختبار الفرض الثاني

يشير الفرض الثاني إلى "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابياً علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ)"

يبين جدول رقم (٧) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ).

جدول رقم (٧) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ)

مسار العلاقة	معاملات المسار المباشر	مستوي الدلالة
إدارة الموارد البشرية الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٤٩٥	٠.٠٠٠
التحليل والتوصيف الأخضر ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٤١١	٠.٠٠٠
الاستقطاب الأخضر ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٤٩٤	٠.٠٠٠
الاختيار الأخضر ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٤٧٩	٠.٠٠٠
التوجيه الأخضر ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٥٠٣	٠.٠٠٠
تقييم الأداء الأخضر ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٤٣٣	٠.٠٠٠
التدريب والتطوير الأخضر ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٤٩٣	٠.٠٠٠
المكافآت الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٤٦٤	٠.٠٠٠

يُظهر جدول رقم (٧) قبول الفرض الثاني، حيث تؤكد النتائج وجود تأثير مباشر وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة المتمثلة في التحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء علي استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ). بشيء من التفاصيل؛ يبين الجدول النتائج التالية:

- تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٩٥)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطرأ علي إدارة الموارد البشرية الخضراء بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٤٩٥).
- يؤثر التحليل والتوصيف الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤١١)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطرأ علي التحليل والتوصيف الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٤١١).
- يؤثر الاستقطاب الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٩٤)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطرأ علي الاستقطاب الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٤٩٤).

- يؤثر الاختيار الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٧٩)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي الاختيار الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٤٧٩).
- يؤثر التوجيه الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٥٠٣)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي التوجيه الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٥٠٣).
- يؤثر تقييم الأداء الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٣٣)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي تقييم الأداء الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٤٣٣).
- يؤثر التدريب والتطوير الأخضر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٩٣)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي التدريب والتطوير الأخضر بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٤٩٣).
- تؤثر المكافآت الخضراء بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٤٦٤)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي المكافآت الخضراء بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٤٦٤).

اختبار الفرض الثالث

يشير الفرض الثالث إلي "تؤثر السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ) إيجابياً علي تعزيز استدامتها التنافسية"

يبين جدول رقم (٨) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر السمعة الخضراء علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ).

جدول رقم (٨) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر السمعة الخضراء علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ)

مسار العلاقة	معاملات المسار المباشر	مستوي الدلالة
السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية	٠.٦٨٥	٠.٠٠٠

يبين جدول رقم (٨) قبول الفرض الثالث، حيث تبرز النتائج أن السمعة الخضراء تؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (٠.٦٨٥)، وهي ذات معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي إدارة الموارد البشرية الخضراء بقيمة (١) يقابلها زيادة في استدامة الميزة التنافسية بقيمة (٠.٦٨٥).

اختبار الفرض الرابع

يشير الفرض الرابع إلي "تتوسط السمعة الخضراء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ)"

يبين جدول رقم (٩) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ) في وجود السمعة الخضراء كمتغير وسيط.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ) في وجود السمعة الخضراء كمتغير وسيط

مستوي الدلالة	معاملات المسار غير المباشر	مسار العلاقة
٠.٠٣١	٠.٢١٤	إدارة الموارد البشرية الخضراء ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية
٠.٠١٨	٠.١٧٥	التحليل والتوصيف الخضراء ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية
٠.١٤٢	٠.٢٥٥	الاستقطاب الخضراء ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية
٠.٢٦٧	٠.٢١٦	الاختيار الخضراء ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية
٠.٠٨٧	٠.٢٧١	التوجيه الخضراء ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية
٠.٠٢٥	٠.١٩٩	تقييم الأداء الخضراء ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية
٠.٤٤١	٠.٢٢٠	التدريب والتطوير الأخضر ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية
٠.٠٤٣	٠.١٨٩	المكافآت الخضراء ← السمعة الخضراء ← استدامة الميزة التنافسية

يوضح جدول رقم (٩) نتائج تحليل المسار غير المباشر بعد إدخال السمعة الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها واستدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ). وبناء علي النتائج بالجدول يتم قبول الفرض الرابع، حيث يبين الجدول النتائج التالية:

- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء (٠.٢١٤) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٤٩٥) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما ظلت العلاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج.

- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التحليل والتوصيف واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر للتحليل والتوصيف الأخضر (٠.١٧٥) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للتحليل والتوصيف الأخضر

- علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٤١١) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما ظلت العلاقة معنوية بين التحليل والتوصيف الأخضر واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج.
- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر للاستقطاب الأخضر (٠.٢٥٥) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للاستقطاب الأخضر علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٤٩٤) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما أصبحت العلاقة غير معنوية بين الاستقطاب الأخضر واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج (المعنوية=٠.١٤٢).
- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين الاختيار الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر للاختيار الأخضر (٠.٢١٦) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للاختيار الأخضر علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٤٧٩) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما أصبحت العلاقة غير معنوية بين الاختيار الأخضر واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج (المعنوية=٠.٢٦٧).
- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين التوجيه الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر للتوجيه الأخضر (٠.٢٧١) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للتوجيه الأخضر علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٥٠٣) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما أصبحت العلاقة غير معنوية بين التوجيه الأخضر واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج (المعنوية=٠.٠٨٧).
- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر لتقييم الأداء الأخضر (٠.١٩٩) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر لتقييم الأداء الأخضر علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٤٣٣) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما ظلت العلاقة معنوية بين تقييم الأداء الأخضر واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج.
- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر للتدريب والتطوير الأخضر (٠.٢٢٠) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للتدريب والتطوير الأخضر علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٤٩٣) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما أصبحت العلاقة غير معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج (المعنوية=٠.٤٤١).
- تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين المكافآت الخضراء واستدامة الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمكافآت الخضراء (٠.١٨٩) علي استدامة الميزة التنافسية في وجود

السمعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للمكافآت الخضراء علي استدامة الميزة التنافسية، والتي بلغت (٠.٤٦٤) كما هو موضح بجدول رقم (٧)، كما ظلت العلاقة معنوية بين المكافآت الخضراء واستدامة الميزة التنافسية بعد دخول السمعة الخضراء في النموذج.

النتائج

١. هناك قصور في تبني شركات السياحة المصرية فئة (أ) لإدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها السبعة المتمثلة في التحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء. كما أن هناك انخفاض ملحوظ في تمتع تلك الشركات بالسمعة الخضراء في بيئة العمل السياحي. ولكن علي العكس من ذلك تتمتع تلك الشركة بدرجة مرتفعة نسبياً من استدامة الميزة التنافسية.
٢. تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مباشر وإيجابي علي السمعة الخضراء لشركات السياحة فئة (أ). كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي السمعة الخضراء لتلك الشركات، وكانت تأثير التوجيه الأخضر الأعلى علي السمعة الخضراء، يليه تأثير الاستقطاب الخضراء، ثم تأثير المكافآت الخضراء، يليها تأثير التدريب والتطوير الأخضر، ثم تأثير الاختيار الأخضر، يليه تأثير تقييم الأداء الأخضر، وأخيراً تأثير التحليل والتوصيف الأخضر.
٣. هناك تأثير مباشر وإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ). كما أن هناك تأثير مباشر وإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لتلك الشركات، وكانت تأثير التوجيه الأخضر الأعلى علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية، يليه تأثير الاستقطاب الخضراء، ثم تأثير التدريب والتطوير الأخضر، يليها تأثير الاختيار الأخضر، ثم تأثير المكافآت الخضراء، يليه تأثير تقييم الأداء الأخضر، وأخيراً تأثير التحليل والتوصيف الأخضر.
٤. تؤثر السمعة الخضراء بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز استدامة الميزة التنافسية لشركات السياحة فئة (أ).
٥. تلعب السمعة الخضراء دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء علي استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). كما أن السمعة الخضراء تتوسط العلاقة بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستدامة الميزة التنافسية. كان توسط السمعة الخضراء كلياً في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، والاختيار الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، والتوجيه الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، والتدريب والتطوير الأخضر. بينما كان توسط السمعة الخضراء جزئياً في العلاقة بين التحليل والتوصيف الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، وتقييم الأداء الأخضر واستدامة الميزة التنافسية، وأخيراً بين المكافآت الخضراء واستدامة الميزة التنافسية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إلي الدراسة من نتائج تبرز تدني درجة تبني شركات السياحة فئة (أ) لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك انخفاض مستوي السمعة الخضراء لها، يمكن اقتراح التوصيات التالية بهدف زيادة تبني تلك الممارسات وتعزيز السمعة الخضراء لتلك الشركات:

١. ينبغي أن تهتم الشركات بإعداد التحليل والتوصيف الوظيفي بشكل يتضمن المهام والمسئوليات البيئية، ويتضمن بعض المتطلبات البيئية ضمن حدود كل وظيفة.
٢. وضع سياسة استقطاب للعاملين الجدد يراعي فيها التأكيد علي جذب العاملين أصحاب المعرفة البيئية والخبرات في مجال تنفيذ المبادرات البيئية، وإدراج البعد البيئي ضمن سياسة الاستقطاب المطبقة بالشركات، والتوسع في استخدام التكنولوجيا لجذب العاملين الجدد. كذلك ينبغي وضع بعض البنود البيئية عند اختيار العاملين الجدد. كما ينبغي علي الشركات الاهتمام بإعداد خطة مستمرة لتوجيه العاملين الجدد لزيادة وعيهم البيئية، وتوجيههم لتنفيذ المبادرات الخضراء داخل وخارج الشركة.
٣. تطوير عملية تقييم الأداء لتشمل بعض المعايير البيئية التي سيتم تقييم العاملين عليها، مما يحفزهم ويشجعهم علي القيام بأنشطة ومهام بيئية سواء في وظائفهم أو في الشركة ككل.
٤. ينبغي علي الشركات وضع خطة تدريبية خضراء تستهدف إكساب العاملين المزيد من المهارات والمعارف والخبرات في مجال تنفيذ المبادرات الخضراء، وكيفية الحفاظ علي البيئة، وتوعيتهم بيئياً.
٥. وضع سياسة للمكافآت والحوافز الخضراء لمكافأة العاملين أصحاب المبادرات الخضراء، وأصحاب الأداء البيئي الفعال، وهو ما سينعكس علي زيادة إقبال العاملين علي التطوع لتنفيذ بعض الأنشطة والمبادرات البيئية، وتشجيعهم علي الإبداع الأخضر.
٦. تبني الشركات لثقافة تنظيمية خضراء تكون داعمة ومشجعة ومحفزة للعاملين للإبداع والابتكار في مجال الحفاظ علي البيئة، وتنفيذ الممارسات الخضراء سواء داخل أو خارج الشركة.
٧. ينبغي علي الشركات توفير الدعم الإداري والمالي لتنفيذ المبادرات الخضراء للعاملين، ومساعدتهم علي تنفيذها بشكل ناجح.
٨. عقد اجتماعات وورش عمل بشكل دوري للتعرف علي مقترحات العاملين فيما يتعلق بالمحافظة علي البيئة، وتقليل الآثار السلبية لأنشطة الشركة علي البيئة، وأهم المبادرات الخضراء التي يمكن تنفيذها لتعزيز السمعة الخضراء للشركات في بيئة العمل، والعمل علي تنفيذها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، محمد وأبو العنين، رانيا (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة السادات، ٥(٢/١)، ٣٩-٤٩.

- إسماعيل، إيناس (٢٠٢١). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥١(٤)، ٥٣٣-٥٧٤.
- إسماعيل، عمار (٢٠١٩). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية (دراسة تطبيقية). المؤتمر الدولي الثالث: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة، الغردقة، مصر.
- الجيوسي، جعفر والنجار، فايز (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط في جودة العلاقات الإجتماعية في الجامعات في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٦، ٢٠١-٢٣٢.
- الطاهر، سناء؛ أبوسن، أحمد وحامد، عبد السلام (٢٠١٩). توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، ٩، ١-٢٠.
- الغرابلي، زينب؛ عبد القادر، أحمد ويحيى، بريهان (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر، المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٣١٩-٣٤٠.
- الغنيمات، إبراهيم؛ عبد المعبود، أشرف وعزت، هشام (٢٠١٩). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٣(٢)، ٢١-٤٣.
- القهوجي، أيمن وأبو عواد، فريال (٢٠١٨). النمذجة بالمعدلات البنائية باستخدام برنامج أموس، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- بلالي، أحمد وسملالي، يحييه (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى إقتصادية، ٨(٢)، ١١٥-١٣٣.
- سليمان، يوستينا؛ باسم، حامد وفتحي، عبير (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر. مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٢(٢)، ٣٣٤-٣٧٦.
- شعراوي، يحيى (٢٠٢٠). الإدارة الخضراء وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في وسط وجنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- صلاح، حفصة (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٨(٢)، ٤٣٦-٤٥٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdelhamied, H., Elbaz, A., Al-Romeedy, B., & Amer T. (2023). Linking Green Human Resource Practices and Sustainable Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Green Motivation. *Sustainability*, 15(6),4835.
- Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., & Baah, C. (2022). Green corporate reputation and innovation: the role of non-supply chain learning and green supply chain knowledge. *International Journal of Emerging Markets*. DOI 10.1108/IJOEM-08-2021-1277
- Alharbi, M.. (2020). Empirical evidence on impact of green human resource management practices and organization's sustainability. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-9
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Awang, Z. (2012). *Research methodology and data analysis second edition*. UiTM Press.
- Dwyer, R., Lamond, D., Biloslavo, R., & Trnavcevic, A. (2009). Web sites as tools of communication of a 'green' company. *Management Decision*, 47(7), 1158-1173.
- Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence from Egyptian Travel Agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339-1356.
- Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hussain, A. (2018). Green human resource management (GHRM) practices in organizations: a comprehensive literature survey. *Journal of Management Research and Analysis (JMRA)*, 2(1), 112117.
- Saha, A.K., Dunne, T., & Dixon, R. (2021). Carbon disclosure, performance and the green reputation of higher educational institutions in the UK. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(5), 604-632.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11.
- Sinaga, O. S., Candra, V., Inrawan, A., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Analysis of factors affecting sustainable competitive advantage of smes during the covid-19 pandemic in pematangsiantar city. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 331-343.
- 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: An International Journal*, 30(1), 197-210.

-
- Tang, A.K., Lai, K.H., & Cheng, T. (2012). Environmental governance of enterprises and their economic upshot through corporate reputation and customer satisfaction. *Business Strategy and the Environment*, 21(6), 401-411.
 - 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.
 - Zaid, A. A., Bon, A. T., & Jaaron, A. A. (2020). Green Human Resource Management Bundle Practices and Sustainable Manufacturing Performance: Understanding Potential Relationships. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dubai, UAE. 2945-2965.



The Mediating Role of Green Reputation in the Relationship between Green Human Resource Management and the Sustainability of Competitive Advantage in Egyptian Tourism Companies

Bassam Samir Al-Romeedy¹

Asmaa Abdel Fattah Abdel Fattah Ibrahim²

¹ Department of Tourism Studies, Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

² Department of Tourism Studies, Higher Institute of Tourism and Hotels, King Mariout, Alexandria

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

green human resource management; green organizational reputation; sustainability; competitive advantage; tourism companies.

(JAAUTH)

Vol. 24, No. 2,
(June 2023),

PP.40 -63.

The study aimed to evaluate the impact of green human resources management on each of the green organizational reputation and the sustainability of the competitive advantage in the Egyptian tourism companies category (A), as well as measuring the impact of the green organizational reputation on the sustainability of the competitive advantage in the Egyptian tourism companies category (A). The study also aimed to explore the mediating role of the green organizational reputation in the relationship between green human resource management and the sustainability of the competitive advantage in the Egyptian tourism companies category (A). To achieve the objectives of the study; The researchers designed a questionnaire, which was distributed electronically and on paper to a random sample of managers and heads of departments in tourism companies category (A) in the governorates of Cairo and Giza. 482 questionnaires were distributed, while only 428 valid questionnaires were analyzed. The results of the study showed that there is a significant and positive effect of green human resource management on enhancing the green organizational reputation and the sustainability of the competitive advantage of category (A) tourism companies. The results also depicted that the green organizational reputation plays a full mediating role in enhancing the impact of green human resources management on the sustainability of the competitive advantage in the category (A) tourism companies.