

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

منى سامي محمود مصطفى *

ملخص

هدف البحث إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية متعددة الأبعاد (الاختيار، المشاركة والتمكين) على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وأجرى البحث على عينة عشوائية مقدارها 291 مفردة، وبلغ معدل الاستجابة 88%، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر وعلى الميزة التنافسية المستدامة كما توصل البحث لوجود تأثير معنوي إيجابي للإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة كذلك تم التوصل إلى وجود تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة بتوسيط الإبداع الأخضر إضافة إلى أن للهوية التنظيمية الخضراء دور معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع الأخضر، الهوية التنظيمية الخضراء، الميزة التنافسية المستدامة.

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة جامعة المنصورة.

The impact of sustainable human resource management practices on green creativity and sustainable competitive advantage: the moderating role of green organizational identity

Abstract

The research aimed to test the impact of multi-dimensional sustainable human resources management practices (selection, participation and empowerment) on green creativity and sustainable competitive advantage: the modifying role of green organizational identity by applying it to employees of the Egyptian Fertilizer Production Company “MOPCO”. The research was conducted on a random sample of 291 individuals, and the average was The response was 88%,. The research found that there is a direct significant effect of human resource management practices on green innovation, and advantage. Sustainable competitiveness. The research also found that there is a positive moral effect of green creativity on sustainable competitive advantage. It was also found that there is an indirect effect of human resource management practices on sustainable competitive advantage through the mediation of green creativity. In addition, green organizational identity has a moderating role in the relationship between resource management practices. Humankind and sustainable competitive advantage, and based on the research results, the researcher developed a set of recommendations.

.Keywords: sustainable human resource management practices -green creativity-green organizational identity-sustainable competitive advantage

منذ انطلاق رؤية مصر 2030 عام 2016 تسعى مصر أن تكون ضمن أفضل 30 دولة في العالم من حيث الحجم الاقتصادي والقدرة التنافسية للسوق مرتكزة في ذلك على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مما يستدعي من جميع المنظمات بكافة أنواعها تطوير أنشطتها بما يضمن تحقق أهداف التنمية المستدامة (Chen, 2018)، وقد تناولت وثيقة أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري للفترة الرئاسية (2024-2030) التوجه الاستراتيجي الرابع والذي يؤكد على تعزيز دعائم اقتصاد تنافسي مستدام، والتوجه بخطى مستدامة تجاه الاقتصاد الأخضر <https://www.idsc.gov.eg/PeriodicPublications/details/8>. ولقد أصبح الأفراد أكثر وعيًا بأهمية حماية البيئة مما يضغط على الشركات لمتابعة الاهتمامات واللوائح والسياسات البيئية (Al-Ghazali et al., 2022). هذا وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من الموضوعات الحديثة نسبيًا في مجال الفكر الإداري فمنذ بداية القرن الحادي والعشرين أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة نهجًا جديدًا ومهمًا لإدارة الأفراد في العمل والتي تربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة (Lulewicz-Sas et al., 2022)، وقد أوضح (Yusoff et al., 2022) أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تتعامل مع المتطلبات المرتبطة بالاستدامة البيئية وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء جزء منها. ولقد أدى الاهتمام بالقضايا البيئية إلى ممارسة الأنشطة الخضراء وخاصة الإبداع الأخضر (Sun et al., 2022).

فلكي تتمكن الدول والمنظمات من تحقيق التنمية المستدامة فإن ذلك يتطلب الإبداع الأخضر وعلى الرغم من أهمية ذلك إلا أن دراسة سوابق الإبداع الأخضر لم تحظى بالاهتمام الكافي (Al-Ghazali et al. , 2022).

وحيث إن القضايا البيئية أصبحت أكثر أهمية فإن تطوير هوية تنظيمية خضراء يدفع المديرين والموظفين إلى ترسيخ الوعي البيئي والإدارة الخضراء (Chang et al. , 2019). وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة ناقشت الهوية التنظيمية على نطاق واسع إلا أن القليل من الدراسات ركزت على العوامل البيئية في الهوية التنظيمية وتطبيق نماذج الهوية التنظيمية في مجال الإدارة البيئية واستخدام الهوية التنظيمية الخضراء كعامل في شرح القضايا البيئية (Chen et al.,2022).

وفي ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم يتوجب على الشركات إيجاد ميزة تنافسية مستدامة نابعة من الشركة نفسها يصعب تقليدها. وتواجه الشركات، وخاصة الصناعية تحدياً يتمثل في العمل بطريقة مستدامة بيئياً ومستجيبة اجتماعياً في حين تستمر في تحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق الأرباح (Wang et al., 2022). ومما سبق تسعى الباحثة لدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة وبحث الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: مشكلة البحث:

تعتبر قضية حماية البيئة والاستغلال السوي لمواردها من أهم القضايا التي حظيت باهتمام كبير على كافة المستويات. وقد ألزم الدستور المصري الدولة بالحفاظ على البيئة وعدم الاضرار بها والاستخدام الرشيد للموارد من أجل التنمية المستدامة. كما

تم إنشاء جهاز شؤون البيئة وصندوق حماية البيئة لتمويل الدراسات التي تتعلق بالبيئة <https://cutt.us/ohCCj>.

ويعود تاريخ التنمية المستدامة في الأمم المتحدة إلى مؤتمر الأمم المتحدة بستوكهولم بالسويد <https://www.un.org/ar/conferences/environment1972>

وفي ظل بيئة شديدة المنافسة وفي ظل الاهتمام المتزايد بالقضايا البيئية أوجب على الشركات ضرورة البحث وإيجاد ميزة تنافسية مستدامة. وبمراجعة الأبحاث المنشورة عن إدارة الموارد البشرية المستدامة فإن معظمها استكشافي وليس تطبيقي كمي، مما يستوجب البحث وعمل دراسات تطبيقية لتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتأثيرها على الأداء التنافسي للمنظمات

([Arulrajah, 2016](#); [Ehnert et al., 2016](#); [Guerci et al.,2019](#);[Wuen et al.,2020](#))

ولبيان مشكلة البحث ومعرفة مدى توافر أبعاد المتغيرات قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة (35) مفردة من العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو" من خلال المقابلات المتعمقة؛ وذلك لمعرفة مدى توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومدى وضوح مفهوم كلا من الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة، والهوية التنظيمية الخضراء، لدى مفردات العينة الاستطلاعية، وأوضحت الدراسة الاستطلاعية أن الشركة تقوم ببعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، ولديها إدارة تختص بالبيئة (وفقاً لإجابات 25 عامل بنسبة 71%)، وعلى الرغم من ذلك فقد أوضحت الدراسة الاستطلاعية عدم وضوح مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة لدى مفردات العينة بصورة تامة (وفقاً لإجابات 28 عامل بنسبة 80%) كذلك عدم الوضوح الكامل لمفهوم الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة (وفقاً لإجابات 26 عامل بنسبة 74%)،

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

وعدم فهم المقصود بالهوية التنظيمية الخضراء (وفقاً لإجابات 27 عامل بنسبة 77%). وبناءً على ما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية يتضح وجود قصور في فهم العاملين بالشركة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الأخضر والهوية التنظيمية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة، لذلك ترى الباحثة ضرورة دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الهوية التنظيمية والإبداع الأخضر في شركة مصر لإنتاج الأسمدة.

وبناءً على الدراسات السابقة والتي أوضحت قلة دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من الجانب التطبيقي كما أوضحت عدم وجود دراسة -على حد علم الباحثة- تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة والدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، وبالإضافة إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل تعدل الهوية التنظيمية الخضراء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة؟ وينبثق منه التساؤلات التالية:

- ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة؟
 - ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر؟
 - ما تأثير الإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة؟
 - هل يتوسط الإبداع الأخضر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة؟
 - ما تأثير الهوية التنظيمية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة؟
- ثانياً: أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة.
 - 2- معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر.
 - 3- بيان تأثير الإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة.
 - 4- معرفة مدى توسط الإبداع الأخضر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.
 - 5- معرفة تأثير الهوية التنظيمية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة
 - 6- بيان الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة
- ثالثاً: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في الآتي:

1- الأهمية العلمية:

- تعتبر متغيرات (ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة-الميزة التنافسية المستدامة-الإبداع الأخضر -الهوية التنظيمية الخضراء) من المتغيرات الحديثة نسبياً والتي بحاجة إلى مزيد من الدراسة.
- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في عدم وجود دراسة تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للإبداع الأخضر والدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، وبتحقيق أهداف الدراسة فإنها ستساهم في الإضافة للمعرفة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع الأخضر، الهوية التنظيمية الخضراء.

2- الأهمية التطبيقية:

- تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية مساهمة نتائجها في مساعدة المسؤولين على زيادة الإبداع الأخضر وزيادة الميزة التنافسية المستدامة.

- مساعدة المسؤولين في إدراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق
ميزة التنافسية المستدامة.

- تأتي أهمية الدراسة تمثيلاً مع استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر
2030) حيث تستند رؤية مصر 2030 على مبادئ التنمية المستدامة الشاملة
وحماية البيئة وحماية الموارد. <https://www.presidency.eg/ar/>

رابعاً: الإطار النظري، وفروض البحث، والنموذج المقترح:

يشمل الإطار النظري، وفروض البحث، والنموذج المقترح كلا من مفهوم ممارسات
إدارة الموارد البشرية المستدامة، والدور الوسيط للإبداع الأخضر في العلاقة بين
ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، والدور المعدل للهوية
التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية
المستدامة، ومن ثم صياغة فروض البحث ووضع تصور النموذج المقترح للبحث
وذلك كالتالي:

1- ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة

تهتم إدارة الموارد البشرية بالموظفين وكيفية مساهمتهم في الكفاءة والفعالية
التنظيمية، وتتألف ممارسات إدارة الموارد البشرية من الممارسات التي تساعد
المنظمة على إدارة الموظفين بشكل فعال خلال المراحل المختلفة للتوظيف بما في
ذلك ما قبل التوظيف، والتوظيف وما بعد التوظيف، وتستخدم المنظمات ممارسات
مختلفة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها مثل الاختيار والتوظيف والتدريب
والتقييم وتمكين الموظفين والتحفيز... (Manzoor et al.,2019).

وقد قاما كلا من [Kainzbauer and Rungruang\(2019\)](#) بمراجعة نظرية
للأدبيات التي تناولت إدارة الموارد البشرية المستدامة لتحليل حجم وتطور الأساس

المعرفي خلال الفترة (1982-2019) باستخدام أداة التخطيط العلمي وأوضحت نتائج الدراسة أن الأساس المعرفي لإدارة الموارد البشرية المستدامة مازال في بداياته ويوجد اهتمام عالمي من المجتمعات المتقدمة بإدارة الموارد البشرية المستدامة. وقد تبلورت مفاهيم أخرى على أساس هذا المفهوم مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء، إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً، إدارة الموارد البشرية الأخلاقية، إدارة الموارد البشرية للصالح العام، وهذه المفاهيم جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية المستدامة مع درجات متفاوتة من التركيز على أبعاد الاستدامة (Lulewicz-Sas et al.2022)

وبالرغم من الاهتمام العالمي إلا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لم تنال الاهتمام الكافي من قبل العديد من المنظمات لأسباب منها عدم اعتبار العنصر البيئي عاملاً مؤثراً في تكاليف المنظمة، كذلك لغياب القوانين الملزمة للالتزام المنظمات بالمعايير البيئية في بعض البلدان (Yusoff et al.,2018). وقد عرف (Ehnert et al.(2016) ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها تبني استراتيجيات وممارسات تمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئة على المدى الطويل مع مراعاة النتائج السلبية. كما تم تعريفها بأنها ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار-التدريب-إدارة الأداء-المسار المهني-التعويض والحوافز)الموجهة بالمدى الطويل وتهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية(الربح-العائد على الاستثمار...)والأهداف الاجتماعية(تحسين حياة المجتمع-العدالة الاجتماعية..)والأهداف البيئية(الحفاظ على الموارد الطبيعية- ترشيد استخدام الطاقة...).والأهداف البشرية(الاهتمام بالصحة النفسية والبدنية للعاملين-العدالة في بيئة العمل-تنمية المهارات اللازمة للاحتياجات المستقبلية)وتؤدي إلى الأداء المستدام للمنظمة (Randeve and Jhab,2019).

ويمكن للباحثة تعريفها بأنها مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعطل للهوية التنظيمية الخضراء

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على الأجل الطويل وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة مع الحد من الآثار السلبية والحفاظ على البيئة ودون المساس بالقدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة:

يواجه العالم تهديدات وقضايا بيئية بسبب التغيرات المناخية والاحتباس الحراري؛ لذا أصبحت الاستدامة في الوقت الحاضر اتجاهاً متنامياً، مما دفع الشركات إلى التركيز عليها وجعل الباحثين مهتمين بشكل متزايد بدراسة موضوع الاستدامة، ويرى [Manzoor et al.\(2019\)](#) أنه يجب على جميع الشركات الأخذ بعين الاعتبار الاستدامة خاصة عندما يتعلق الأمر باستراتيجيات التطوير والنمو.

وقد عرفا [Osman and Ngah \(2016\)](#) الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة الشركات على خلق قيمة طويلة الأجل، ومعرفة كيفية تأثير الأنشطة على البيئة والعمل على تقليل التأثيرات السلبية والاهتمام بأصحاب المصلحة وكذلك الموظفين والعملاء والمجتمع.

وعرفها [Kadir et al.\(2018\)](#) بأنها قدرة الشركة على تحسين وضعها التنافسي بالسوق والتفوق على المنافسين على مدى طويل من الزمن. كذلك عرفها [Maulini et al.,2022Bhandari et al.,2022](#)؛ بأنها ميزة تخلقها الشركة لا يمكن تقليدها مستقبلاً من قبل المنافسين. وترى الباحثة أن الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في قدرة الشركة على خلق قيمة فريدة تتميز بها لا يستطيع المنافسون الحاليون والمرتبون تقليدها على المدى الطويل.

وقد أوضح [Gharibeh\(2019\)](#) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية بالأردن. كما بين

[Nawafleh\(2020\)](#) وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية.

وقد قامت دراسة [Karman\(2020\)](#) بتطوير إطار مفاهيمي يربط إدارة الموارد البشرية المستدامة بالقيمة التنظيمية وتحديد مدى قوة نظام إدارة الموارد، وأوضحت النتائج أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤدي دوراً إيجابياً مهماً في تحقيق النتائج التنظيمية وذلك من خلال التأثير على ثلاث مستويات: المنظمة (الكفاءة- المرونة-الجودة-الابتكاروالربح) المجتمع (رضا أصحاب المصلحة ونمو التوظيف والشمول الاجتماعي) والفرد (المشاركة والتوظيف والتوازن بين العمل والحياة). كذلك أكد [Hamod and Majeed\(2021\)](#) على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة بالمستشفيات العام بالشيخ زايد بمصر. وعليه يمكن وضع الفرض التالي:

يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة

3- ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والإبداع الأخضر

يعتبر [Chen and Chang \(2013\)](#) أول من طوراً مفهوم الإبداع الأخضر حيث أوضحاً أنه تطوير أفكار جديدة حول المنتجات الخضراء أو الخدمات الخضراء أو العمليات الخضراء أو الممارسات الخضراء والتي يتم الحكم عليها بأنها جديدة ومفيدة. ويعرف [Li et al.\(2020\)](#) الإبداع الأخضر بأنه تطوير أفكار خضراء جديدة وقيمة حول إنتاج المنتجات أو الأساليب أو الممارسات الخضراء.

ويعرفه [Chang and Hung \(2021\)](#) بأنه سلوك قائم على المعرفة المهنية المتعلقة بالبيئة والتفكير الإبداعي المتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والذي يعزز تنفيذ الابتكار الأخضر اللاحق. ويعد الإبداع الأخضر حجر الزاوية للابتكار

الأخضر، فالإبداع هو القوة الدافعة الرئيسية للابتكار [Chang and Hung \(2021\)](#). وترى الباحثة أن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، ويركز الإبداع على توليد الأفكار ويؤكد الابتكار على تنفيذ الأفكار. وترى الباحثة أن هناك فرق بين الإبداع التقليدي والإبداع الأخضر، حيث يهتم الأخير بالامتثال للوائح البيئية وتلبية الاهتمامات البيئية للسوق. وقد أوضح [Song and Yu \(2018\)](#) أن الإبداع الأخضر يؤثر إيجابياً على الابتكار الأخضر.

ويرى العديد من الباحثين أن الشركات التي تتخذ خطوات نحو الإبداع الأخضر ستستفيد من كونها أول من يتقدم في مجال يتميز بإنتاج صديق للبيئة وفعال في استخدام الموارد مما سيزيد من سمعتها التنظيمية وحصتها السوقية ([Al-Ghazali et al. , 2022](#)). وقد أوضحت دراسة [Jia et al. \(2018\)](#) التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع الأخضر للموظفين. وعليه يمكن وضع الفرض التالي: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر

4- الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة

مع تزايد الموجة العالمية لحماية البيئة أصبح تطوير أداء منتجات خضراء عاملاً رئيسياً للحصول على مزايا تنافسية ([Chang and Hung, 2021](#)). لذا يعد الإبداع الأخضر عاملاً مهماً للشركات لتحقيق الميزة التنافسية، ويرى ([Jia et al. \(2018\)](#)) أن دمج الإبداع الأخضر في اهتمامات الشركة الرئيسية يمكن الشركة من اكتساب ميزة تنافسية خضراء.

ويعتبر الإبداع الأخضر أحد الأصول المهمة للشركات وأحد المصادر الرئيسية للحفاظ على المزايا التنافسية طويلة الأجل ([Chang and Hung, 2021](#)).

وقد أوضحت الدراسات التأثير المباشر الإيجابي للابتكار الأخضر على الميزة التنافسية (Tu and Wu,2021; Sellitto et al.,2020) والتأثير المباشر الإيجابي على الميزة التنافسية المستدامة (Zhang et al., 2023). وعليه يمكن وضع الفرض التالي:

يوجد تأثير معنوي للإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة

5- الدور الوسيط للإبداع الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

أوضحت بعض الدراسات التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على المخرجات الفردية والتنظيمية (Karman,2020; Manzoor et al.,2019; Wuen et al.,2020) ودراسات أوضحت التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة (Hamod and Majeed,2021). وبينت دراسات أن الإبداع الأخضر أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Chang and Hung, 2021) ، كذلك فإن هناك تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال توسط بعض المتغيرات، حيث أوضح (Elrehail et al.,2019) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال دراسة الدور الوسيط لرضا الموظفين في سياق فنادق الخمس نجوم بقبرص. ولا توجد دراسة-على حد علم الباحثة-تناولت الدور الوسيط للإبداع الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة. وتتوقع الباحثة الفرض التالي:

يتوسط الإبداع الأخضر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

6- الهوية التنظيمية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

في دراسة للهوية التنظيمية طور (Chen and Yu-Shan (2011) مفهومًا جديدًا يسمى الهوية التنظيمية الخضراء يتضمن هذا النوع من الهوية مخططاً تفسيرياً للإدارة البيئية وحمايتها والذي يبينه أعضاء المنظمة بشكل جماعي لتوفير معنى لسلوكهم (Song and Yu,2018). وقد أوضح (Chang and Hung (2021) أن الهوية التنظيمية الخضراء تزيد من القدرة التنافسية حيث إن العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الهوية التنظيمية أكثر تعاونًا مما يؤدي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. وقد أوضح (Chen et al.(2022) أن الهوية التنظيمية تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة حيث كلما زاد إحساس الموظفون بالهوية التنظيمية كلما زاد احتمال اقتراحهم لأفكار جديدة (Kavitha et al.,2023). ووفقاً (Chang et al. (2022) فإن الهوية التنظيمية تلعب دوراً إيجابياً في السلوك الابتكاري للعاملين. ويرى (Chang et al. (2019) أن الهوية التنظيمية الخضراء تزيد من عدد الأنشطة المبتكرة وتحسن جودة النجاح التنظيمي في بيئة الأعمال التنافسية. وعليه فإن الباحثة تقترح الفرض التالي:

يوجد تأثير معنوي للهوية التنظيمية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة

7- الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

أوضح (Geraie and Rad(2015) وجود علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار والميزة التنافسية المستدامة بتوسط الهوية التنظيمية الخضراء. وأوضحت دراسة (Shao et al.(2019) تأثير إدراك الموظفين لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي في المشروعات الصناعية الصينية. وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لإدراك

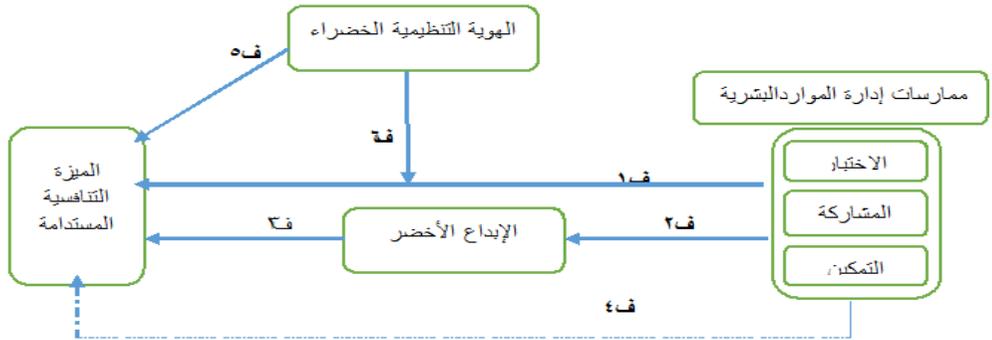
الموظفين لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا على سلوك المواطنة التنظيمية والعمل التطوعي للموظفين من خلال الدور الوسيط للهوية الاجتماعية.

ولا توجد دراسة-على حد علم الباحثة-تناولت الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

وتتوقع الباحثة أن تعدل الهوية التنظيمية الخضراء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة وتتوقع الباحثة الفرض التالي:

تعدل الهوية التنظيمية الخضراء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

وفي محاولة لفهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة ودراسة الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء قامت الباحثة بناءً على ما سبق بوضع إطار مفاهيمي للدراسة كما في شكل (1)



شكل (١) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: اعداد الباحثة.
مباشر ←
غير مباشر ←

سابعاً: أسلوب البحث

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي حيث اتجهت الدراسة من العام للخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة لتحديد أبعاد المتغيرات، كذلك صياغة فروض الدراسة، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض.

1-أنواع البيانات:

1/1-البيانات الثانوية: تم تجميعها من خلال مراجعة الكتب والدوريات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة ببيانات تتعلق بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو" مما مكن من إعداد الإطار النظري.

2/1-البيانات الأولية: تم جمعها من خلال توجيه قائمة استقصاء إلى العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، والتي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة.

2-متغيرات البحث والقياس

ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (متغير مستقل)

وفقاً لدراسة [Arulrajah et al.\(2016\)](#) والتي هدفت إلى مراجعة واستكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات بناءً على الأدبيات الموجودة لوحظ بشكل عام أن الأدبيات الموجودة يجب أن يتم توسيعها بشكل أكبر من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية (HRM). وكشفت أن الكثير من الأبحاث السابقة ركزت على عدد قليل من وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت في دمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية لديها إمكانات ونطاق أكبر في تحسين الأداء البيئي للمنظمة. وحيث إنه لا يوجد مقياس معتمد لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل) ([Manzoor et al.,](#)

(2019؛ فإن الباحثة تبنت أبعاد (الاختيار، المشاركة، التمكين) وفقاً لدراسة (Manzoor et al., 2019) وإن كانت هذه الأبعاد لا تغطي كل ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة إلا أن الباحثة ترى أنها مناسبة لمجال التطبيق، وتساعد في بناء قاعدة ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

الاختيار: عملية جمع المعلومات حول المرشح للوظيفة من أجل تحديد من يجب تعيينه في المنصب، وقد تم استخدام ثلاث عبارات لقياس بعد الاختيار مثل (يخضع المرشحون لوظائف شركتنا لمقابلات منظمة قبل تعيينهم)

المشاركة: عملية يتم من خلالها مساهمة جميع العاملين في كل جزء من النشاط ويشاركون في القرارات المتعلقة بأنشطة المنظمة. وتم استخدام خمس عبارات لقياس بعد المشاركة مثل: (أشارك في تحديد أهداف العمل).

التمكين: يتم من خلال توزيع السلطة على الموظفين ويؤدي إلى تحفيز الموظفين وتم قياسه من خلال 12 عبارة مثل: (التي فرصة كبيرة للاستقلال في كيفية القيام بعمل).

وبالنسبة لمتغير الإبداع الأخضر (متغير وسيط) تم قياسه بصورة إجمالية بالاستعانة بمقياس (Chen and Chang, 2013) والذي استخدمه (Chang and Hung, 2021; Maitlo et al., 2022; Chang and Hung, 2021)

ومتغير الهوية التنظيمية الخضراء (متغير معدل) تم قياسه بصورة إجمالية بالاستعانة بمقياس (Chen and Yu-Shan, 2011) والذي استخدمه

(Song and Yu, 2018; Chang and Hung, 2021)

أما متغير الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع) تم قياسه بصورة إجمالية بالاستعانة بمقياس (Yang et al., 2021) ، وقد تم قياس المتغيرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث موافق بشدة (5) - غير موافق بشدة (1) ولتفسير المتوسطات الحسابية فقد تم الاعتماد على مقياس التحليل الثلاثي حيث طول الفترة = (5-1)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعطل للهوية التنظيمية الخضراء

1,33=3/ ومن ثم فإن المستوى الضعيف=1حتى(1,33+1) أي 1:2,33
والمستوى المتوسط =2,34:3,67 والمستوى المرتفع=3,68:5

المتغيرات الرقابية: هي المتغيرات المستخدمة للسيطرة على التأثيرات السياقية فيما يتعلق بدورها مع المتغيرات التابعة وهي: العمر-النوع-الخبرة.

3- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو" والبالغ عددهم 1200 مفردة وفقاً لسجلات إدارة الموارد البشرية بالشركة 2022-2023- وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات، وتم سحب عينة عشوائية، وقد تم تحديد حجم العينة من خلال Sample Size Calculator عند مستوى معنوية 5% ومستوى ثقة 95% وقد بلغت العينة 291 مفردة.

4- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة استقصاء قامت الباحثة بإعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وشملت 38 عبارة موزعة كالتالي: 20 عبارة لقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (3 عبارات الاختيار، و5 عبارات المشاركة، و12 عبارة التمكين)، 6 عبارات لقياس متغير الإبداع الأخضر، 6 عبارات لمتغير الميزة التنافسية المستدامة، 6 عبارات لقياس متغير الهوية التنظيمية الخضراء وقد تم جمع (194) استمارة بنسبة (76%) من خلال نشر رابط الاستبيان الإلكتروني المعد وفقاً (Google forms) على وسائل التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالعاملين بالشركة وباقي الاستمارات (97) استمارة تم توزيعها وجمعها ورقياً من خلال المقابلة، وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة 255 بمعدل استجابة 88%.

الدراسة الميدانية:

تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة التي أعدت لتوضيح الدور الذي تضطلع به كل من تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك دور الإبداع الأخضر في التأثير على الميزة التنافسية المستدامة، والدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة الى ذلك، تم إدراج المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الخبرة، والنوع والعمر. وللتأكد من مدى كفاية ووضوح وصلاحيه عبارات الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من المفردات موضع التطبيق، فقد تم تحكيمها من عدد من أساتذة إدارة الأعمال، واختبرت الاستبانة على عينة قوامها (62) مفردة من مجتمع البحث، حيث أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار، ومن ثم إجراء التعديلات على الصياغة النهائية، وهو ما يطلق عليه صدق المحكمين وأخيراً تم إجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability للاستبانة من خلال حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لعينة الدراسة وقوامها (291) مفردة، وذلك للتعرف إلى مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية كما في جدول(1).

جدول(1): نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث (ن = 291)

المتغيرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الاختيار	0.915	0.957
المشاركة	0.883	0.940
التمكين	0.929	0.964
الهوية التنظيمية الخضراء	0.903	0.950
الإبداع الأخضر	0.801	0.895
الميزة التنافسية المستدامة	0.852	0.923

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعطل للهوية التنظيمية الخضراء

ويتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.801) الى (0.929)، وهي أكبر من (0.70)، وهو ما يعني أنها ذات دلالة جيدة ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت له.

أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث: تم الاعتماد على الآتي:

1- معامل الارتباط لبيرسون: لإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

2- تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار فروض البحث.

3- تحليل الانحدار المتدرج: لاستكمال تحليل الفرض الأول.

4- اختبار Sobel لاختبار معنوية التأثيرات الوسيطة.

جدول (2): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الخبرة	2.488	1.078	1									
النوع	1.464	0.500	0.021	1								
العمر	2.457	1.139	0.022	0.014	1							
الاختيار	4.047	0.807	.257**	.234**	.296**	1						
المشاركة	4.012	0.700	.267**	.268**	.766**	.245**	1					
التمكين	3.938	0.654	.244**	.250**	.720**	.871**	.226**	1				
ممارسات ادارة الموارد البشرية	3.999	0.666	.261**	.254**	.908**	.945**	.923**	.263**	1			
الهوية التنظيمية الخضراء	3.947	0.713	.279**	.218**	.598**	.789**	.862**	.800**	.215**	1		
الإبداع الأخضر	3.781	0.725	.299**	.214**	.515**	.654**	.656**	.640**	.273**	.214**	1	
الميزة التنافسية المستدامة	3.644	0.848	.258**	.192**	.384**	.488**	.513**	.494**	.235**	.192**	.258**	1

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتبين من الجدول (2) السابق أن المتوسط الحسابي لممارسات ادارة الموارد البشرية بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.666) كما بلغت الأوساط الحسابية لأبعادها المتمثلة في الاختيار والمشاركة والتمكين (4.047، 4.012، 3.938) على التوالي بانحرافات معيارية (0.807، 0.700، 0.654) على التوالي، مما يدل على ممارسة الشركة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة عالية. وقد بلغ الوسط الحسابي للهوية التنظيمية الخضراء (3.947) بانحراف معياري (0.713)، مما يدل على أن للشركة هوية تنظيمية خضراء يسترشد بها العاملون بنسبة عالية. وبلغ الوسط الحسابي للإبداع الأخضر (3.781) بانحراف معياري (0.725)، مما يبين اهتمام الشركة بالأفكار الجديدة الخضراء بنسبة عالية. وأخيرًا بلغ الوسط الحسابي للميزة التنافسية المستدامة (3.644) بانحراف معياري (0.848)، مما يدل على أن الشركة محل التطبيق لديها ميزة تنافسية مستدامة متوسطة مقارنة بمنافسيها.

وعلاوة على ذلك، يتبين وجود علاقة طردية معنوية بين متغيرات الخصائص الشخصية المتمثلة في: الخبرة والنوع والعمر وبين الإبداع الأخضر، والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى معنوية (1%) وهذا يتفق مع ما أكده [Henriques et al.\(2023\)](#) من أن الإبداع الأخضر للعاملين لا يعتمد فقط على مهارات القادة ولكن أيضًا يعتمد على خصائص العاملين الشخصية. بينما تختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليها دراسة [Erbasi\(2017\)](#) وهو ما يترتب عليه أهمية التعامل مع تلك المتغيرات بوصفها متغيرات رقابية لاستبعاد تأثيرها على متغيرات البحث.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعطل للهوية التنظيمية الخضراء

اختبار فروض البحث:

أولاً: تأثير المتغيرات المستقلة على الإبداع الأخضر (الوسيط):

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد للمتغيرات المستقلة على الإبداع الأخضر

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
الرقابية:		
الخبرة	0.100**	0.163**
النوع	0.011	0.029
العمر	0.075	0.052
المستقلة:		
الاختيار		0.222**
المشاركة		0.347**
التمكين		0.366**
قيمة R2	0.160	0.466
قيمة ΔR2	0.155	0.466
اختبار F لقيمة ΔR2	7.518*	41.224**

*P < 0.05 & ** P < 0.01 المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرض الأول والذي ينص على: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر، حيث أدخلت متغيرات الخبرة، والنوع، والعمر بوصفها متغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي كما في النموذج الأول؛ وذلك لاستبعاد تأثيرها في الإبداع الأخضر، وتم إدخال المتغيرات المستقلة ممثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والمشاركة والتمكين في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها في الإبداع الأخضر كما في جدول (3)

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعطل للهوية التنظيمية الخضراء

يتضح من جدول (3) وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة ممثلة في الاختيار، والمشاركة، والتمكين؛ حيث إن مقدار التغيير في معامل التفسير (0.466) معنوياً عند مستوى (1%) ومن ثم تفسر تلك المسببات نسبة (46.6%) من التباين الذي يحدث في الإبداع الأخضر في المفردات موضع التطبيق، بينما تفسر متغيرات أخرى النسبة المتبقية ومن ثم يثبت صحة الفرض الأول من فروض البحث، وللتعرف أي المسببات أكثر تأثيراً في تفسير الإبداع الأخضر للمفردات موضع التطبيق؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج وكانت نتائجه كما في جدول (4).

جدول (4): نتائج الانحدار المتدرج لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في الإبداع الأخضر للمفردات موضع التطبيق

المتغيرات	R2	$\Delta R2$	قيمة F	مستوى المعنوية
التمكين	0.430	0.430	217.911	0.000
المشاركة	0.458	0.417	121.851	0.000
الاختيار	0.297	0.285	95.468	0.000

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج الموضحة في جدول (4) أن التمكين جاء في المرتبة الأولى وفسرت (43%) من التباين في الإبداع الأخضر للمفردات موضع التطبيق، وترى الباحثة أنه كلما تم منح العاملين السلطة الكافية لأداء مهامهم أدى ذلك إلى زيادة اقتراح الأفكار الجديدة الإبداعية وزيادة الإبداع الأخضر. تليها المشاركة وفسرت (41.7%)، وأخيراً الاختيار وفسر (28.5%).

ثانياً: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة والإبداع الأخضر (الوسيط) على الميزة التنافسية المستدامة:

اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة والإبداع الأخضر (الوسيط) على الميزة التنافسية المستدامة وفق شروط [Baron and Kenny \(1986\)](#).

وقد تم ادخال متغيرات الخبرة، والنوع، والعمر بوصفها متغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي كما في النموذج الأول للتعرف على تأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة موضع التطبيق. وفي النموذج الثاني تم إدخال المتغيرات المستقلة ممثلة في الاختيار والمشاركة والتمكين كأحد ممارسات ادارة الموارد البشرية لاختبار تأثيرها في الميزة التنافسية المستدامة في ظل وجود المتغيرات الرقابية، وفي النموذج الثالث تم إدخال الإبداع الأخضر للموظف مع وجود المتغيرات الرقابية لمعرفة تأثيرها في الميزة التنافسية المستدامة، وفي النموذج الرابع تم إدخال الإبداع الأخضر مع وجود كل من المتغيرات الرقابية، والمتغيرات المستقلة ومن ثم يمكن التعرف إلى الدور الوسيط للإبداع الأخضر في العلاقة بين مسبباته، والميزة التنافسية المستدامة موضع التطبيق وذلك كما هو موضح في جدول (5).

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

جدول (5): نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على
الميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
الرقابية:				
الخبرة	0.059	0.032	0.020	0.018
النوع	0.010	0.039	0.018	0.016
العمر	0.036	0.020	0.023	0.021
المستقلة				
الاختيار		0.127**		0.110**
المشاركة		0.183**		0.194**
التمكين		0.374**		0.181**
الوسيط:				
الإبداع الأخضر			0.785**	0.798**
قيمة R2	0.144	0.274	0.612	0.614
قيمة ΔR2	0.144	0.274	0.612	0.614
اختبار F لقيمة ΔR2	7.471*	17.823**	112.755**	64.382**

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي $P < 0.05$ & $P < 0.01$ **

يتضح من الجدول (5) الآتي:

- فيما يتعلق بالفرض الثاني من فروض البحث وجد تأثير موجب معنوي لكل المتغيرات المستقلة ممثلة في الاختيار، والمشاركة، والتمكين، حيث كانت جميع قيم معاملات الانحدار المعياري ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) كما هو موضح بالنموذج الثاني. كما يتضح أيضاً وجود تأثير موجب معنوي للمتغيرات

المستقلة مجتمعة؛ حيث إن قيمة (ف) تساوي (17.823) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وتفسر تلك المتغيرات (27.4%) من التباين الذي يحدث في الميزة التنافسية المستدامة موضع التطبيق ومن ثم يثبت صحة الفرض الثاني .

• فيما يتعلق بالفرض الثالث من فروض البحث وجد تأثير موجب معنوي للإبداع الأخضر في الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث إن معامل الانحدار المعياري ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) كما هو موضح بالنموذج الثالث، حيث إن قيمة (ف) بلغت (112.755) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، ويفسر الإبداع الأخضر (61.2%) من التباين الذي يحدث في الميزة التنافسية المستدامة موضع التطبيق؛ ومن ثم يثبت صحة الفرض الثالث من فروض البحث.

• تم اختبار الفرض الرابع من فروض البحث لبيان: هل وساطة الإبداع الأخضر جزئية أم كلية؟ وذلك باستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد من خلال قيم معاملات الانحدار المعياري للنموذجين الثاني والرابع بجدول (5)، واتضح الآتي:

- يتوسط الإبداع الأخضر جزئياً العلاقة بين كل من الاختيار والتمكين مع الميزة التنافسية المستدامة، حيث انخفضت قيم معاملات الانحدار المعياري من (0.127) الى (0.110)، وللتمكين من (0.374) الى (0.181)، ومع ذلك بقيت المعاملات ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وهو ما يعني وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- لا يتوسط الإبداع الأخضر العلاقة بين المشاركة مع الميزة التنافسية المستدامة، حيث زاد معامل الانحدار المعياري من (0.183) الى (0.194)، وهما معنويان عند مستوى (1%)، وهو ما يعني أن العلاقة المباشرة بين المشاركة والميزة التنافسية المستدامة أكثر وجوداً وتأثيراً من العلاقة غير المباشرة.

وقد تم تطبيق اختبار Sobel وفقاً لما أشار إليه كل من [Baron and Kenny \(1986\)](#)، لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعطل للهوية التنظيمية الخضراء

التابع في ظل وجود المتغير الوسيط حيث أوضحنا أن النتائج السابقة لا تكون ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء هذا الاختبار للتأكد من معنوية الدور الوسيط للإبداع الأخضر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تم تطبيق اختبار (Sobel) من خلال النسخة المجانية على شبكة الإنترنت والموضحة نتائجه في جدول (6) ، حيث تؤكد النتائج معنوية الدور الوسيط للإبداع الأخضر عند مستوى (1%) . ومن ثم يثبت صحة الفرض الرابع من فروض البحث جزئياً.
جدول(٦): نتائج اختبار (Sobel)

المسارات	المدخلات	اختبار Sobel
التمكن	a= 0.36 SEa= 0.05	6.81920501
	b= 0.85 SEb= 0.04	
الاختيار	a= 0.48 SEa= 0.06	6.68048627
	b= 0.85 SEb= 0.07	

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

حيث إن: a = معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط
b = معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع
SEa = الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والوسيط
SEb = الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع

ثالثاً: تأثير الهوية التنظيمية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة:
تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرض الخامس من فروض البحث والتي تنص على: يوجد تأثير معنوي للهوية التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة، حيث أدخلت متغيرات الخبرة، والنوع، والعمر بوصفها متغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي كما في النموذج الأول؛ وذلك لاستبعاد تأثيرها في

الميزة التنافسية المستدامة، وتم إدخال المتغيرات المستقلة ممثلة في الهوية التنظيمية

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير الهوية التنظيمية الخضراء على الميزة التنافسية

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
الرقابية:		
الخبرة	0.059	0.024
النوع	0.010	0.017
العمر	0.036	0.029
المستقلة:		
الهوية التنظيمية		0.438**
قيمة R2	0.144	0.196
قيمة $\Delta R2$	0.144	0.196
اختبار F لقيمة $\Delta R2$	7.471*	17.399**

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي $P < 0.05$ & $P < 0.01$ **

في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها في الميزة التنافسية المستدامة كما في جدول (7) يتضح من جدول (7) وجود تأثير معنوي للهوية التنظيمية الخضراء في الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (0.196) معنوياً عند مستوى (1%) ومن ثم تفسر تلك المسببات نسبة (19.6%) من التباين الذي يحدث في الميزة التنافسية المستدامة في المفردات موضع التطبيق، بينما تفسر متغيرات أخرى النسبة المتبقية ومن ثم يثبت صحة الفرض الخامس من فروض البحث.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

رابعاً: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين المتغيرات المستقلة
والميزة التنافسية المستدامة:

تم استخدام تحليل الانحدار الهومي المتعدد للتعرف إلى الدور المعدل الذي تؤديه الهوية التنظيمية
الخضراء في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والميزة التنافسية المستدامة وذلك لاختبار الفرض السادس.
"تعديل الهوية التنظيمية الخضراء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة
التنافسية المستدامة". وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (8) التالي:

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد للدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والميزة التنافسية الخضراء

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
الرقابية:				
الخبرة	0.059	0.032	0.034	0.030
النوع	0.010	0.039	0.041	0.038
العمر	0.036	0.020	0.020	0.019
المستقلة:				
الاختيار		0.127**	0.133**	0.125**
المشاركة		0.183**	0.194**	0.140**
التمكين		0.374**	0.410**	0.367**
الهوية التنظيمية الخضراء			0.149**	
المعدلة:				
تفاعل الهوية التنظيمية الخضراء مع الاختيار				0.115**
تفاعل الهوية التنظيمية الخضراء مع المشاركة				0.169**
تفاعل الهوية التنظيمية الخضراء مع التمكين				0.069
قيمة R2	0.144	0.274	0.315	0.375
قيمة ΔR2	0.144	0.130	0.041	0.060
اختبار F لقيمة ΔR2	7.471*	17.823**	15.268**	19.771**

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي * P < 0.05 & ** P < 0.01

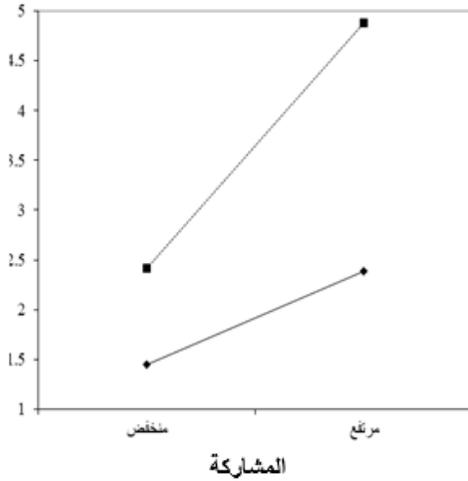
يتضح من جدول (8) النتائج الآتية:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

- تؤثر الهوية التنظيمية الخضراء تأثيراً موجباً معنوياً في الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (0.149)، وزاد معامل التفسير بمقدار (4.1%)، وهو معنوي عند مستوى (5%)
- يُعدل التفاعل بين الهوية التنظيمية الخضراء وكل من الاختيار، والمشاركة، تأثير هذين المتغيرين فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة؛ حيث بلغت قيم معاملات الانحدار المعياري للتفاعل بين الهوية التنظيمية الخضراء والاختيار (0.115)، والتفاعل بين الهوية التنظيمية الخضراء والمشاركة (0.169)، وهما معنويتان عند مستوى (1)؛ وهو ما يعني وجود دور معدل للهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين هذين المتغيرين مع الميزة التنافسية المستدامة.
- لم يكن للتفاعل بين الهوية التنظيمية الخضراء والتمكين دور معدل فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة في الشركات موضع التطبيق حيث بلغت قيم معاملات الانحدار المعياري للتفاعل (0.069)، وهي غير معنوية عند مستوى (5%).
- هذا ويمكن توضيح التأثير المعدل لتفاعل الهوية التنظيمية الخضراء مع كل من الاختيار، والمشاركة على الميزة التنافسية المستدامة من خلال شكل (2)، (3)

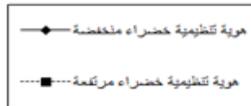
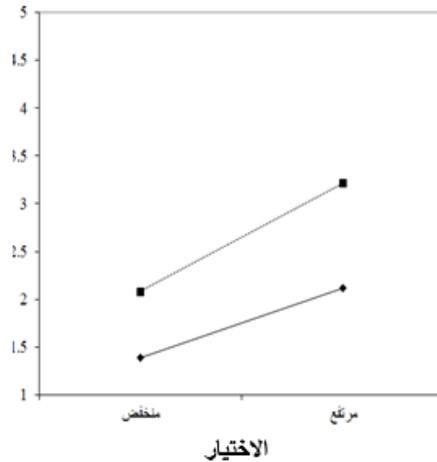
شكل (٣)

التأثير المعدل لتفاعل الهوية التنظيمية الخضراء مع المشاركة على الميزة التنافسية المستدامة



شكل (٢)

التأثير المعدل لتفاعل الهوية التنظيمية الخضراء مع الاختيار على الميزة التنافسية المستدامة



ثامناً: مناقشة النتائج والتوصيات:

تناول البحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، وتوصل البحث لعدة نتائج ويمكن مناقشة النتائج وتقديم عدة توصيات على النحو التالي:

1- مناقشة النتائج: في ضوء ما تم التوصل إليه يمكن مناقشة النتائج كالتالي:

أفيمًا يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الميزة التنافسية المستدامة وهذا يتفق مع دراسة (Nawafleh, 2020) التي أوضحت التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية وكذلك دراسة (Gharibeh, 2019) والتي بينت التأثير المعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة.

ب- فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر

توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر وهذه النتيجة تدعم نتائج دراسة (Jia et al., 2018) وترى الباحثة أن ممارسات الموارد البشرية المستدامة تشجع العاملين على التفكير الإيجابي الأخضر للمحافظة على البيئة مما يزيد من خلق الأفكار الإبداعية الخضراء.

ج- فيما يتعلق بتأثير الإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة.

أوضحت نتائج البحث التأثير الإيجابي للإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة وهذا يدعم نتائج دراسات (Sellitto et al., 2020; Zhang et al., 2023). وترى الباحثة أنه كلما شجعت الشركة العاملين على الإبداع وخلق أفكار خضراء كتقليل الانبعاثات الضارة والحفاظ على الموارد البيئية وغيرها من الأفكار التي تدعم الحفاظ على البيئة كلما زاد من قدرتها التنافسية وزيادة الميزة التنافسية المستدامة.

د- فيما يتعلق بالدور الوسيط للإبداع الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

تبين من نتائج البحث وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة عند توسط الإبداع الأخضر. حيث أثبتت النتائج أن توسط الإبداع الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة يزيد قوة العلاقة. وترى الباحثة أنه لا يمكن تحقيق الإبداع دون وجود ممارسات تعمل على تمكين العاملين واحتوائهم ومن ثم يزيد الإبداع الذي يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للشركة.

ه- فيما يتعلق بتأثير الهوية التنظيمية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة

أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي للهوية التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة وهذا يتفق مع دراسة [Chang and Hung \(2021\)](#) حيث أوضح أن الهوية التنظيمية تؤثر إيجابياً على القدرة التنافسية للشركات. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة [Chen et al.\(2022\)](#) التي بينت أن الهوية التنظيمية تؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة. وترى الباحثة كلما ترسخت الهوية التنظيمية الخضراء لدى العاملين كانوا أكثر حماساً وتعاوناً وقدرة على خلق أفكار إبداعية خضراء وزيادة الممارسات صديقة البيئة، مثل استخدام المواد المستدامة، وطرق التصنيع الموفرة للطاقة لخفض انبعاثات الكربون مما يؤدي لزيادة الميزة التنافسية المستدامة.

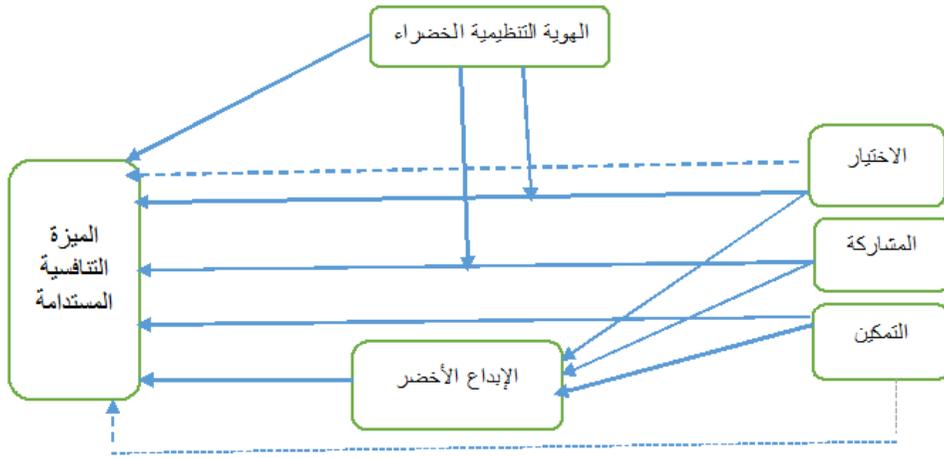
و- فيما يتعلق بالدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

توصلت نتائج البحث أن الهوية التنظيمية الخضراء تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة وترى الباحثة أن وجود هوية تنظيمية خضراء يؤمن بها العاملون تعتبر إطار مرجعي للعاملين يوجه سلوكهم وترسخ لديهم الشعور بمتطلبات البيئة والمحافظة عليها وإلى زيادة التعاون بين العاملين مما يعزز الإبداع الأخضر ويؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة.

وفي ضوء اختبار فروض البحث، وما تم التوصل إليه من نتائج يتضح وجود تأثير معنوي موجب للاختيار والمشاركة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة، ويتوسط الإبداع الأخضر العلاقة بين كلا من الاختيار والتمكين على الميزة التنافسية المستدامة، وتؤدي الهوية التنظيمية الخضراء دوراً معدلاً حيث تزيد التأثير الموجب لكل من الاختيار والمشاركة في الميزة التنافسية المستدامة، في حين

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

لم يكن لها تأثير معدل بالنسبة للتمكين. ومن ثم يمكن توضيح النموذج المقترح المعدل بعد اختبار الفروض كما في شكل (4) كالتالي:



شكل (4) نموذج الدراسة المقترح المعدل

المصدر: اعداد الباحثة.
مباشر
غير مباشر

2-التوصيات: بناءً على نتائج البحث التي أوضحت التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة، كما أوضحت الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة. لذا توصي الباحثة بضرورة قيام الإدارة

العليا بالشركة بدعم إحساس موظفيها بالهوية التنظيمية الخضراء وتشجيع الإبداع الأخضر؛ لأن ذلك سيعزز قدرة الشركة ويزيد الميزة التنافسية المستدامة. ويمكن

للباحثة وضع مجموعة من التوصيات التي تعزز الإبداع الأخضر وتزيد الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال توجيه التوصية وفقاً لدور الجهة المسؤولة عن تحقيقها كالتالي:

أ- دور الإدارة العليا:

- يجب على الإدارة العليا تبني ثقافة خضراء مستدامة وصبغها بالصبغة الرسمية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال: تضمين رؤية ورسالة الشركة للثقافة الخضراء والاستدامة وصياغة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لذلك، ونشر ذلك على موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية.

- يجب أن يصبح الاهتمام بالاستدامة والإبداع الأخضر مكوناً أساسياً للهوية التنظيمية للشركة، حتى يتم إضفاء الشرعية على هذه القضايا، مما ينعكس بالإيجاب على سلوك العاملين داخل الشركة.

- يجب النظر في معايير ترقية المديرين بحيث يتم اختيار من لديهم اهتمام بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة والإبداع الأخضر.

- نشر نجاحات الشركة فيما يتعلق بالممارسات الخضراء والإبداع الأخضر في التقرير السنوي لها؛ لتكون حافزاً للعاملين للاستمرار على ذلك.

- تشجيع العاملين المتميزين في الممارسات الخضراء والإبداع الأخضر وتحفيزهم معنوياً ومادياً كل فترة زمنية محددة.

- توجيه كل الإدارات والأقسام للتركيز على الإبداع الأخضر والممارسات الخضراء.

- تخصيص جوائز لأصحاب المبادرات البيئية الناجحة بالشركة.

ب- دور إدارة الموارد البشرية:

- تضمين تحليل وتصميم الوظائف للبعد البيئي ووضع مهام تتماشى مع رؤية ورسالة الشركة الخضراء.

- اتباع إجراءات توظيف دون ورق، بأن يتم التقديم والمقابلات من خلال الأنترنت.

- عند اختيار المتقدمين لشغل الوظائف يتم تفضيل من لديه اهتمام بالبيئة والممارسات الخضراء.

- ابتكار مبادرات بيئية (التخلص من النفايات-إعادة التدوير-الحفاظ على الطاقة- مكاتب بلا ورق...) وربط المشاركة في المبادرات بالحوافز سواء المادية أو المعنوية.
- دمج الممارسات المستدامة في روتين المنظمة بحيث تصبح الممارسات الخضراء جزء من الروتين التنظيمي للمنظمة مثل: عقد المؤتمرات عن بعد، التدريب عبر الإنترنت، المقابلات الافتراضية، استغلال الطاقة الشمسية ...

- نشر ملصقات ولافتات في أنحاء الشركة تحث على الاهتمام والحفاظ على البيئة.
ج- دور مديري الإدارات ورؤساء الأقسام:

- يجب أن يكون مديري الإدارات ورؤساء الأقسام على فهم جيد بنتيجة كل قرار يتم اتخاذه ومدى تأثيره على الممارسات الخضراء والاستدامة.

- يجب أن يكون مديري الإدارات ورؤساء الأقسام قذوة للعاملين في التزامهم بالحفاظ على البيئة والالتزام بالممارسات الخضراء وحسن استغلال موارد الشركة.

- الاهتمام بالأفكار الجديدة للعمليات والمنتجات الأكثر مراعاة للبيئة والعمل على تنميتها مما يعمل على اكتساب مزايا تنافسية.

- تشجيع العاملين على الإبداع الأخضر والسماح لهم بتجربة أفكارهم الجديدة وإقرارها حين نجاحها.

- إعداد دورات وندوات وتنفيذ برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي للعاملين، ومنح حوافز وفقاً للإنجازات البيئية مما يدعم الميزة التنافسية للشركة.

د- دور الموظفين بالشركة:

- يجب فهم واستيعاب الهوية التنظيمية الخضراء للشركة، ومن ثم التعامل مع القضايا التي تواجه الشركة بما يتفق مع هويتها.

- الرشد في استخدام الموارد واتباع الممارسات التي تحافظ على البيئة.
- المشاركة في المبادرات التي تتبناها الشركة.
- تبني الممارسات صديقة البيئة مثل: مشاركة السيارات معًا للوصول ومغادرة العمل، ترشيد استخدام الورق، ترشيد استخدام المياه، ترشيد استخدام الكهرباء، إعادة التدوير، تقليل النفايات، تقليل استهلاك الطاقة والحفاظ عليها...

3-توصيات لمقترحات بحثية:

تناول البحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للإبداع الأخضر والدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، وترى الباحثة أن هذه المتغيرات لها أهميتها ولا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث وتطبيقها في مجالات مختلفة. وقد تم إعداد البحث وفقاً لعدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح عدد من النقاط البحثية تستحق الدراسة والتحليل من قبل الباحثين -وفقاً لمحددات البحث-:

أ-محددات تطبيقية: تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بشركة مصر لصناعة الأسمدة موبكو، وتقتصر الباحثة تطبيق نموذج البحث في قطاعات أخرى مثل: الجامعات، الصحة، السياحة...

ب-محددات موضوعية: تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة وتقتصر الباحثة دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على متغيرات تابعة أخرى مثل الأداء البيئي.

-وتناولت الدراسة الدور الوسيط للإبداع الأخضر، وأوضحت النتائج أن الإبداع الأخضر يتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، وتقتصر الباحثة توسيط متغيرات وسيطة أخرى مثل السلوك الأخضر للموظف في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية
المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء

-كما تناولت الدراسة الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية لذا تقترح متغيرات معدلة أخرى مثل السمات الشخصية للعاملين سواء في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية أو في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع الأخضر.

-كما تقترح الباحثة استخدام متغيرات تحكم مثل: عمر الشركة-نوع الصناعة-القدرة التصديرية للشركة... لبيان متى وكيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الأخضر يؤثرًا على الميزة التنافسية

-وتناولت الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والمشاركة والتمكين) ويمكن للدراسات المستقبلية بحث ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل المكافآت، الترقية...

ج-محددات زمنية: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على قائمة استقصاء تم جمعها من العاملين بشركة مصر لصناعة الأسمدة "موبكو"، خلال الفترة يوليو 2023-حتى سبتمبر 2023، وتم تطبيق الدراسة المقطعية ومن ثم تقترح الباحثة لمزيد من الفهم والتوضيح تصميم دراسات طولية لنموذج الدراسة الحالي تمتد لفترات زمنية متعاقبة Longitudinal Research

المراجع:

- Al-Ghazali, B. M., Gelaidan, H. M., Shah, S. H., & Amjad, R. (2022). Green transformational leadership and green creativity? The mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. doi:https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977998
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H., & Nawaratne, N. N. (2016). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16. https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525-1537.
- Chang, T., & Hung, C. (2021). How to shape the employees' organization sustainable green knowledge sharing: Cross-level effect of green organizational identity effect on green management behavior and performance of members. *Sustainability*, 13(2), 1-19. https://doi.org/10.3390/su13020626
- Chang, T.W. ; Chen, Y.S., & Lin, C.Y. (2022). The myth of organizational change process: a study of uniting organizational identity, promoting organizational performance, and member behavior. *SAGE Open*, 12(1). https://doi.org/10.1177/ 21582440221079891
- Chang, T.W.; Chen, F.F.; Luan, H.D., & Chen, Y.S. (2019). Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance. *Sustainability*, 11, 617. http://doi.org/10.3390/su11020617
- Chen YS., & Chang CH. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116 (1), 107-119.
- Chen, J. (2018). Strategic Synergy between Egypt Vision 2030 and China's Belt and Road Initiative. *Outlines of global*

-
- transformations politics economics law*, 11(5), 219-235.
<http://doi.org/10.23932/2542-0240-2018-11-5-219-235>
- Chen, Y.; Gao, L., & Zhang, Y. (2022). The Impact of Green Organizational Identity on Green Competitive Advantage: The Role of Green Ambidexterity Innovation and Organizational Flexibility. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 1-18.
<https://doi.org/10.1155/2022/4305900>
- Chen, Yu-Shan. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest company. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elrehail, Hamzah, Alzghoul, Amro, Alnajdawi, Sakher, & Ibrahim, Hussien. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. <http://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Erbasi, A. (2017). The Investigation of Hotel Employees' Green Organisational Behaviour Tendencies In Terms of Some Demographic Variables. 4, 159-168.
[doi:https://doi.org/10.20867/tosee.04.6](https://doi.org/10.20867/tosee.04.6)
- Geraie, M.S., & Rad, F.M. (2015). Mediator Role of the Organizational Identity Green in Relationship between Total Quality Management and Perceived Innovation with Sustainable Competitive Advantage. *Business Environmental Science*, 4, 266–276.
- Gharibeh, M. (2019). The Impact of Green Human Resource Management Practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(4), 630-640.
- Guerci, M.; Decramer, A.; Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783-800.

- Hamod, R., & Majeed, S. (2021). Effect Of Green Human Resource Management Practices In Enhancing Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study Of A Sample Of Hospitals. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(7), 1169- 1189.
- Henriques, P.L., Jeronimo,H.M., & Laranjeira,J. (2023). Influence of green creativity on organizations: A case study from the perspectives of leaders and subordinates. *Creat Innov Manag*, 32, 70–79. <https://doi.org/10.1111/caim.12539>
- 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, 3237. <https://doi.org/10.3390/su10093237>
- Kadir, A.; Aminallah, A.; Ibrahim, A.; Sulaiman, J.; Yusoff, M.; Idris, M.; Bahar, M.; Hasanordin, R.; Rahim, S., &Malek, Z. (2018). The influence of intellectual capital and corporate entrepreneurship towards small and medium enterprises'(SMEs) sustainable competitive advantage: building a conceptual framework. In Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conf.
- Kainzbauer, A., & Rungruang, P. (2019). Science mapping the knowledge base on sustainable human resource management, 1982–2019. *Sustainability*, 11(14), 3938.
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51-68.
- Kavitha, H. ; Woo, G. K. ;Charoenchai, A., & Jun (Justin), L. (2023). Who we are and what we do: The relevance of green organizational identity in understanding environmental performance. *InternationalJournalofHospitalityManagement*,114,103574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103574>
- Li, W. ; Bhutto, T. A. ; Xuhui, W. ;Maitlo, Q. ;Zafar, A. U. ; and Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees'greencreativity :the effects of green transformatinal leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *J. Clean. Prod.*, 255, 120229. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.120229
- Lulewicz-Sas, A. ; Kinowska, H., &Fryczyńska, M. (2022). How sustainable human resource management affects work engagement and perceived employability. *Economics and Sociology*, 15 (4), 63-79. doi:10.14254/2071- 789X.2022/15-4/3
-
-

-
-
- Maitlo, Q.; Wang, X.; Jingdong, Y.; Lashari, IA.; Faraz, NA., & Hajaro, NH. (2022). Exploring Green Creativity: The Effects of Green Transformational Leadership, Green Innovation Climate, and Green Autonomy. *Front. Psychol*, 13,686373. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.686373>
- Manzoor, F. ; Wei,L. ; Bányai, T.; Nurunnabi, M., & Subhan,Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Maulini, Y. ; Maulina, E.;Purnomo, M., & Rizal, M. (2022). Knowledge integration and entrepreneurial capabilities for sustainable competitive advantage through supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 333-344.
- Nawafleh, A. H. (2020)). The impact of green human resource management (GHRM) practices on the competitive advantage of the Jordanian educational institutions. *Journal of Social Sciences (COES&RJ- JSS)*, 9(4), 1479-1493.
- Osman, C., & Ngah,R. (2016). Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 1(1), 46-50.
- Randeva, K. K., &Jhab, J. K. (2019). Understanding Sustainable HRM: A Systematic Literature Review. The British Academy of Management, BAM2019 Conference Proceedings.
- Sellitto, M.A.,Camfield,C.G., & Buzuku,S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: a survey and structural model. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94-104. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.007>
- Shao, D., Zhou, E., & Gao, P. (2019). Influence of Perceived Socially Responsible Human Resource Management on Task Performance and Social Performance. *Sustainability*, 11(11), 3195.
- Song, W., &Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Soc. Responsib. Environ. Manag*, 25, 135–150. <https://doi.org/10.1002/csr.1445>.
- Sun, X . ; El Askary, A.; Meo, M. S.;Zafar, N. U., &Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance
-
-

- in small and medium enterprises. *Econ. Res*, 1, 1-19. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127>
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031>
- Wang, T. ; Ismail,K., & Azmi,K.S. (2022). The Rise of MCS and EMA in the Sustainable Field: A Systematic Literature Analysis. *Sustainability*, 14 (24), 16532. <https://doi.org/10.3390/su142416532>
- Wuen, C. H . ; Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: An Exploratory Study in Brunei Darussalam. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 11(2), 68-87.
- Yang, M.; Wang, J., & Yang, J. (2021). Boundary-sBoundary-spanning search, knowledge integration capability and sustainable competitive advantage. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 446-464. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0314>
- Yusoff M. Y.; Nejadi .M . ; Kee .D.M., & Amran .A. (2018). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 1–18. [doi:https://doi.org/10.1177/0972150918779294](https://doi.org/10.1177/0972150918779294)
- Zhang, X. ; Chu, Z.; Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>