



# مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٣) – العدد الرابع – أكتوبر ٢٠٢٢



أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في  
وجود الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط)

دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)

**The impact of the application of green human  
resources management on the development of green  
tourism in the presence of organizational agility (as  
an intermediate variable)**

**An applied study on workers in Egyptian tourism  
companies (Category A)**

الباحثة/ شيماء البطران

مدرس ادارة اعمال

المعهد العالى للدراسات النوعية بالجيزة

الباحثة/ سماح عبد الحفيظ الشناوى

استاذ مساعد الدراسات السياحية

المعهد العالى للدراسات النوعية بالجيزة

الباحثة/ نهلة عبد الوهاب مشهور

استاذ مساعد الدراسات السياحية

المعهد العالى للدراسات النوعية بالجيزة

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



## الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى توصيف واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء فى شركات السياحة المصرية ، كما يهدف الى إظهار أهمية العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء بالتطبيق على العاملين فى شركات السياحة المصرية، وهل للرشاقة التنظيمية أثر على هذه العلاقة، . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لبيان الاساس النظري لكيفية بناء نموذج الدراسة وصياغة اسئلتها وبناء فرضياتها، أما الجزء التحليلي فقد تم من خلال البحث الميداني المتمثل في تصميم استبيان خاصة لقياس متغيرات الدراسة المستقل والتابع والوسيط، كما تم جمع بيانات الدراسة من خلال سحب عينة عشوائية عددها ٣٠٠ مفردة من العاملين بشركات السياحة المصرية (فئة أ) بمدينة القاهرة الكبرى، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين كل من (إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية) و(تنمية السياحة الخضراء) علاقة تأثير طردية وعالية المعنوية. كما لوحظ أن الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) له تأثير توسط جزئي (Partial Mediation) على هذه العلاقة. وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل برامج تدريبية وورش العمل والندوات التعريفية لزيادة الوعي البيئي والمهارات لدى العاملين وكذلك قيام متخذى القرار على دعم الرشاقة التنظيمية، وخاصة العاملين فى مجال السياحة، وقيام شركات السياحة بضرورة تبني الممارسات الخضراء بتخصيص قنوات اتصال لنشر الثقافة الخضراء بين موظفيها بالإضافة إلى الترويج لمبادئ الاستدامة والتحول الأخضر فى صناعة السياحة باعتبارها صناعة تنموية تساعد على تنويع اقتصاد الدول وتحفز النشاط الاقتصادي.

الكلمات الافتتاحية: ادارة الموارد البشرية الخضراء ، السياحة الخضراء ، الرشاقة التنظيمية

## Summary

This study was conducted with the aim of showing the importance of the influence relationship between green human resources management and development of green Tourism in Egyptian tourism companies, and whether organizational agility has an impact on this relationship, and the extent of interest in managing tourism companies (as one of the mechanisms of green tourism development), to follow the practices of green human resources management. The study relied on the descriptive analytical approach, to show the theoretical basis for how to build the study model, formulate its questions and build its hypotheses. By drawing a random sample of workers in Egyptian tourism companies (category A), the results showed that the relationship between (green human resources management and organizational agility) and (green tourism development) is a positive and highly significant relationship. It was also noted that organizational agility (as a mediating variable) has a partial mediation effect on this relationship. The study recommended the necessity of conducting workshops and introductory seminars to understand the pros and cons of managing green human resources for non-specialists in business administration, as well as in the field of organizational agility, especially those working in the field of green tourism, and for tourism companies to allocate communication channels to spread green culture among their employees in addition to promote the principles of sustainability. And the green transformation of the tourism industry as a development industry that helps diversify the economies of countries and stimulates economic activity.

**Key words:** Green human resource management, Green Tourism, Organizational Agility



## مقدمة:

يرتبط مستقبل البشرية بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة ويحملها المسؤولية في تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة، من هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية واتساع نطاق الأعمال العالمي وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد كبير بزيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، فمنذ عقود مضت تنبه العلماء إلى هذه المشاكل والآثار السلبية على البيئة والمجتمع، و تعتبر "الوظائف الخضراء" إحدى مقاربات "الاقتصاد الأخضر" الذي يركز مفهومه على إعادة تشكيل وتصويب الأنشطة الاقتصادية لتكون أكثر مساندة للبيئة والتنمية الاجتماعية، بحيث يشكل طريقا نحو تحقيق التنمية المستدامة (الحداد، ٢٠٢٠).

مع هذه التحديات بات هناك ضرورة من أن يكون لدى المؤسسات إدارة موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلة المناسبين لتلك التحديات، وتطبيق سياسات وإجراءات تدعم دور الاداء البشرية الأخضر بشكل متوافق مع طبيعة تحديات بيئة الأعمال، وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة من مواردها البشرية الخضراء في ظل تلك المتغيرات المؤثرة التي تحتاج إلى قدرات فعالة من تلك الموارد لمساعدة المؤسسة على تفيدي التأثيرات السلبية للمتغيرات التي قد تظهر بشكل مفاجئ. من هنا برز دور الرشاقة التنظيمية أيضا لما لها من دور بارز في تمكين المؤسسات في مواجهة تحديات بيئة العمل، من خلال تأكيدها على سهولة الأداء ومرونته وسرعته في التجاوب مع التحديات المؤثرة وضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل ظروف المتغيرات المؤثرة على الأداء (شليبي، ٢٠٢١).

وعلى الجانب الاخر أصبحت السياحة الخضراء في كثير من دول العالم من أهم القطاعات الاقتصادية، باعتبارها موردا اقتصاديا مهما، وتهدف السياحة الخضراء إلى تحقيق تنمية شاملة ورفاهية للمجتمع بطريقة لا تؤثر على البيئة (البشرية والمادية) وتحافظ عليها بل وتسعى إلى تطويرها واستدامتها، وذلك من خلال عدة أشكال للسياحة المستدامة أهمها السياحة الخضراء. ويمثل المفتاح الأخضر علامة بيئية تمنح للمنشآت والمعالم السياحية من أجل تشجيع أفضل الممارسات البيئية الخضراء، والتغيير الايجابي للممارسة والسلوك من طرف الجهات السياحية الفاعلة، بما في ذلك الضيوف وموظفي الفنادق، ومشاركتهم في حماية بيئتهم (شكة، عطية، ٢٠١٦).

وبناء على ما تقدم وما أثبتته الأبحاث السابقة، فمازالت الدراسات بحاجة لمعرفة كيف تتأثر تنمية السياحة الخضراء ايجابيا بتأثير وجود ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في ظل وجود ممارسات الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط. وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة:

١ - مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع السياحة المصري مما قد انعكس سلباً على تطبيق المواطنة البيئية في القطاع السياحي وبالتالي عدم تحقيق الأهداف البيئية للسياحة الخضراء والمستدامة. وتنبع أهمية الدراسة أيضاً من عدم وجود دراسات كافية، حسب علم الباحثين، تناولت دراسة تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء من خلال (شركات السياحة) في ظل تواجد ممارسات الرقابة التنظيمية والتي لها دور أساسي في زيادة أداء الشركات السياحية من خلال رفع قدرتها على الاستجابة للتغير البيئي السريع ومتطلبات السوق مما يزيد من تميزها وزيادة كفاءتها التنافسية. وعلمه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

"هل هناك تأثير معنوي لممارسات كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة التنظيمية على تنمية السياحة الخضراء"

ويندرج تحت هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ١ - إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء.
- ٢ - إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة التنظيمية.
- ٣ - إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين الرقابة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء.
- ٤ - إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء في ظل وجود الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢ - أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى تحديد مدى اهتمام شركات السياحة المصرية (كأحد آليات تنمية السياحة الخضراء)، بإتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحديد طبيعة العلاقة التأثيرية



بين تنمية السياحة الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل وجود الرقابة التنظيمية التي بدورها تؤثر على أداء الموظفين بشكل خاص والأداء المؤسسي بشركات السياحة بشكل عام.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص أهم الأهداف الأساسية فيما يلي:

- ١- اختبار العلاقة التآثرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية السياحة الخضراء.
- ٢- اختبار العلاقة التآثرية بين ممارسات الرقابة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء.
- ٣- اختبار العلاقة التآثرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات الرقابة التنظيمية.
- ٤- اختبار العلاقة التآثرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية السياحة الخضراء في ظل وجود ممارسات الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط.
- ٥- عرض توصيات الدراسة.

### ٣- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية في اختلافها عن الدراسات السابقة والتي تناولت بعض الممارسات الفردية لإدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الرقابة التنظيمية، بينما جاءت هذه الدراسة في محاولتها قياس العلاقة التآثرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) وممارسات الرقابة التنظيمية (كمتغير وسيط) وبين تنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع).

### ٤- نموذج ومتغيرات الدراسة:

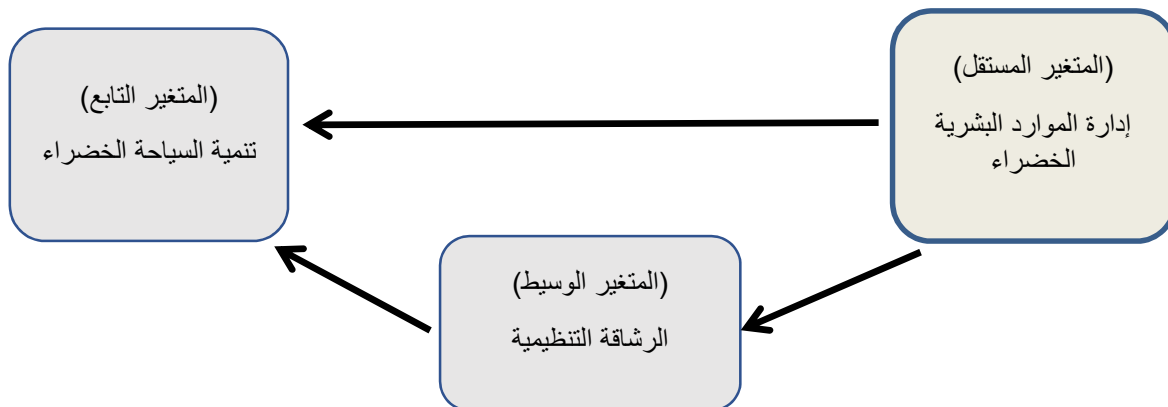
سوف يتعامل الباحثين في هذه الدراسة مع ثلاث أنواع من المتغيرات هي:

١- المتغير المستقل: وهو ذلك المتغير الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحثين إمكانية التحكم فيه للكشف عن تباين هذا الأثر باختلاف قيم أو فئات أو مستويات ذلك المتغير. وسوف يتم التعامل مع متغيرات (إدارة الموارد البشرية الخضراء) كمتغير مستقل.

٢- المتغير التابع: هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحثين في الكشف عن تأثير المتغير المستقل عليه. وسوف يتم التعامل مع متغيرات (تنمية السياحة الخضراء) كمتغير تابع.

٣- المتغير الوسيط: هو ذلك المتغير الذي قد يغير في الأثر الذي يتركه المتغير المستقل في المتغير التابع، إذا اعتبره الباحثين متغيراً مستقلاً ثانوياً إلى جانب المتغير الرئيسي في الدراسة،

وهو يقع تحت سيطرة الباحثين ويقرروا فيما إذا كان من الضروري إدخاله أم لا وقد يسمى بالمتغير المعدل. وسوف يتم التعامل مع متغيرات (الرقابة التنظيمية) كمتغير وسيط.



شكل (1): نموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

#### ٥ - فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية مفادها:

"توجد علاقة ذات أثر معنوي بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) والرقابة التنظيمية (كمتغير وسيط) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع)."

وسوف يتم تقسيم هذه الفرضية إلى فروض فرعية طبقاً لبنود استمارة الاستبيان.

الفرض الأول: "توجد علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء".

الفرض الثاني: "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء".

الفرض الثالث: "توجد علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة التنظيمية".

الفرض الرابع: "تؤثر الرقابة التنظيمية (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء".



ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري

اولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أ- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

قامت Anjana Nath الرئيس الإقليمي لقسم الموارد البشرية في شركة فورتيس للرعاية الصحية المحدودة بتعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها: مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل وكلفة أقل ومستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم (Marhatta & Adhikri, 2013).

يعرف Mishra (2017) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطوير المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين والمنظمة الخضراء. وقد ذكر (Nejati et al, 2017) أنها تعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية. وأشار Yusoff et. Al, (2018) على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة. لذلك تعتبر هي أهم جزء من أجزاء استراتيجيات العمل في المنظمة. بما في ذلك تحسين معنوية الأفراد العاملين، وهذا بدوره إيجابياً على العاملين والمنظمة بنفس الوقت، أي يعكس مردوداً استخدام مهاراتهم وكفاءاتهم لمواكبة ظروف العمل المتغيرة ومن ثم إنشاء منظمات قادرة على مواكبة التغيير والابتكار الحاصلة في بيئات العمل.

ويرى الباحثين أن "إدارة الموارد البشرية الخضراء" لا تشمل اليوم الوعي بالشؤون البيئية فحسب، بل تشمل أيضاً الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لكل من المنظمة والموظفين ضمن منظور أوسع يمكن استخدامها لتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وزيادة الوعي الأخضر بين الموظفين والشروع في برامج التوازن بين العمل والحياة الخضراء.

ب- أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تقوم بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل للموظفين، كمال تعمل على تعزيز مشاركة



الموظفين في البرامج التدريبية، والتوظيف والتدريب وفقا لأسس العدالة والنزاهة وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات (الغالبى وآخرون، ٢٠١٥). وتساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أصحاب الاعمال في بناء صور براءة لمؤسساتهم من حيث الدعاية التسويقية للمنتجات أو الخدمات، كما تجعل الموظفين وأعضاء المجتمع على دراية باستخدام الموارد الطبيعية بشكل اقتصادي أكثر كفاءة وتشجيع المنتجات الصديقة للبيئة. (مصري، ٢٠١٦).

#### ت- أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة مثل إعادة التدوير والحفظ وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة. وفيما يلي الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء طبقاً لـ (Hosain & Rahman, 2016).

١- الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها، بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

٢- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية من خلال منع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير الخضراوات والفواكه الطبيعية وغيرها، مما يساعد على الحفاظ على صحة العاملين، وبالتالي رفع روحهم المعنوية.

٣- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

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

٥- تحسين الصورة العامة للمنظمة، وزيادة قدرتها على التنافس.

٦- الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين من خلال تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور.



٧- جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي، وبالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة.

٨- تحفيز الموظفين على الابتكار من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

ويرى الباحثين أن إدارة الموارد البشرية الخضراء قد يساعد في الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة وتوفير مدخرات خضراء بالتخلص من النفايات مما يؤدي إلى تحسين رضا المستهلك بشكل غير مباشر.

ث- ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء:

تتبنى عدد من الشركات الممارسات الخضراء التي تساعد في الحد من انبعاثات الكربون، من خلال الحد من السفر، والمشاركة في المؤتمرات عن بعد، واستخدام الورق على الوجهين... الخ، لذا فإنه على المنظمة تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل زيادة قدرتها على القيام بتنفيذ تلك الممارسات، فبدون تطوير الموظفين يكون من الصعب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي فإن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لتنمية الأعمال التجارية المستدامة (Mehta & Chugan، ٢٠١٥).

وفيما يلي بعض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Al- Romeedy، ٢٠١٩)

١- التوظيف الأخضر:

مصطلح التوظيف الأخضر هو عبارة عن فكرة حديثة في مجال إدارة الاعمال ولدى جميع المنظمات التي تسعى إلى الوصول للاستدامة البيئية في اعمالها ومواردها، و يتم تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على المقابلات الوظيفية المرئية / السمعة، ترشيح المتقدمين عن طريق الانترنت، ارسال رسائل عبر البريد الالكتروني كل ذلك يساعد في التقليل من الاثار البيئية المباشرة والغير المباشرة للسفر والتوظيف وما ينتج عنه. (Nasruddin&Muniandi ٢٠١٥).

و قد عرف (Stringer ٢٠٠٩)، التوظيف الاخضر بانه عملية توظيف الافراد الذين يوجد لديهم الخبرات والمهارات والمعرفة والاساليب بالعمليات البيئية الخاصة بالمنظمة، وذلك بغرض الحفاظ على سلامة البيئة.

وقد حدد (Mishra ٢٠١٤) نقطتين في التوظيف والاختيار الأخضر وهما:

أ- استخدام طرق توظيف صديقة للبيئة مثل الأدوات عبر الإنترنت والاستخدام المحدود للورق في وقت التوظيف والاختيار.

ب- قياس المواقف الخضراء في وقت الاختيار، مع مراعاة الأشخاص الذين يقدرون الممارسات الخضراء ويتبعون الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، وتقليل الطباخة، والحفاظ على الطاقة.

## ٢- التدريب والتطوير الأخضر:

تتمثل الأهداف الرئيسية لتدريب والتطوير الأخضر للمورد البشرية في توفير دورات تدريبية عن البيئة وخلق الوعي البيئي بين موظفي جميع المنظمات. وبالتالي، يبدأ تصميم برامج التدريب البيئي بتحديد معايير تحليل احتياجات التدريب البيئي للموظفين من أجل توفير المعرفة والمهارات والمواقف البيئية اللازمة للموظفين (Hosain & Rahman, ٢٠١٦). حيث يعمل التدريب والتطوير الأخضر على تدريب الموظفين وتطوير أساليبهم من خلال العمل على تقليل النفقات، والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة ويعمل على تقليل مسببات التدهور البيئي، وكذلك يعمل على إتاحة فرصة لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية، فالتدريب هو أمر أساسي لفهم أهمية الاستدامة داخل المنظمة لتحقيق الابتكار وتطوير الأداء للموظفين (خزعل وآخرون، ٢٠٢٠). كما أشار الطاهر (٢٠١٩) بأن التدريب والتطوير هو ممارسة تهدف إلى توجيه الاهتمام إلى تنمية مهارات الموظفين والمعرفة التي تتعلق بكفاءة محددة، ويقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ويوفر القدرة على التفاعل بسهولة في حل المشاكل، حيث يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية بشؤون البيئة.

ويرى الباحثين بأن التدريب الأخضر يجب أن يكون شرط أساسي في المنظمات لنشر الوعي وتعلم أساليب وطرق من الممكن ألا تتوافر في الكوادر الموجودة وإلقاء الضوء عليها.

## ٤- إدارة وتقييم الأداء الأخضر:

يعد قياس الأداء الأخضر للموظفين من إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذا الإجراء لا تستطيع أي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى الطويل. ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة



بالأداء البيئي، ودور المديرين في تحقيق النتائج الخضراء يتمثل في التقييم، إذ يتم تدوين ودمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي الناجحة، كما يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال للأهداف البيئية، وتعتبر الحوادث البيئية واستخدام المسؤوليات البيئية والابلاغ عن السياسات والاهتمامات البيئية من بعض القضايا التي يتم تناولها في إطار إدارة الأداء الأخضر (الظاهر، ٢٠١٩).

و أن تقييم الأداء الأخضر تكتنفه بعض الصعوبات تتمثل في كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي خصوصا فيما يخص المديرين الذين يجب ان توضع لهم مقاييس تتناسب مع مراكزهم لتقييم الأداء الأخضر، فمقاييس الأداء يجب أن ترتبط بالوصف الوظيفي للموظفين على ان الإدارة الخضراء يجب أن تتم من خلال الوصف الوظيفي لكل موظف (السكرانة ٢٠١٧). ويرى الباحثين أن تقييم الأداء الأخضر يجب أن يندمج مع مقاييس الأداء العادي ومن خلال التدريب المستمر على الأداء الأخضر ومراجعة الأنظمة الإدارية ونظم المعلومات وتشجيع ثقافة التعلم على الإدارة البيئية.

#### ٥- نظام الحوافز والمكافآت الخضراء:

يساعد نظام الحوافز والمكافآت الخضراء على الحفاظ على الأداء البيئي، وتحفيز الموظفين للقيام بتنفيذ البرامج البيئية الخضراء، وتشجعهم على تقديم الأفكار البيئية، وتشمل الحوافز والمكافآت الخضراء انواع من الحوافز المادية والمعنوية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي الجيد (عمار، امين ٢٠١٧).

وقد أشار Mandip (٢٠١٢) إلى أن تحقيق مبادرات مستدامة محددة يجب أن يدمج في نظام التعويضات من خلال تقديم حزمة مزايا للموظفين تكافئ الموظفين على تغيير السلوكيات وإضافة عنصر تحفيز في نظام التعويض عن طريق ربط الحافز بالأداء البيئي.

ويرى الباحثين أن المنظمات التي تربط بين تحقيق نتائج بيئية طيبة وبين أجور المسؤولين التنفيذيين بها يشكل حافز قويا للمديرين للحفاظ على المعايير البيئية بشكل أفضل من المديرين الذين يحصلون على رواتب ثابتة.

#### ٦- الاندماج والمشاركة للموظف الاخضر:

يقصد بالاندماج والمشاركة للموظف الأخضر في تطبيق الممارسات الإدارية تجاه البيئة، أن يأخذوا فرص للمشاركة في الأنشطة التشغيلية التي من شأنها أن تشجعهم على تولى مسؤولية منع أي تلوث وتحديد القضايا البيئية، فقد أوضح (Bombiak, & Kluska, 2018) أن مشاركة الموظف هي عملية مستمرة لأخذ اقتراحات من الموظفين لأخذ مقترحات حول استراتيجيات بيئية مختلفة. كما يتضمن أيضا جمع التعليقات من الموظفين لتحسين الممارسات والأنشطة الحالية. يعمل هذا كأداة تحفيزية لجعل الموظفين أكثر مسؤولية ويحسن تعاونهم في تخضير المنظمة.

ويرى الباحثين أن مشاركة الموظفين في تخضير المؤسسة تعمل على تحسين النتائج الرئيسية للإدارة البيئية مثل الاستخدام الفعال للموارد، وتقليل النفايات وتقليل التلوث من أماكن العمل.

### ج- الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء عدة صعوبات يمكن إجمالها طبقا لما ذكرها Hosain & Rahman (2016) في الآتي:

١- صعوبة تغيير سلوك الموظفين من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة قصيرة.

٢- لا تتساوى دوافع الموظفين بالمنظمة لتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٣- تستغرق عملية التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء وقتا طويلا.

٤- تتطلب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء استثمارات عالية مع انخفاض العائد.

٥- تدريب الموظفين حول الأداء الأخضر مهمة صعبة.

٦- صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين.

ويرى الباحثين أن من أهم صعوبات تطبيق الأداء الأخضر هي عدم وجود خطة شاملة لتنفيذ الأداء الأخضر بالمنظمات تشتمل على جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ثانيا: الرشاقة التنظيمية:



#### أ- مفهوم الرشاقة التنظيمية:

وردت للرشاقة التنظيمية العديد من الدراسات والبحوث فمنهم من عرفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغيير (Nafel, 2016). كما تعرف بأنها القدرة التنظيمية بشكل استباقي والاستجابة بشكل سريع وفعال للتغير المفاجئ والغير متوقع في بيئة الأعمال (Mohamed el. al , ٢٠١٨).

وعرفها Nenadal & Waloszek (2018) بأنها قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذا أنها تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والهيكل الافتراضي لاستغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة. وتتضمن الرشاقة التنظيمية أيضا التحكم في التغييرات المتواصلة والسريعة في البيئات المعقدة والاستجابة لها (Qiu et.al, 2020).

ويرى الباحثين أنه يستخلص مما تقدم ذكره أن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة في استجابتها الاستباقية للتغير المفاجئ في السوق وتلبية رغبات الزبون المتغيرة.

#### ب- أهمية الرشاقة التنظيمية:

ذكر Young (2013) أن الرشاقة التنظيمية تعطي للمنظمات القدرة على الاستجابة للتغيير المستمر، والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وطلبات الزبائن الغير متوقعة. بينما أوضح Chamanifardel et al. (2015) أهميتها في مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية، والتعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل وأضاف De Geus et al. (2020) أنه نظرا لتمييز البيئات الحالية بتعقيدها وديناميكيته واضطرابها، فإن الرشاقة التنظيمية تساعد الشركات على إعادة تكوين مواردها ونشرها في تلك الأنشطة ذات العائد المرتفع التي تخلق قيمة مستدامة. كما تساهم في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على التكاليف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة (الدباغ، ٢٠١٧).

مما سبق يرى الباحثون أن أهمية الرشاقة التنظيمية تظهر عبر عدد من العوامل، كسرعة الاستجابة في مواجهة التطورات والتغيرات والازمات غير المتوقعة خارجيا أو داخليا، بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة في محيط بيئة العمل من خلال سرعة الرد لمواجه

التغيرات والازمات غير المتوقعة، ومحاولة ايجاد حلول غير تقليدية ومبتكرة تتميز بالإبداعية مع اتصافها بالمرونة العالية المتكاملة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

ت- أبعاد الرشاقة التنظيمية:

#### ١- رشاقة الاستجابة والاستشعار

هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011). وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل: الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث التي يتجلى فيها التغير البيئي.

عرف Khodabandeh et al. (2018) الاستجابة بأنها المقدرة على تحديد التغيرات ومواجهتها بسرعة وسلاسة، والتفاعل معها بشكل استباقي وذلك عن طريق "الاستشعار، توقع التغيرات، الإدراك ورد الفعل والاستفادة منها". واعتبر Kulelung (2015) أن الاستجابة لها تأثير إيجابي على المنظمات وعلى الميزة التنافسية. كما عرفها Moradiaval et al. (2017) بأنها قدرة وسرعة المنظمة على إعادة تكوين الموارد وعملياتها لإعادة العمل طبقا لمطالب بيئة العمل.

بينما عرفها Cegarra & Martelo (2020) بانها القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب.

ويرى الباحثون أن بعد الاستجابة والاستشعار يتجسد في القدرة على فهم وإدراك التغيرات، والاستجابة بشكل سريع للتغيرات والاستفادة منها واقتناص الفرص المتاحة مما يؤثر على الإنتاجية التنظيمية والتسويق الفعال.

٢- رشاقة عملية اتخاذ القرار:

هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة، لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الاعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتحديات



القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011). وتتألف مهمة صانع القرار من بضعة أنشطة مترابطة التي تفسر العديد من الأحداث المعينة، وتحديد الفرص والتهديدات (Thomas, 1993).

### ٣- رشاقة التطبيق والممارسة:

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب. (العابدي، ٢٠١٢). وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي (Eisenhardt & Martin, 2000).

ويرى الباحثون أن هناك عوامل تساعد في ترسيخ وتطبيق الرشاقة التنظيمية من أهم تلك العوامل الدور القيادي وطبيعة نمط القيادة، بالإضافة إلى مدى مواكبة المنظمة للتقدم التقني وتحقيق ما يسمى بالتميز التقني في الاداء التشغيلي.

### ج- الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية:

تتبنى كثير من المنظمات مدخل الرشاقة التنظيمية، على اعتباره أسلوب لقبول التغيرات والتكيف معها، لكن كثير من المنظمات تواجه معوقات تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية، لأن تطبيق الرشاقة التنظيمية يجب أن يتم وفق خطوات وإجراءات منظمة، وأن تتبع المنظمات سياسات وأهداف واقعية ومرنة، وأن يتم اعداد أنشطة تتوافق مع هذه الأهداف. وطبقا لما ذكره (منصور، ٢٠٢٠) أن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة التنظيمية تتمثل في النقاط التالية:

١- قد لا تتوافر لدى قيادات المنظمة المهارة اللازمة لبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة.

٢- تقليدية ونمطية الإجراءات المتبعة يعوق التميز والتنافسية.

٣- عدم قدرة المنظمة على التكيف السريع مع متغيرات.

٤- مناخ العمل غير مشجع للقيادات على المبادرة والابتكار.

٥- ضعف التفاعل مع متطلبات سوق العمل يسبب ضعف المنافسة للمنظمة.

٦- جهل بعض الوحدات الإدارية بآلية صناعة القرار الرشيق، مما يعوق إجراءات اعتماده.



٧- بعض الإجراءات الإدارية طويلة بحاجة إلى متابعة مستمرة.

٨- بعض الإجراءات مازالت تنفذ ورقيا وبعيدة عن التطور التقني.

### ثالثا: التنمية السياحية المستدامة والسياحة الخضراء:

تزايد الوعي البيئي في شتى مجالات العلوم والمعرفة، وتزايد معه الاهتمام من المنظمات والهيئات الحكومية والغير حكومية بالآثار السلبية للتلوث، والأضرار الناجمة عنه في البيئة، كما تزايدت الابحاث والدراسات التي تبنت قضايا البيئة وحمايتها من مشاكل اهدار الطاقة والموارد والتلوث (إسراء، خالد، ٢٠١٣).

#### ١-السياحة الخضراء:

##### أ- مفهوم السياحة الخضراء:

يرتبط مفهوم السياحة الخضراء بالبرامج السياحية التي تأخذ في الاعتبار احتياجات البيئة وتراعي الثقافات المحلية بهدف استدامة المشاريع السياحية في الجانب الاقتصادي، والحفاظ على البيئة من التلوث في برامج تتكامل فيها المتعة والحفاظ على البيئة.

فالسياحة الخضراء هي سياحة صديقة للبيئة، تحافظ عليها وتعمل على تحسينها، فهي نمط سياحي يضاف إلى الأنماط السياحية الأخرى في المساهمة في إيجاد فرص عمل، وكسب إيرادات بالعملة الأجنبية، وتعتمد على الطاقة المتجددة التي تقلل من الانبعاثات، وبالتالي إيجاد بيئة صحية نظيفة، تساعد على جذب السائح النوعي، وتعمل على إيجاد وظائف خضراء للمجتمع المحلي، وبالتالي تساعد على الاستدامة البيئية، وتساعد على بناء مدن عمرانية وحضارية، وذلك من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية وتوظيفها في البنى التحتية وفي المشاريع الصديقة للبيئة. فالسياحة الخضراء هي رؤية جديدة تعمل على دراسة المنافع الاقتصادية (كاظم، ٢٠١٥).

##### ب- أهمية وفوائد السياحة الخضراء:

تتمن أهمية وفوائد السياحة الخضراء في الآتي:

١- تحافظ على البيئة من التلوث: إذ انها تعتمد على توجيه السياحة نحو المواقع السياحية المميزة، وتعمل على الحول للمخاطر المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة من خلال وضع



- البرامج السياحية للمنشآت بدءاً من اختيار الموقع وإنشائه ومروراً بمراحل الإنجاز ووضع الارشادات والتوجيهات لأصحاب المرافق والمنشآت السياحية.
- ٢- تحث على استخدام الطاقة البديلة أو المتجددة والتي أصبحت خياراً حتمياً في كثير من البلدان وخاصة البلدان النامية من أجل التجدد والحد من تغيير المناخ والحفاظ على البيئة.
- ٣- تساعد على إقامة مدن خضراء ذات مستوى عال من التخطيط الحضري والعمراني (المصري، ٢٠١٠).
- ٤- تحافظ على الميزان الفطري الطبيعي والارث البيئي والحضاري: من خلال وضع البرامج السياحية التي تساهم في حماية البيئة ووضع التدابير اللازمة التي تقلل من الآثار الضارة لتغير المناخ، ومن التأثير البيئي والاجتماعي والاقتصادي التي يتسبب به السائح بصورة مباشرة.
- ٥- توظيف استثمارات مستمرة في القطاع السياحي: حيث أن السياحة نشاط مركب يتضمن مجالات مختلفة من الاستثمار، فإن المبادرات الخضراء في قطاع السياحة التي تضع ضمن أولوياتها تطوير المراكز السياحية، واستخدام طاقة متجددة، وفرض إجراءات بيئية تجذب الاستثمارات للقيام بالبنى التحتية والفوقية، ونقل التكنولوجيا الخضراء كل هذا يساهم في بناء اقتصاد أخضر يوفر العدالة الاجتماعية للأفراد (كاظم، ٢٠١٥).
- ٦- تحافظ على المواقع السياحية والأثرية والفنية: وذلك من خلال تنظيم دخول السائحين إلى الأماكن التاريخية والأثرية بأعداد متوازنة ووضع الارشادات والبرامج السياحية التي توضح التعامل مع هذه المواقع من أجل الحد من السلوكيات الخاطئة للسائحين.
- ٧- تساعد على إحياء الصناعات الحرفية والتقليدية واليدوية: حيث توجد علاقة بين السياحة بصورة عامة والصناعات الحرفية بسبب رغبة السائحين في شراء السلع التذكارية وهذا يتأكد في السياحة الخضراء لأن السائح الذي يقصد المدن الخضراء والمدن النظيفة يكون ذا مستوى عال من الثقافة وبالتالي تدفعه ثقافته أكثر من غيره إلى اقتناء المنتجات الحرفية (ربيع، ٢٠١٧).

### ث- إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية السياحية الخضراء:

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، حيث تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى استخدام السياسات الإدارية في مجال الموارد البشرية بطريقة تساهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد البيئية في السياحة لجعلها صديقة

للبيئة. كما أنها تساعد على زيادة الوعي لدي الموظفين وتعزيز اتجاههم تجاه قضايا الاستدامة. وتتكون إدارة الموارد البشرية الخضراء في صناعة السياحة في ضوء التحول للسياحة الخضراء من عنصرين أساسيين هما ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة السياحية، والمحافظة على رأس المال المعرفي في مجال السياحة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، وزيادة كفاءة الخدمات السياحية، وتحسين مستوى مشاركة وكفاءة العاملين والاحتفاظ بهم. وهناك مطالب لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودمجها بوظائف وممارسات الإدارة السياحية الخضراء من استقطاب، واختيار وتعيين، وتدريب وتطوير، وتحفيز، وتقييم الأداء، والتي من الممكن أن تلعب دورا هاما في حل المشاكل المتعلقة بالسياحة البيئية (Rani & Mishra, 2014).

ويرى الباحثون ان هناك ضعف في ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات السياحية في مصر مما قد ينعكس سلبا على تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في المنظمات السياحية وبالتالي عدم تحقيق الأهداف البيئية المرجوة.

ج- أهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء في تنمية السياحة الخضراء ( Hosain & Rahman, 2016):

١- الحفاظ على البيئة الطبيعية بهدف تلبية احتياجات السياحة الخضراء دون الاضرار بقدره الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

٢- الحفاظ على صحة العاملين في مجال السياحة ورفع روحهم المعنوية.

٣- اكتساب شركات السياحة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجال السياحة الخضراء، وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

٤- خفض التكاليف السياحية عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركات والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الإنترنت.

٥- جعل العاملين بالقطاع السياحي على دراية بممارسات الإدارة والأداء الأخضر والنظام البيئي، وبالتالي يصبح النشاط السياحي صديق للبيئة.

٦- تشجيع العاملين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر.

ح- العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء:



أوضح مصطفى (٢٠٢١) أن هناك علاقة فاعلة بين الرقابة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء، فالرقابة التنظيمية أصبحت أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسات بسبب العولمة والمنافسة وضغوط الوقت. وهي مفهوم يعكس القدرة على التكيف واتخاذ الإجراءات والتدابير من أجل الاستجابة لأية تغيرات بيئية. وتظهر أهميتها في مجال السياحة الخضراء التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، وتجعل طبيعة أعمال المؤسسات السياحية معقدة بصورة متزايدة، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تستوجب ضرورة إجراء تنسيق غير تقليدي وغير هرمي، وإدارة الشركات السياحية بصورة مرنة وتساعد الرقابة التنظيمية الشركات السياحية على تطوير أدائها وزيادة فاعليتها التنظيمية، لما تتميز به من مميزات عديدة، لعل أهمها أن الرقابة التنظيمية تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية، وهي خاصية يمكن من خلالها التمييز بين السياحة الناجحة وغير الناجحة، وتشكل ميزة نسبية للأعمال المختلفة، بل إنها تسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للأنشطة السياحية المختلفة. إذ لم تعد التغيرات الخارجية وحدها هي المسؤولة عن تخلي المؤسسات السياحية عن أساليب الترهل الإداري، والاتجاه إلى الاستفادة من أساليب الإدارة الفاعلة، يوجد نوع آخر من التغيرات التي تمس الشركات السياحية من الداخل من أهمها الهيكل التنظيمي، وضرورة ادخال تعديلات وظيفية وإدارية مطلوبة به بما يساعد على تخلي الشركات السياحية عن الممارسات عديمة الجدوى. ومن أهم التغيرات التنظيمية التي تدعو لتطبيق الرقابة التنظيمية في السياحة الخضراء حاجتها إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها؛ إذ إن الروتين في العمل، يعد مبرراً قوياً لتبني الشركات السياحية الرقابة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.

#### د- دور شركات السياحة في تنمية السياحة الخضراء:

هناك عدة إيجابيات من قيام شركات السياحة في تنمية السياحة الخضراء يمكن إيجازها في الآتي:

١- خلق مزايا تسويقية تساهم في تمييز العملاء للشركة دون غيرها من منافسيها، وتقليل التكاليف المرتبطة بتشغيل أنشطة سياحية معينة كاستهلاك المياه والطاقة فضلاً عن الحصول على دعم من الحكومات والسلطات المحلية نتيجة تطبيق شهادات التصديق البيئي التي تساعد على حماية البيئة (Sturwing & Adendorff, 2018).

٢- تمكين العملاء من الحصول على معلومات أفضل عن أداء منظمي الرحلات السياحية والفنادق وتكوين صورة إيجابية تجاه الخدمات الصديقة للبيئة حيث يحصل على ضمان بأنها تتميز بارتفاع الجودة البيئية (كالمقاصد السياحية والفنادق التي تراعي تطبيق

المعايير البيئية). كما تستخدم كأداة دافعة لاتخاذ قرار الشراء لدى السائح، حيث يمر قرار شراء الخدمة السياحية بمراحل أولها وجود موقف مؤيد للبيئة كجزء من الهدف الشخصي للسائح، ثم الاعتقاد بأن الخيار السياحي المستدام يؤدي إلى تحقيق هدف متميز ومثالي يبحث عنه السائح، ثم تأتي مرحلة العلامة البيئية وتأثيرها في تعزيز قرار الشراء، وأخيرا مدى موثوقية الشهادات والمسميات البيئية ومدى تطبيق برامج الاعتماد البيئي بتلك الجهات (Reiser, 2018).

٣- يعتبر استخدام شركات السياحة للعلامة الخضراء نوع من استكمال التشريعات والقوانين وبرامج الإفصاح البيئي، فضلا عن تزويد شركات السياحة بالحوافز لتحسين معدلات أدائها البيئي وتدعيما لمبادئ السياحة الخضراء وتعظيما لحجم الاستفادة المجتمعية (Pencarelli et al., 2016).

ويرى الباحثون أهمية دور شركات السياحة في تقديم منتج سياحي جاذب وتنافسي، لكنه في نفس الوقت يراعى الحفاظ على البيئة الطبيعية ويساهم ايجابيا في تنمية المجتمع، وذلك بهدف تطوير قطاع السياحة في مصر، من خلال نشر مفهوم السياحة الخضراء، بمحاورها الثلاثة بيئيا واقتصاديا واجتماعيا، كعناصر أساسية في برامج شركات السياحة، فهي أحد المكونات الفاعلة للتسويق السياحي تمهيدا للترويج لمصر كمقصد سياحي أخضر، مع الوضع في الاعتبار أن هناك عددا من المنظمين الدوليين للرحلات السياحية العاملة في مصر قد بدأت في تحديد نسبة من رحلاتها لمقاصد سياحية خضراء.

ب: الدراسات السابقة:

١ - هدفت دراسة كل من ابو العينين و ابراهيم (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلة التنظيمية في بعض فنادق الخضراء ذات الخمسة نجوم بشرم الشيخ للتعرف على آرائهم في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلة التنظيمية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان الفنادق عينة الدراسة تطبق أبعاد الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) بدرجة مرتفعة، كما وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة والفاعلة التنظيمية، وجاء مستوى الفاعلة التنظيمية في فنادق عينة الدراسة بقيمة مرتفعة.



٢- أوضح الحداد (٢٠٢٠) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص السوري، وتوصل البحث الميداني إلى توافر ميزة إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط بينما توافرت ميزة أداء الموارد البشرية بشكل كبير في عينة البحث. كما أوضح البحث أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية من خلال بعد التوظيف الأخضر دون باقي الأبعاد بأنه يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية وحثهم ليكونوا أكثر إبداعاً وكفاءة وفعالية. ويوصي البحث بضرورة العمل من قبل رواد الأعمال أو أصحاب الشركات بالعمل على تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل على تقديم التطوير اللازم للعاملين، وخلق جو تنافسي بشكل دائم لما له من أثر حيوي وإيجابي على أدائهم.

٣- هدفت دراسة قنديل (٢٠٢٠) الوقوف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال: تحديد أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز التنظيمي ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المنظمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز التنظيمي، كما وجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بأهمية إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارسات الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المديرين، و العمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين بحاجة إليها في كل من الاستجابة، المرونة والسرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على مواجهة التغييرات.

٤- هدفت دراسة كل من مها وفاطمة (٢٠٢٠) الوقوف على أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات، وأوصت الباحثتان بإعداد وتنفيذ استراتيجية للموارد البشرية قائمة على أبعاد النماذج الأربعة، مواءمة وتعديل سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق تسهيل وتيسير إجراءات أداء الموظفين وفقاً للنماذج الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، لتطوير بيئة العمل بشكل منسجم مع الرشاقة التنظيمية.

٥- هدفت الدراسة نورا وآخرون (٢٠٢٠) إلى استكشاف مدي تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وأوضحت أن شركات السياحة المصرية لا يوجد

لديها نظام للإدارة البيئية، بجانب عدم الاهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة البيئية، كما أثبتت الدراسة أن هناك انخفاض واضح وبشكل كبير في تبني شركات السياحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. كما أن هناك انخفاض واضح في تبني شركات السياحة للتحليل والتوصيف الأخضر، والاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت الخضراء.

٦- هدفت دراسة هبة عبد الكريم (٢٠٢٠) إلى اظهار واقع استخدام العلامات البيئية كأداة للتسويق الأخضر في الشركات السياحية كما يهدف البحث إلى إعلام وتثقيف ودعم المهنيين والقائمين على نظم الإدارة السياحية في السعي نحو الشهادات البيئية وتطبيقها، بالإضافة إلى اعتبار العلامات البيئية عنصرا أساسيا في اختيارات العملاء واتخاذهم لقرارات الشراء. خلصت الدراسة إلى أهمية التسويق الأخضر في شركات السياحة، وتحديد وتحليل العقبات التي تواجه استخدامها حيث اتضح وجود قصور في عملية تطبيقها وتفعيلها، فضلا عن أهمية ادراج ثقافة التسويق الأخضر على المستوى المهني للوصول إلى تطبيق معايير الاستدامة البيئية وخلق ميزة تنافسية لوسائل التسويق السياحي المستخدمة في قطاع شركات السياحة.

٧- هدفت دراسة شلبي (٢٠٢١) الى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية ببنك القاهرة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي.

٨- استهدفت دراسة ابراهيم (٢٠٢١) تحديد نوع ودرجة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية، من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عملية إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بتفعيل أساليب تحفيز العاملين المادية والمعنوية، وكذلك تحسين مستوى الرقابة التنظيمية للجامعة من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الديناميكية المتغيرة بشكل سريع.

٩- هدفت دراسة يوسف (٢٠٢١) إلى تحديد تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء، والتعرف على اتجاهات العاملين بشركات الدواء. وتشير



نتائج الدراسة إلى ضرورة التوجه بالرشاقة التنظيمية لتكون ثقافة ريادية موجهة استراتيجيا لدعم الابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات. وقد أوصت الدراسة بضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للمؤسسات تعتمد على مبادئ الرشاقة التنظيمية بالاعتماد اساسا على التحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة بالسوق بما يمكنها من تحقيق المكانة الاستراتيجية بالأسواق المستهدفة.

١٠- تهدف الدراسة صالح وزينل (٢٠٢١) إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي للقيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر موازنة تلك الممارسات للقيادة الخضراء وابعاد الإدارة المستدامة للموارد البشرية في البيئة المنظمة. وأوضحت النتائج والتوصيات: ان القيادة الخضراء تحقق دورا مهما في ادارتها الجامعية بما يضمن استدامة مواردها البشرية والقدرة على تحقيق توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية وضرورة اعتماد إدارة الجامعة على برامج تدريبية وتطويرية للقيادة الخضراء وبما يهدف الى زيادة التطوير والابتكار وهذا ما يسهم باكتساب معارف وخبرات تراكمية لدى القيادات.

١١- هدفت دراسة التعمرى (٢٠٢١) إلى الوقوف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ترى أنها ضرورية لرفع مستوى تطبيق التوجه الريادي.

### ثالثا: الدراسة الميدانية:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الاداء الاخضر بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات الخضراء (كمتغير مستقل) على تنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع) وهل لوجود الرشاقة التنظيمية بينهما (كمتغير وسيط) أثر على هذا التطبيق، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على آراء عينة من مديري الموارد البشرية في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى. وبناء على ذلك سوف يتم تقسيم الدراسة الميدانية إلى:

### ١- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضه تم الاعتماد على كل من:



## أ- المنهج الاستقرائي :

والذي تم على أساسه تحليل واستقراء أهم الدراسات والبحوث وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوعيات البحث المتعلقة بأهمية العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و تنمية السياحة المستدامة بشركات السياحة المصرية ، و هل للرشاقة التنظيمية أثر على هذه العلاقة، و مدى اهتمام ادارة شركات السياحة (كأحد آليات السياحة المستدامة)، بإتباع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

## ب- تنفيذ دراسة استطلاعية حول موضوع البحث:

في البداية قامت الباحثة بتنفيذ مجموعة من اللقاءات من خلال عينة عشوائية صغيرة عددها (٣٠٠) مفردة من العاملين بشركات السياحة (فئة أ) بجميع مستوياتهم الادارية لشرح المضمون وطريقة تنفيذ الدراسة الاستطلاعية حول مدى أدرك شركات السياحة لأهمية العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تنمية السياحة المستدامة بشركات السياحة المصرية في ظل وجود الرشاقة التنظيمية، عقب ذلك تم توزيع استبيان استطلاعي مكون من تساؤلات مجدولة مستخدما مقياس (Likert) الثلاثي المتدرج ، بحيث تتراوح أوزان الإجابات من مؤثر (٣) إلى مؤثر إلى حد ما (٢) إلى غير مؤثر (١)، ثم قدرت بعد ذلك النسب المئوية لعبارات الاستبيان الاستطلاعي، و قد أظهرت نتائج الاستطلاع الاتي:

- ١- الانخفاض النسبي لمستوى إلمام العاملين بشركات السياحة لأهمية توافر آليات تفعيل دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تنمية السياحة المستدامة. (٣٥,٧%)
- ٢- عدم توافر آليات تفعيل ادارة الموارد البشرية الخضراء و تنمية السياحة المستدامة ، وغياب بعض هذه الآليات بشركات السياحة (فئة أ). (٢٧%)
- ٣- ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية بصورة مستمرة لضمان تحقيق الرشاقة التنظيمية بشركات السياحة. (٤٢%)
- ٤- زيادة الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية للقيام بمهامها بشركات السياحة (فئة أ) بكفاءة و فاعلية. (١١%)



٥- ضرورة توافر متطلبات الترغيب السياحي بشركات السياحة وحسن استقبال السائحين ومعاملتهم، و توجيه عناية المواطنين للمحافظة على البيئة. (٤٧%)

و يلاحظ من نتائج الدراسة الاستطلاعية أنها تعكس وجهة النظر الخاصة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع السياحة المصري مما قد انعكس سلبيًا على تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في القطاع السياحي. وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن هناك مبرراً قوياً لإقامة هذه الدراسة الميدانية لمحاولة إيجاد إطار فكري مقترح لقياس العلاقة التآثرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) و ممارسات الرقابة التنظيمية (كمتغير وسيط) وبين تنمية السياحة المستدامة (كمتغير تابع). و سوف يتم ذلك عن طريق توجيه قائمة استقصاء لفئات المستقضي منهم فضلاً عن المقابلات الشخصية وذلك بهدف اختبار صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث. كما تم جمع بيانات الدراسة من مجتمع الدراسة من خلال سحب عينة عشوائية من مديري الموارد البشرية في شركات السياحة المصرية فئة (أ) ، تمهيداً إلى تحليل البيانات للتعرف على آراء عينة الدراسة وصولاً إلى اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

## ٢- اعداد قائمة الاستقصاء:

قام الباحثون بتصميم قائمة الاستقصاء الرئيسية بهدف جمع بيانات متغيرات الدراسة التي تم الاستقرار عليها من خلال الدراسات السابقة، وقد استخدم نظام الأسئلة المغلقة (الاستبيان المغلق)، وهي تحديد الإجابات في بدائل مقررة ومن مميزات أنها سهلة الترميز وأنها يمكن التعويل عليها أو الثقة فيها بصورة أكبر حيث الإجابات محددة مع سهولة إدارة هذه الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المبحوثين. وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي المتدرج لتحديد إجابات أفراد العينة مما يمكن من الحصول على بيانات متصلة ولضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها. ويوضح جدول (١) الأوزان النسبية لمقياس (Likert) الخماسي.

جدول (١) الأوزان النسبية لمقياس (Likert) الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

إضافة لذلك وتلافياً لما يسمى بالتباين المنهجي المشترك للأداة البحثية، فقد عمد الباحثون إلى جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابع والوسيط الخاصة بالدراسة الحالية

على فترات زمنية متباعدة وذلك لتقليل اتجاه مفردات العينة نحو السعي إلى تحقيق التماثل في الإجابات والحفاظ على تناسقها. واشتملت قائمة الأسئلة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تحدد بعض الخصائص الهامة للمستقضي منهم للتأكد من مناسبتهم واهتمامهم بموضوع البحث.

الجزء الثاني: انقسم إلى ثلاث محاور اشتملت على الآتي:

١- المحور الأول: تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) بالاعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Tang et al., 2018) وقد اشتمل على ٢٠ عبارة من (١-٢٠). وقسم إلى أربع أقسام هي:

أ- التوظيف الأخضر: وقد اشتمل على ٥ عبارات (١-٥)

ب- التدريب والتوظيف الأخضر: وقد اشتمل على ٥ عبارات (٦-١٠)

ت- إدارة وتقييم الاداء الاخضر: وقد اشتمل على ٥ عبارات (١١-١٥)

ث- الحوافز والتعويضات الخضراء: وقد اشتمل على ٥ عبارات (١٦-٢٠)

٢- المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية (المتغير الوسيط): واعتمد الباحثون على مقياس ( park 2011) وقد اشتمل على ٨ عبارة من (٢١-٢٨). وقسم إلى ثلاث أبعاد كما يلي:

٣- المحور الثالث: تنمية السياحة الخضراء (المتغير التابع): وقد اشتمل على ٧ عبارات من (٢٩-٣٥).

٣- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية والعاملين الإداريين في الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى من خلال الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من مديري الموارد البشرية والعاملين الإداريين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) من مجتمع الدراسة بلغت (٣٠٠) مفردة وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة والتي يُمثل حجمها المجتمع طبقاً لمعادلة (Bartlett et al., 2001) وتم توزيع الاستبيانات يدوياً بمعرفة الباحثون، وتم جمع (٢٧٥) استمارة استبيان بنسبة (٩١,٦٦%) ومن خلال استخدام عمليات التحليل الإحصائي الخاص بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف عدد (١٧) استمارات لعدم صلاحيتها لتصبح عدد



الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (٢٥٨) استمارة بنسبة (٨٦,٠%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

ويوضح جدول (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة والجنس بالإضافة إلى المستوى الإداري للمستقضي منهم.

جدول (2): تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية للمستقضي منهم.

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	دبلوم فني	٨٨	34.11
	بكالوريوس	١٣٠	50.39
	ماجستير	٢٧	10.47
	دكتوراه	١٣	5.04
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٨	18.60
	من ٥-١٠	١٥٣	59.30
	أكثر من ١٠	٥٧	22.09
الجنس	ذكور	١٨٥	71.71
	إناث	٧٣	28.29
الإجمالي		٢٥٨	١٠٠

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة العينة الخاصة بالبحث كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة يمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها منها.

#### 4- الصدق والثبات الاستبيان:

استخدم الباحثون في تقدير الصدق والثبات مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha فإذا زاد هذا المقياس عن ٠.٦٠ أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع، ويتم حساب معامل الثبات عن طريق النسبة المئوية للجذر التربيعي لمعامل الصدق (قيمة ألفا). وقد جاءت قيمة كل من معاملي الصدق والثبات لمحاوَر الاستبيان المختلفة كما يوضح جدول (3)، (٨٥,٢% و ٩٢,٣٠%) على الترتيب وهي نسبة عالية مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3): مقاييس الصدق والثبات لمحاوَر الاستبيان المختلفة وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ

الثبات (%)	الصدق (قيمة ألفا)	أرقام العبارات	محاور الاستبيان
85.38	٠,٧٢٩	٢٠-١	١- إدارة الموارد البشرية الخضراء
90.11	٠,٨١٢	28-21	٢- الرشاقة التنظيمية
90.77	٠,٨٢٤	٣٥-٢٩	٣- تنمية السياحة الخضراء
٩٢,٣٠	٠,٨٥٢	٣٥-١	إجمالي الفقرات

#### ٥- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان:

يقيس اختبار (Kolmogorov- Smirnov Z) ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في قبل اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي (٤) نتائج الاختبار حيث أن القيم الخاصة بمستوى الدلالة لكل قسم تزيد عن (٠,٠٥) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يؤكد صلاحية أقسام استمارة الاستبيان لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

جدول (٤): نتائج اختبار (Kolmogorov- Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي لبيانات محاور الاستبيان المختلفة.

المعنوية	قيمة Z	محاور الاستبيان
٠,٠٩٢	٠,٩٢٥	١- إدارة الموارد البشرية الخضراء
٠,١٥٤	١,٢٢٣	٢- الرشاقة التنظيمية
٠,١٦٨	١,٥٧٠	٣- تنمية السياحة الخضراء

وبذلك تكون الباحثون قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى صلاحية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ٦- الأسلوب الإحصائي المستخدم:



استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج استثمارات الاستبيان طبقاً لما ذكره ( Cochran & Snedecor, 1980 ) وهي:

١- الأساليب التحليلية: تقدير معامل الارتباط البسيط والمتعدد وتحليل الانحدار الكامل لقياس قوة العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية وأثرهما على تنمية السياحة الخضراء مع تقدير الأهمية النسبية لهما واتجاهها والدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تقدير معامل الانحدار القياسي الجزئي (Beta).

٢- تحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis: وذلك للوقوف على ما إذا كان الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) يعدل من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في رأي فئات المستقضي منهم أم لا.

٧- فروض الدراسة الميدانية:

قسم الباحثون الفرض الرئيسي للدراسة طبقاً لبنود استمارة الاستقصاء لدراسة العلاقات التأثيرية بين محاور الاستبيان إلى:

الفرض الأول: " توجد علاقة تأثير ذي دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء.

الفرض الثاني: " توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء."

الفرض الثالث: " توجد علاقة تأثير ذي دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية."

الفرض الخاص بتحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis

الفرض الرابع: " تؤثر الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء."

٨- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بفروض الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحثون على تحليل علاقة الارتباط ( Correlation ) من خلال معامل ارتباط سبيرمان، بالإضافة إلى تقدير المساهمة النسبية ( $R^2$ ) والتي تعبر عن نسبة التغير في المتغير التابع التي

ترجع إلى التغير في المتغير المستقلة، وذلك بهدف اختبار جودة العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في فروض الدراسة الميدانية.

كما استخدم الباحثون تحليل الانحدار الكامل (Full Model Regression) لتقدير العلاقة التأثيرية والتوصل إلى نموذج العلاقة بين متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغيرات مستقلة) وبين متغيرات تنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع)، من خلال تقدير قيم معاملات الانحدار معامل الارتباط المتعدد ومعاملات الانحدار القياسي الجزئي بالإضافة إلى اختبار الأزواج الخطى بين المتغيرات الناتجة لضمان دقة النموذج. كما استخدم الباحثون متوسط قيم أسئلة الاستبيان الخاصة بكل عنصر من عناصر مجالات الدراسة لتعبير عن بيانات العناصر المختلفة للدراسة ومنها يتم تقدير العلاقات الارتباطية التأثيرية بين مجالات الدراسة الثلاثة (مجال الإدارة الخضراء للموارد البشرية ومجال الرشاقة التنظيمية بالإضافة إلى مجال تنمية السياحة الخضراء) بهدف اختبار فروض الدراسة. وكانت النتائج كالآتي:

اختبار صلاحية الفرض الأول: " توجد علاقة تأثيرية ذي دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء."

يوضح جدول (٥) علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء. وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%)، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط مؤكدة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء. كما لوحظ أن كل من (التدريب والتطوير الأخضر بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات الخضراء) كانتا أكثر الممارسات ارتباطا مع المتغير التابع (تنمية السياحة الخضراء)، بمعاملات ارتباط بلغا (٠,٧٤٠ و ٠,٧٣١) وبمساهمة نسبية بلغت (٥٤,٧٦% و ٥٣,٤٦%) على الترتيب، بينما جاء كل من (التوظيف الأخضر وإدارة وتقييم الأداء الأخضر) بقيم ارتباط أقل بلغت (٠,٦٩٦ و ٠,٥٦٩) وبمساهمة نسبية بلغت (٤٨,٤٤% و ٣٢,٣٧%) على الترتيب.

كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لجميع عناصر "إدارة الموارد البشرية الخضراء" بلغ (٠,٨١٤) وبمستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠)، وبمساهمة نسبية في متغير تنمية السياحة الخضراء بلغت (٦٦,٢٥%)، مما يؤكد على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية السياحة الخضراء. ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة.



جدول (٥): علاقة الارتباط بين متغيرات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء

المتغير التابع تنمية السياحة الخضراء	المعالم الإحصائية	المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)			
		التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	إدارة وتقييم الاداء الاخضر	الحوافز والتعويضات الخضراء
معامل الارتباط	٠,٦٩٦	٠,٧٣١	٠,٥٦٩	٠,٧٤٠	٠,٨١٤
المساهمة النسبية %	٤٨,٤٤	٥٣,٤٦	٣٢,٣٧	٥٤,٧٦	٦٦,٢٥
المعنوية	٠.00٠	٠.000٠	٠.000٠	٠.000٠	٠,٠٠٠

ويوضح الجدول السابق مؤشرات تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج تأثيري بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) وبين متغير تنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع). وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين ممارسات (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الاداء الاخضر بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات الخضراء) كانت ذات علاقة انحدار طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (٠.323 و ٠.067 و ٠.122 و ٠.373) على الترتيب. كما لوحظ أن كل من عنصري (التوظيف الاخضر والحوافز والتعويضات الخضراء) قد حصل على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠.498 و ٠.399) مؤكداً بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيراً في تنمية السياحة الخضراء.

وللتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قام الباحثون بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (٦) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (٠,٨١٤) ومعامل التحديد (R Square) ٦٦,٢٠% وبمستوى معنوية بلغ (٠,٠٠٠)، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات وتنمية السياحة الخضراء.



جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغيرات مستقلة) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
			خطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	4.659	---	٠.226	1.054	ثابت المعادلة
1.090	10.846	٠.498	٠.030	٠.323	١- التوظيف الأخضر
1.646	1.253	٠.071	٠.053	٠.067	٢- التدريب والتطوير الأخضر
1.114	2.578	٠.120	٠.047	٠.122	٣- إدارة وتقييم الاداء الأخضر
1.680	6.994	٠.399	٠.053	٠.373	٤- الحوافز والتعويضات الخضراء
معامل الارتباط المتعدد (R) = ٠,٨١٤					
معامل التحديد (R Square) = ٦٦,٢٠%					

(Y) = العامل التابع: تنمية السياحة الخضراء

ويرى الباحثون من نتائج جداول (٥-٦) امكانية قبول الفرض الاول " توجد علاقة تأثيرية  
ذی دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء ".

اختبار صلاحية الفرض الثاني: " توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية  
وتنمية السياحة الخضراء ".

يوضح جدول (٧) نتائج علاقة الارتباط بين (الرشاقة التنظيمية) كمتغير مستقل وبين  
(تنمية السياحة الخضراء) كمتغير تابع. ويلاحظ من نتائج أن هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية  
قوية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٤٨)، كما بلغت قيمة التغير في (تنمية السياحة  
الخضراء) التي ترجع إلى التغير في (الرشاقة التنظيمية) (R<sup>2</sup>) = (٤١,٩٩%)، كما يشير  
مستوى المعنوية إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية و لا ترجع إلى الصدفة، حيث بلغ مستوى  
الدلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من ٠,٠٥



النتيجة السابقة تعني وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء.

جدول (٧): نتائج علاقة الارتباط بين (الرشاقة التنظيمية) كمتغير مستقل وبين (تنمية السياحة الخضراء) كمتغير تابع.

المتغير المستقل	المعالم الإحصائية	تنمية السياحة الخضراء
الرشاقة التنظيمية	معامل الارتباط (R)	٠,٦٤٨
	المساهمة النسبية (R <sup>2</sup> )	٤١,٩٩
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٥٨

ويوضح جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين الرشاقة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع). وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بينهما طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير النموذج (٠,٥٢١). كما لوحظ أن قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي بلغ (٠,٢٤٨) مؤكداً بذلك على وجود تأثير موجب معنوي من تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية على تنمية السياحة الخضراء. كما جاء معامل تضخم التباين (VIF) في حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التأثيرية بين الرشاقة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء.

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين الرشاقة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	12.067	--	٠.235	2.838	ثابت المعادلة
١,٠٠	4.089	٠.248	٠.061	٠.251	الرشاقة التنظيمية

المتغير التابع: تنمية السياحة الخضراء

ويرى الباحثون بناء على النتائج السابقة (جدولي ٧ و ٨) أنه يمكن قبول الفرض الثاني: "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء".

اختبار صلاحية الفرض الثالث: " توجد علاقة تأثيرية ذي دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة التنظيمية".

يوضح جدول (٩) علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة التنظيمية ويفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة التنظيمية. كما لوحظ أن كل من (التدريب والتطوير الأخضر بالإضافة إلى إدارة وتقييم الأداء الأخضر) كانتا أكثر الممارسات ارتباطاً مع المتغير التابع (الرقابة التنظيمية)، بمعاملات ارتباط بلغا (٠,٧٢٤ و ٠,٧٤٣) وبمساهمة نسبية بلغت (٥٢,٤١% و ٥٥,٢٠%) على الترتيب، بينما جاء كل من (التوظيف الأخضر بالإضافة إلى الحوافز ولتعويزات الخضراء) بقيم ارتباط أقل بلغت (٠,٤٥٩ و ٠,٦٣٦) وبمساهمة نسبية بلغت (٢١,٠٦% و ٤٠,٤٤%) على الترتيب.

كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لجميع عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء" بلغ (٠,٦٤٨) وبمستوى الدلالة يساوي (٠,٠٠٠)، وبمساهمة نسبية في متغير الرقابة التنظيمية بلغت (٤٢,١٠%)، مما يؤكد على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقابة التنظيمية ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (٩): علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والرقابة التنظيمية.

المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)					المتغير التابع	المعالم الإحصائية
التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	إدارة وتقييم الاداء الاخضر	الحوافز والتعويزات الخضراء	الكلية		
٠.459	٠.724	٠.743	٠.636	٠,٦٤٨	معامل الارتباط	
٢١,٠٦	٥٢,٤١	٥٥,٢٠	٤٠,٤٤	٤٢,١٠	المساهمة النسبية %	
٠.00٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية	

ويوضح جدول (١٠) مؤشرات نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج تأثيري بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمغيرات مستقلة) وبين متغيرات الرقابة التنظيمية (كمغير تابع). ويفحص



نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين عناصر (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الاداء الأخضر بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات الخضراء) كانت ذات علاقة طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (٠.033 و ٠.156 و ٠.142 و ٠.166) على الترتيب. كما لوحظ أن كل من عنصري (الحوافز والتعويضات الخضراء بالإضافة إلى التدريب والتطوير الأخضر) قد حصلوا على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠,١٨ و ٠,١٦٧) مؤكداً بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيراً في الرشاقة التنظيمية.

وللتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قام الباحثون بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (١١) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (٠,٧٩٦) ومعامل التحديد (R Square) ٦٣,٤٠% وبمستوى معنوية بلغ (٠,٠٠٠)، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات والرشاقة التنظيمية.

جدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغيرات مستقلة) والرشاقة التنظيمية (كمتغير تابع)

متغيرات الموديل	معاملات الانحدار		معامل الانحدار القياسي الجزئي	قيمة T	معنوية VIF
	معامل الانحدار	الخطأ القياسي			
ثابت المعادلة	1.905	٠.292	---	6.521	---
١- التوظيف الأخضر	٠.033	٠.039	٠.051	٠.846	1.090
٢- التدريب والتطوير الأخضر	٠.156	٠.069	٠.167	2.259	1.646
٣- إدارة وتقييم الاداء الأخضر	٠.142	٠.061	٠.141	2.314	1.114
٤- الحوافز والتعويضات الخضراء	٠.166	٠.069	٠.180	2.408	1.680
معامل الارتباط المتعدد (R) = ٠,٧٩٦					
معامل التحديد (R Square) = ٦٣,٤٠%					

(Y) = العامل التابع: الرشاقة التنظيمية

ويتضح من نتائج جداول (٩-١٠) امكانية قبول الفرض الثالث " توجد علاقة تأثيرية ذي دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية " .

اختبار صحة الفرض الرابع: " تؤثر الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء".

قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبحث أثر الرشاقة التنظيمية كممتغير وسيط بين كل من الإدارة الخضراء للموارد البشرية وتنمية السياحة الخضراء طبقا لما حدده ( Baron & Kenny, 1986) وذلك من خلال أربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: قياس أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) على تنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع). (وهذا ما تم اختباره بالفرض الأول)

المرحلة الثانية: قياس أثر الرشاقة التنظيمية (كمتغير مستقل) على تنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع). (وهذا ما تم اختباره بالفرض الثاني)

المرحلة الثالثة: قياس أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) على الرشاقة التنظيمية (كمتغير تابع). (وهذا ما تم اختباره بالفرض الثالث)

المرحلة الرابعة: وفيها يتم قياس أثر الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) على تنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع). فإذا تغير تأثير المتغير المستقل على التابع تأثيرا جوهريا، كان دليلا على وجود تأثير للمتغير الوسيط. وهنا يظهر احتمالان هما:

أ- يختفي تأثير المتغير المستقل على التابع ويصبح غير دالة إحصائيا وفي هذه الحالة يسمى توسط كامل (Perfect Mediation).

ب- ينخفض تأثير المتغير المستقل على التابع ويظل دالة إحصائيا وفي هذه الحالة يسمى توسط جزئي (Partial Mediation).

يوضح جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين أثر كل من الإدارة الخضراء للموارد البشرية والرشاقة التنظيمية على تنمية السياحة الخضراء، ويفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين كل من (إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية)



و(تنمية السياحة الخضراء) علاقة طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (٠,٦٠٠ و ٠.823) على الترتيب. كما لوحظ أن الرشاقة التنظيمية قد حصلت على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠.657) مؤكداً بذلك أنها أقوى تأثيراً في النموذج.

وللتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) جاءت نتائج جدول (١٣) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (٠,٦٥٨) ومعامل التحديد (R Square) ٤٣,٣% وبمستوى معنوية بلغ (٠,٠٠٠)، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات وتنمية السياحة الخضراء.

أوضحت النتائج أيضاً أن الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) له تأثير توسط جزئي (Partial Mediation). على العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع) حيث انخفضت قيم معامل الانحدار لإدارة الموارد البشرية الخضراء وبلغت (٠,٦٠٠) بينما ارتفعت قيمة انحدار الرشاقة التنظيمية وبلغت (٠,٨٢٣) مع وجود معنوية لكلا معاملي الانحدار كما لوحظ أن الرشاقة التنظيمية قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠,٦٥٧) مؤكداً بذلك أنه أقوى تأثيراً في النموذج. كما أكدت قيم "T" ارتفاع معنوية معامل انحدار الرشاقة التنظيمية عن الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

وبالتالي تؤكد النتائج السابقة وجود تأثير (توسط جزئي) للرشاقة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في تأثيرهما على تنمية السياحة الخضراء.

جدول (١١): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين أثر كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية على تنمية السياحة الخضراء

متغيرات الموديل	معاملات الانحدار		معامل الانحدار القياسي الجزئي	قيمة T	معنوية VIF
	معامل الخطأ القياسي	معامل الانحدار			
ثابت المعادلة	٠.249	٠.656	---	2.633	---

1.160	١٠,٩٢	٠.504	٠.064	٠.600	إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل)
1.160	١٧,٠٢	٠,٦٥٧	٠.052	٠,٨٢٣	الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط).
معامل الارتباط المتعدد (R) = ٠,٦٥٨					
معامل التحديد (R Square) = ٤٣,٣%					

(Y) = العامل التابع: تنمية السياحة الخضراء

ويوضح جدول (١٢) مؤشرات نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) والرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) على تنمية السياحة الخضراء، حيث بلغت قيمة  $F = (٩٧,٣٥)$  وبدلالة إحصائية على مستوى ١%، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار وأن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد ولا ترجع إلى الصدفة.

جدول (١٢) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) والرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) على تنمية السياحة الخضراء

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
٠.000	97.355	7.924	2	15.848	الانحدار
		٠.081	255	20.755	الخطأ التجريبي
			257	36.602	الكلية

ويرى الباحثون من النتائج السابقة إمكانية قبول الفرض الرابع للدراسة: "تؤثر الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من الإدارة الخضراء للموارد البشرية وتنمية السياحة الخضراء".

كما يرى الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية إمكانية قبول الفرض الرئيسي للدراسة "توجد علاقة ذات أثر معنوي بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) والرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع)".

٩- نتائج الدراسة الميدانية:



١- أكدت النتائج وجود علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء، حيث لوحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%) . كما لوحظ أن كل من (التدريب والتطوير الأخضر بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات الخضراء) كانتا أكثر الممارسات ارتباطا مع المتغير التابع (تنمية السياحة الخضراء)، وهذا معناه أنه بزيادة التدريب و الأجور و المكافآت الخضراء يزيد مستوى الاهتمام بتطبيق السياحة الخضراء، بينما جاء كل من (التوظيف الأخضر وإدارة وتقييم الاداء الأخضر) بقيم ارتباط أقل.

٢- اوضحت النتائج وجود علاقة انحدار طردية وعالية المعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمغيرات مستقلة) بين متغير تنمية السياحة الخضراء (كمغير تابع). كما لوحظ أن كل من عنصري (التوظيف الأخضر والحوافز والتعويضات الخضراء) قد حصلوا على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي مؤكدا بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيرا في تنمية السياحة الخضراء.

٣- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية قوية بين (الرشاقة التنظيمية) كمغير مستقل وبين (تنمية السياحة الخضراء) كمغير تابع. كما أكدت النتائج على وجود علاقة انحدار تأثيرية طردية ومعنوية بين الرشاقة التنظيمية وتنمية السياحة الخضراء.

٤- أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية. كما لوحظ أن كل من (التدريب والتطوير الأخضر بالإضافة إلى إدارة وتقييم الاداء الأخضر) كانتا أكثر الممارسات ارتباطا مع المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، بينما جاء كل من (التوظيف الأخضر بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات الخضراء) بقيم ارتباط أقل.

٥- لوحظ ان العلاقة بين عناصر (التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة وتقييم الاداء الأخضر بالإضافة إلى الحوافز والتعويضات الخضراء) كانت ذات علاقة طردية وعالية المعنوية. كما لوحظ أن كل من عنصري (الحوافز والتعويضات الخضراء بالإضافة إلى التدريب والتطوير الأخضر) قد حصلوا على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي مؤكدا بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيرا في الرشاقة التنظيمية.

٦- أوضحت نتائج الدراسة ان العلاقة بين كل من (إدارة الموارد البشرية الخضراء والرشاقة التنظيمية) و(تنمية السياحة الخضراء) علاقة طردية وعالية المعنوية. كما لوحظ أن الرشاقة



التنظيمية قد حصلت على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي مؤكدا بذلك أنها أقوى تأثيرا في النموذج.

٧- أوضحت النتائج أيضا أن الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) له تأثير توسط جزئي (Partial Mediation) على العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) وتنمية السياحة الخضراء (كمتغير تابع) حيث انخفضت قيم معامل الانحدار لإدارة الموارد البشرية الخضراء بينما ارتفعت قيمة انحدار الرشاقة التنظيمية مع وجود معنوية لكلا معاملي الانحدار، إلا ان قيم معنوية معامل انحدار الرشاقة التنظيمية كانت أعلى من إدارة الموارد البشرية الخضراء و ما يؤكد وجود تأثير (توسط جزئي) للرشاقة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في تأثيرهما على تنمية السياحة الخضراء.

#### ١٠ - مناقشة نتائج الدراسة:

أكدت الدراسة الحالية على ارتباط مستقبل البشرية بشكل كبير بمدى قدرة الأجيال الحالية في الحفاظ على البيئة و أهمية العمل على تسليم بيئة نظيفة وخضراء للأجيال القادمة، مما يظهر أهمية الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها و الاستجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها.

كما أظهرت الدراسة ضرورة ان يكون لدى المؤسسات إدارة للموارد بشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية المناسبين لتلك التحديات، وتطبيق سياسات و إجراءات تدعم دور الاداء البشرى الاخضر بشكل متوافق مع طبيعة تحديات بيئة الأعمال، وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة من مواردها البشرية الخضراء.

و أكدت الدراسة أيضا على ان السياحة الخضراء في كثير من دول العالم من أهم القطاعات الاقتصادية، باعتبارها موردا اقتصاديا مهما ، نظرا لما تحققه من تنمية شاملة ورفاهية للمجتمع بطريقة لا تؤثر على البيئة (البشرية والمادية) وتحافظ عليها بل وتسعى إلى تطويرها واستدامتها، وذلك من خلال عدة أشكال للسياحة المستدامة أهمها السياحة الخضراء.

كما اوضحت الدراسة ان "إدارة الموارد البشرية الخضراء" لا تشمل اليوم الوعي بالشؤون البيئية فحسب ، بل تشمل أيضا الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لكل من المنظمة والموظفين ضمن منظور أوسع يمكن استخدامها لتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وزيادة الوعي الأخضر بين الموظفين والشروع في برامج التوازن بين العمل والحياة الخضراء. بالإضافة الي ان إدارة



الموارد البشرية الخضراء قد تساعد في الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة وتوفير مدخرات خضراء بالتخلص من النفايات مما يؤدي إلى تحسين رضا المستهلك بشكل غير مباشر.

و اظهرت الدراسة أن المنظمات التي تربط بين تحقيق نتائج بيئية طيبة وبين أجور المسؤولين التنفيذيين بها يشكل حافز قويا للمديرين للحفاظ على المعايير البيئية بشكل أفضل من المديرين الذين يحصلون على رواتب ثابتة، كما أن مشاركة الموظفين في تخضير المؤسسة يؤدي الي تحسين النتائج الرئيسية للإدارة البيئية مثل الاستخدام الفعال للموارد ، وتقليل النفايات وتقليل التلوث من أماكن العمل.

كما اوضحت الدراسة انه من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركات السياحة هي عدم وجود خطة شاملة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمات تشتمل على جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

و اظهرت الدراسة ايضا أهمية الرشاقة التنظيمية التي تظهر عبر عدد من العوامل، كسرعة الاستجابة في مواجهة التطورات و التغيرات و الازمات غير المتوقعة خارجيا او داخليا، بالإضافة الى القدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة في محيط بيئة العمل من خلال سرعة الرد لمواجهة التغيرات و الازمات غير المتوقعة ، و العمل على ايجاد بعض الحلول غير التقليدية و المبتكرة و التي تتميز بالإبداعية مع اتصافها بالمرونة العالية المتكاملة من اجل تحقيق افضل النتائج. كما اوضحت الدراسة ان هناك عوامل تساعد في ترسيخ وتطبيق الرشاقة التنظيمية من اهم تلك العوامل الدور القيادي وطبيعة نمط القيادة ، بالإضافة إلى مدى مواكبة المنظمة للتقدم التقني وتحقيق ما يسمى بالتميز التقني في الاداء التشغيلي، بهدف أبرزت تأثير ممارسات القيادة على خفة الحركة التنظيمية وسلاسة الاداء المؤسسي .

و أكدت نتائج الدراسة على أهمية دور شركات السياحة في تقديم منتج سياحي جاذب وتنافسي، لكنه في نفس الوقت يراعى الحفاظ على البيئة الطبيعية ويكون له مساهمة إيجابية في التنمية المجتمعية، و ذلك بهدف تطوير قطاع السياحة في مصر

و أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أهمية العلاقة بين كل من ( إدارة الموارد البشرية الخضراء و الرشاقة التنظيمية) و(تنمية السياحة المستدامة) نظرا لوجود علاقة طردية عالية المعنوية. أوضحت النتائج أيضا أن الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) له تأثير توسط جزئي ( Partial Mediation). على العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (كمتغير مستقل) و

تنمية السياحة المستدامة (كمتغير تابع) مما يؤكد وجود تأثير (توسط جزئي) للرقابة  
التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في تأثيرهما على تنمية السياحة المستدامة.

واسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية و التطبيق  
تتضح فيما يلي :

(أ) على مستوى النظرية : أكدت الدراسة الحالية على الدور الهام لممارسات ادارة الموارد  
البشرية الخضراء فى تنمية السياحة الخضراء فى ظل وجود الرقابة التنظيمية بشركات  
السياحة ، وأضافت هذه الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات  
ادارة الموارد البشرية الخضراء فى تنمية السياحة الخضراء للمستقصى منهم، ومن ثم فان  
الدراسة الحالية تضيف الى الادبيات القليلة نسبيا و المتاحة فى هذا المجال، حيث لم  
يرصد الباحثون اى سبق فى هذا الصدد فى بيئة ادارة الاعمال المصرية من البحث ، بما  
يعمل على توسيع قاعدة البحث فى هذا الجانب من دراسات ادارة الموارد البشرية الخضراء،  
واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الاجنبية ذات الصلة (Jia, Jianfeng et al., 2018)  
مما يعكس التوافق بين البيئات المختلفة فى ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء  
بالرغم من اختلاف الثقافات.

(ب) على مستوى التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدت من وجود علاقة ارتباط  
وتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء بشركات  
السياحة فئة (أ) فى ظل وجود الرقابة التنظيمية مؤثر قوى على ان سبل تدعيم التنمية  
السياحية الخضراء تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ، حيث بارتفاع  
مستوى استخدام وتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ( التوظيف الاخضر ،  
التدريب و التطوير الاخضر، ادارة وتقييم الاداء الأخضر، الحوافز و التعويضات الأخضر)  
يؤدى ذلك الى دعم التنمية السياحية الخضراء على المستوى الكلى.

#### ١٠- توصيات الدراسة:

توصى الدراسة بناء على نتائجها بالآتي:

١- الاهتمام بسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد  
داخل قطاع السياحة لتعزيز البيئة في هذا المجال، بالإضافة الى رفع معنويات الموظفين،  
وتحقيق رضاهم وتحسين الكفاءة.



- ٢- تعزيز تضمين الجوانب الخضراء فى الوصف الوظيفى للانشطة فى الشركات السياحية الصديقة للبيئة من خلال تضمين المتطلبات الخضراء ضمن أداء الوظيفة
- ٣- الاهتمام بالاستقطاب والاختيار الاخضر من خلال وضع معايير لجذب العاملين الذين يستخدمون المعايير الخضراء فى الشركات السياحية
- ٤- تعزيز وتطوير عملية التدريب الاخضر وممارسة بشكل عملى من خلال التشجيع على الدخول فى برامج تدريبية تعمل على توعيتهم بأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لديهم من خلال :
  - تطوير برامج تدريبية فى الادارة البيئية لزيادة الوعى البيئى و المهارت و الخبرات لدى العاملين.
  - تطوير برامج تدريبية متكاملة لخلق المشاركة العاطفية من جانب العاملين فى ادارة البيئة
  - تطوير برامج تدريبية متكاملة للوعى بادارة المعرفة الخضراء
- ٥- الاهتمام بادارة الاداء الاخضر من خلال استخدام مؤشرات الاداء الاخضر فى تقييم الاداء ووضع نقاط فى نموذج تقييم اداء العاملين تتعلق بمدى اهتمام و مساهمة العاملين فى المحافظة على بيئة العمل وتطبيق الممارسات الخضراء فى الشركات السياحية
- ٦- الاهتمام بالاجور و المكافآت للعاملين بشركات السياحة من خلال الجوائز و الحوافز المادية و المعنوية وشهادات التقدير
- ٧- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة و المصادقية و ذلك لقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء فى الشركات السياحية بهدف تحديد متغيراتها الايجابية التى يلزم تعزيزها و السلبية التى يجب الحد منها
- ٨- ضرورة تبنى الممارسات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل وتنمية السياحة الخضراء كابرام المسابقات فى الاقسام و الوحدات المختلفة فى الشركات عن مدى التزامها بالممارسات الخضراء وتعزيز ذلك بالحوافز المادية و المعنوية

- ٩- تشجيع العاملين فى الشركات السياحية على القيام بممارسات صديقة للبيئة من خلال وجودهم فى الشركات وخارجها مثل التشجيع على النقل الجماعى و الحد من الاسراف فى استخدام الطاقة الكهربائية و التقليل من الطباعة و استخدام السيارات الاقل تلوثا.
- ١٠- قيام شركات السياحة بتخصيص قنوات اتصال رسمية وغير رسمية لنشر الثقافة الخضراء بين موظفيها وأيضا بين عملائها لزيادة الوعي بالقضايا الخضراء:
- ١١- تنظيم لقاءات وورش عمل تعمل على تطوير المنتج الأخضر عن طريق:
  - القدرة على اقتراح طرق جديدة لتحقيق الأهداف البيئية
  - القدرة على اقتراح افكارا خضراء جديدة لتحسين الاداء البيئى
  - القدرة على اقتراح الترويج والدفاع عن افكار خضراء جديدة الى الاخرين
- ١٢- ينبغي على شركات السياحة إعطاء اهتمام لمفهوم الرشاقة التنظيمية وممارساتها فى العمل، بكونها أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المديرون.
- ١٣- العمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرون في شركات السياحة بحاجة إليها في كل من الاستجابة، المرونة والسرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على الماشي مع التغييرات والتي تؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.



١٠- المراجع:

أحمد إبراهيم موسى إبراهيم (٢٠٢١): "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٤١)، العدد (١).

أحمد محمد عبد العزيز ابو العينين وrania السيد ابراهيم (٢٠٢٠): " أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلة التنظيمية بالفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة – المجلد (١٩)، العدد (٢).

إسراء يوسف ذنون وخالد غازي التمي (٢٠١٣): "اهمية الوعي التكاملي والبيئي في تحقيق التنمية المستدامة في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية"، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسات، ط١، بيروت، فبراير (٢).

اسو محمد لطيف صالح ووسام سامي جبار زينل (٢٠٢١): "القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة"، مجلة الجامعة العراقية – العدد (٥١ ج١).

أمال محمد شاكر، (٢٠٢١): "بوابة المحروسة الإخبارية ١٩/نوفمبر/٢٠٢١.

خزعل، بصير خلف والمشهداني، لمياء محمد جاسم والطيار، أحمد رakan محمد. (٢٠٢٠): "ممارسات الموارد البشرية الخضراء GRHM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية آراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد ١١.

الدباغ، إيناس نهاد كامل (٢٠١٧): "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي-بحث استطلاعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

الطاهر، سناء وأبو سن، أحمد وحامد، عبد السالم. (٢٠١٩): " توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد ٩.

العابدي، علي. (٢٠١٢): " الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين." – مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية (٥) ٣١.

المصري، رانية (٢٠١٠): " توقعات البيئة للمنظمة العربية (البيئة من أجل التنمية ورفاهية  
الانسان) برنامج الأمم المتحدة، القاهرة.

ربيع، محمد صالح (٢٠١٧): "المدن الذكية خصائصها، توزيعها وظائفها"، دار الأدب للطباعة  
والنشر، العراق، بغداد.

رنا خليل التعمري (٢٠٢١): "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة  
الأعمال - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير - قسم  
إدارة الاعمال، جامعة الاسراء، الاردن.

السكرانة، بلال خلف (٢٠١٧): "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:  
دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية"، بغداد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.

سماح خليل قنديل (٢٠٢٠): "أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط  
لسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن"، رسالة  
ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال.

سهى عبد المنعم محمد شلبي (٢٠٢١): "أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة  
التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر-دراسة تطبيقية على بنك القاهرة"، المجلة  
العلمية للاقتصاد والتجار، العدد (١)، بتاريخ ٢٠٢١/١/١٣

سهى عبد المنعم محمد شلبي (٢٠٢١): "أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة  
التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر-دراسة تطبيقية على بنك القاهرة"، المجلة  
العلمية للاقتصاد والتجار، العدد (١)، بتاريخ ٢٠٢١/١/١٣

شريف محمد محمد يوسف (٢٠٢١): "الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة  
الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد  
والتجارة، العدد (٤)، ٢٠٢١/٤/٤.

علاء ميشيل الحداد (٢٠٢٠): "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية-  
دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري"، رسالة ماجستير، الجامعة  
الافتراضية السورية، قسم إدارة الاعمال ، ٢٠٢٠/١٢/٧.



علاء ميشيل الحداد (٢٠٢٠): "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية- (دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري)" ، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، قسم إدارة الاعمال ، ٢٠٢٠/١٢/٧ .

كاظم، على عبد الله (٢٠١٥): " السياحة الخضراء مسار جديد للتنمية السياحية المستدامة تجارب دول عربية مختارة"، دار المواسم للنشر والطباعة، لبنان بيروت.

الغالبي، ظاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي (٢٠١٥): "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل". الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

مصري، هبة (٢٠١٦): "تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية": دراسة استكشافية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

مها محمد الرخيص و فاطمة محمد الرخيص (٢٠٢٠): "أثر النماذج الحديثة للإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات: دراسة تحليلية وصفية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٤) - العدد (١١).

موسى، عمار فتحي؛ وأمين، محمد فوزى (٢٠١٧): «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية»، المجلة العلمية للبحوث التجارية (آفاق جديدة) ، كلية التجارة - جامعة المنوفية - المجلد ١ ، العدد ٣ و٤ .

هبة عبد الكريم يوسف زيدان (٢٠٢٠): " واقع استخدام العلامات البيئية كأداة للتسويق الاخضر في الشركات السياحية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - المجلد (١٨)، العدد (٢).

نورا منصور محمد، عزة ماهر خليل، بسام سمير الرميدى (٢٠٢٠): " تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع السياحة"، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات المجلد (٤)، العدد (١/٢).



- AL-Romeedy, B. (2019) Green Human Resource Management in the Egyptian Travel Agencies: Constraints of Implementation and Requirements for Success, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 18 (4), 529-548.**
- Bombiak, & Kluska (2018) Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience**
- Cegarra-Navarro, J. and Martelo-Landroguez, S. (2020), "The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application", Journal of Intellectual Capital, Vol. 14 (3), pp. 188-201.**
- Chamanifard. R, Nikpour. A, Chamanifard. S, Nobarieidishe. S., (2015).” Impact of organizational agility dimensions on employee’s organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran”, Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 1, pp. 199-207.**
- De Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. Public Administration Review, 80(2), 259-270**
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21,1105–1121.**
- Hosain, S. and Rahman, S. (2016) Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM),18(6), 54-59**
- Hosain, S. and Rahman, S. (2016) Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM),18(6), 54-59.**
- Hosain, S. and Rahman, S. (2016) Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM),18(6), 54-59.**
- Hosain, S. and Rahman, S. (2016) Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)**



- Jia, J.; Liu, H.; Chin, T. & Hu, D. (2018). “The continuous mediating effects of GHRM on employees’ green passion via transformational leadership and green creativity”, Sustainability, 10 )9(, pp. 32-37.**
- Khodabandeh N. Mohammdi N. Doroudi H. and Mansouri, A. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). Iranian journal of educational Sociology, Volume 1, Number 7, 2018**
- Kuleelung, T. & Ussahawanitchakit, P., (2015), "Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand", The Business and Management Review, Vol. 7, No.1, pp. 206-217.**
- Mandip,G(2012) People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, 244-252.**
- Marhatta. Shakti & Adhikari. Sandeep (2013) ‘Green HRM And Sustainability’, ASM’s International E-Journal of Ongoing Research in management And IT. e-ISSN-2320-0065.**
- Mehta, K. and Chugan, P. (2015) Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business, Universal Journal of Industrial and Business Management, 3(3), 74-81.**
- Mishra, Sarkar & Kiranmai (2014) Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. World Review of Science, Technology and Sustainable Development,11(1),26-42. -MM**
- Mishra. (2017) ‘Green human resource management: framework for sustainable organizational development in an emerging economy’, International Journal of Organizational Analysis, DOI: 10.1108/IJOA-11- 2016-1079.**
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & AbuElhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. Journal of Engineering and Applied Sciences, 13(15), 6199-6210.**
- Moradiaval, S; Haddadi, E; keikha, a (2017). Investigating the effect of organizational citizenship behavior) OCB (components on**

organizational agility. *Interdisciplinary journal of education*, 1(1), 59- 67.

**Muniandi, Tale Selvi., Nasruddin, Elisha (2015), Green RCruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia, Conference on Green Human Resource Management, Eastin Hotel, Penang, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May**

**Nafei, W.A (2016). The Role of Organizational Agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 4; 2016**

**Nejati et al. (2017) ‘Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change’, *Journal of Cleaner Production*, DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213.**

**<sup>1</sup>Nenadal, J. Vykyda, D. and Waloszek, D., (2018) Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity* 22 (2):47 • July 2018 with 1,873 Reads**

**Park, Y. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies. Doctor Dissertation, University of Southern California.**

**Pencarelli, T., Splendiany, J., and Fraboni, C. (2016). Enhancement of the blue flag Eco-label in Italy: An Empirical Analysis, *Anatolia*, Vol. 27, No., 99. 28-37.**

**Park, S.Y. and Millar, M., (2016). The US traveler’s familiarity with and Perceived Credibility of lodging Eco labels, *Journal of Vacation Marketing* vol. 22(1), pp. 3-12.**

**Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue. *Sustainability*, 12(6), 2231.**

**Rani, S. and Mishra, K. (2014) Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations, *International Journal on***



**Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, 2(11).**

**Reiser, S., (2018). Ecolabelling in the Tourism Industry. A step towards sustainable development or marketing tool? Sustainable (7), (1/2).**

**Sturwig, M. and Adendorff, C., (2018). Consumers' perception of Eco labels in in South Africa, Athens Journal of Business and Economics. Vol.4, Issue 2, pp. 163-178.**

**Stringer, L. (2009). "The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees", the environment, and the bottomline. New York.**

**Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. Academy of Management Journal, 36(2), 239-270.**

**Young.A.G., (2013), "Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility, ", partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.**

**Yusoff, Yusmani Mohd & Nejati, Mehran & Hung Kee, Daisy Mui & Amran Azlan. (2018), 'Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry', Global Business Review, DOI: 10.1177/0972150918779294.**

**<https://gate.ahram.org.eg/daily/News/807596.aspx>**

استمارة الاستبيان

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
المجال الاول: ادارة الموارد البشرية الخضراء.					
أ- التوظيف الاخضر:					
					١- توفر الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الادارة الفندقية الخضراء
					٢- تحرص الشركة على استقطاب وتوظيف المتقدمين للوظائف الذين لهم وعي بالمشاكل البيئية.
					٣- تهتم الشركة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية الخضراء في سياسة التوظيف.
					٤- تمتلك الشركة رؤية حقيقية عن الادارة الخضراء وتعمل على تنفيذها.
					٥- تراعي القضايا البيئية المحيطة بالشركة عند عمل الوصف الوظيفي للمتقدمين
ب- التدريب والتطوير الاخضر:					
					٦- تهتم الشركة بعمل دورات تدريبية لتعزيز قدرات العاملين عند التعامل مع البيئة المحيطة.
					٧- تعمل الشركة على دمج البرامج التدريبية مع التعليمات التي تولد قيم بيئية عند العاملين.
					٨- تهتم الشركة في تطوير وتحسين مهارات العاملين اللازمة لدمج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في العمل.
					٩- تعمل الشركة على اجراء تحليل للاحتياجات التدريبية للعاملين المتعلقة بالبيئة المحيطة.
					١٠- تهتم الشركة بتطوير الكوادر القيادية التي تتميز بتوافر الحس البيئي لديها.
ت- ادارة وتقييم الأداء الاخضر:					
					١١- تلتزم الشركة بتقييم الاداء البيئي عند تقييم الاداء العام للعاملين.
					١٢- تعتمد ادارة الشركة على انظمة التقييم الاخضر للعاملين



					١٣- تساعد عمليات التقييم البيئي الأخضر في توفير الجهد والوقت.
					١٤- يتوافر بالشركة مؤشرات لتقييم الاداء البيئي الأخضر.
					١٥- يأخذ المدبرون مدى تحقيق الاهداف البيئية الخضراء بعين الاعتبار عند تقييم الاداء.
ث- الحوافز والتعويضات الخضراء:					
					١٦- تهتم الشركة بصرف حوافز ومكافآت للعاملين المهمين بتنفيذ تعليمات الاداء البيئي.
					١٧- تحفز الشركة العاملين عند اقتراحهم حلول بيئية مناسبة لتحسين الوضع البيئي للشركة.
					١٨- تعتمد الشركة نظام للتعويضات والمكافآت للتعبير عن مدى اهتمامها بالقضايا البيئية.
					١٩- تقدم الشركة حوافز تشجيعية للعاملين لتدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة.
					٢٠- تحفز الشركة على مشاركة واندماج العاملين في القرارات الخاصة بالبيئة الخضراء.
المجال الثاني: الرقابة التنظيمية:					
					٢١- تتخذ الشركة قرارات سريعة واستباقية لكي تحافظ على صدارة التنافس في عصر التغيرات السريعة.
					٢٢- تمتلك ادارة الشركة القدرة على التنبؤ بالتغير في الطلب السياحي والتوجه اليه.
					٢٣- تعتمد ادارة الشركة على سياسات مرنة تسهم في مواجهة ومواكبة التغيرات المفاجئة.
					٢٤- تحرص ادارة الشركة على تنفيذ التغيرات والقرارات التي تعمل على تسهيل اجراءات العمل.
					٢٥- تتميز ادارة الشركة بتنوع المنتجات والخدمات السياحية المقدمة للسائحين.
					٢٦- تتميز ادارة الشركة بسرعة متابعة شكاوى العملاء والعمل على حلها بشكل سريع وفعال.
					٢٧- تعدل الشركة من أسعاره طبقا للتغيرات للمحافظة على الوضع التنافسي له والاحتفاظ بعملائه.
					٢٨- تحرص ادارة الشركة على اشراك العاملين في دورات تدريبية تؤهلهم للاشتراك في صنع القرارات.

أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرشاقة التنظيمية  
د/شيماء عبد الله البطران د/نهلة عبد الوهاب مشهور د/سماح عبد الحفيظ الشناوى

المجال الثالث: تنمية السياحة الخضراء:					
					٢٩- يتوافر الوعي بالممارسات الخضراء داخل الشركة.
					٣٠- يتوافر الوعي بمفهوم الاستدامة الخضراء داخل الشركة.
					٣١- العاملين بالشركة يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل والتكيف مع التكنولوجيا الخضراء.
					٣٢- توفر الشركة الميزانية اللازمة لتنفيذ المبادرات الخضراء.
					٣٣- وضوح العائد المادي الناتج من تنفيذ الممارسات الخضراء بالشركة.
					٣٤- اقبال العاملين بالشركة على تنفيذ ممارسات المبادرات الخضراء.
					٣٥- توافر الدعم الإداري من الإدارة العليا للشركة لتنفيذ الممارسات الخضراء.