

Green Behavior as a Mediator Variable in the Relationship Between Strategic Involvement and Green HRM

Hanan Elsayed Ahmed Eldamaty

Independent Researcher, Cairo, Egypt

السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية

حنان السيد أحمد الدماطي
باحث مستقل، القاهرة، مصر



LINK الرابط	RECEIVED الاستقبال	ACCEPTED القبول	PUBLISHED ONLINE النشر الإلكتروني	ASSIGNED TO AN ISSUE الإجابة لعدد
https://doi.org/10.37575/h/mng/240031	18/03/2024	25/08/2024	25/08/2024	01/09/2024
NO. OF WORDS عدد الكلمات	NO. OF PAGES عدد الصفحات	YEAR سنة العدد	VOLUME رقم المجلد	ISSUE رقم العدد
7878	9	2024	25	2

ABSTRACT

This study aims to determine the mediating impact of green behavior on the relationship between strategic involvement and green human resource management (green HRM) at Vodafone Egypt. Strategic involvement with its four dimensions is the independent variable, green HRM with its five dimensions is the dependent variable, and unidimensional green behavior is the mediator variable. To achieve this aim, four main hypotheses were formulated for the study. Data were collected through a survey questionnaire distributed to a random sample of 400 individuals representing different managerial levels. A total of 360 valid responses from individuals were analyzed using SPSS and AMOS. This study finds that there is a significant impact of green behavior on the dimensions of strategic involvement (facilitating adaptability and the implementation of the chosen strategy). It also finds that there is a significant impact of green HRM dimensions (green training, green-performance evaluation, green wages and incentives, and green integration) on green behavior. This study recommends focusing on green (electronic) recruitment and hiring processes, measuring green attitudes during selection, and incorporating environmentally-friendly criteria into job descriptions.

المخلص

هدفت الدراسة إلى: تحديد تأثير الدور الوسيط للسلوك الأخضر في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية بشركة "فودافون مصر". حيث يمثل الاحتواء الاستراتيجي المتغير المستقل بأبعاده (تبني البدائل، وتسهيل القدرة على التكيف، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة). وتمثل الإدارة الخضراء للموارد البشرية المتغير التابع بأبعاده (التوظيف والاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر). ويمثل السلوك الأخضر المتغير الوسيط كمتغير أحادي الأبعاد. ولتحقيق هذا الهدف تم وضع أربعة فروض رئيسية للدراسة، وقد جمعت البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء، ووُزعت على عينة عشوائية من (400) مفردة، يمثلون المستويات الإدارية في القطاع المبحوث، واسترد منها (360) مفردة صالحة للتحليل، وحُللت البيانات بالبرامج الإحصائية SPSS، AMOS. أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي للسلوك الأخضر على أبعاد الاحتواء الاستراتيجي (مثل تسهيل القدرة على التكيف وتنفيذ الاستراتيجية المختارة). كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية (مثل التدريب الأخضر، وإدارة الأداء الخضراء، والأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر) على السلوك الأخضر. وخلصت الدراسة إلى أن السلوك الأخضر يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية. وتوصي الدراسة بالاهتمام بعمليات التوظيف والاستقطاب الأخضر (الإلكتروني) وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار وتضمين المعايير الصديقة للبيئة ضمن الأوصاف الوظيفية.

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

adopting alternatives, integration, recruitment, synthesizing information, training, wages

الأجور، الاستقطاب، الاندماج، تبني البدائل، توليف المعلومات

CITATION

الإحالة

Eldamaty, H.E.A. (2024). Alsuluk al'akhdar kamutaghayir wasit faa alealaqat bayn alahitiwa' alaistiratijaa wal'iidarar alkhadra' lilmawarid albashari 'Green behavior as a mediator variable in the relationship between strategic involvement and green HRM'. *Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 25(2), 100–108.

DOI: 10.37575/h/mng/240031 [in Arabic]

الدماطي، حنان السيد احمد. (2024). السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 25(2), 100–108.

1.1. مشكلة الدراسة:

تتلو مشكلة الدراسة في مواجهة شركات الاتصالات العديد من التحديات العالمية والبيئية في كثير من المجالات، ومنها كفاءة تطبيق الإدارة الخضراء للموارد البشرية في ضوء تبنيها لسياسات الاحتواء الاستراتيجي، والتي لن تؤتي ثمارها ما لم تتم تهيئة العنصر البشري بمختلف مستوياته الإدارية ومجالاته الوظيفية بمقومات السلوك الأخضر. وسيتم تناول مشكلة الدراسة من خلال ما يلي:

• المشكلة الأكاديمية: تتمثل في ندرة الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فعلى سبيل المثال: تناولت بعض الدراسات، ومنها دراسة (Zhu *et al.* (2021) أثر الإدارة الخضراء للموارد البشرية على السلوك الأخضر، ودراسة (Ercantan and Eyupoglu (2022) التي أوضحت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تشجع العاملين على السلوك الأخضر، ولا توجد دراسة جمعت بين المتغيرات الثلاثة معاً. ويعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود فجوة بحثية في الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بمفهوم الاحتواء الاستراتيجي، والإدارة الخضراء للموارد البشرية، والسلوك الأخضر، بوجه عام، ودراسة العلاقة بينهم بوجه خاص، مما دفع الباحثة إلى دراسة السلوك الأخضر كمتغير وسيط وتأثيره في العلاقة بين الاحتواء

1. مقدمة

حقق مفهوم الاحتواء الاستراتيجي منافع إيجابية للمنظمات التي اعتمدت هذا النهج في ممارسات الموارد البشرية المختلفة حيث زاد ذلك من قدرتها التنافسية، باعتبار أن مشاركة إدارة الموارد البشرية في عمليات صياغة الاستراتيجية وتحديد التوجه المستقبلي يزيد من فعاليتها أدوارها المختلفة بالمنظمة، وأن الأدوار الاستراتيجية والتوجيهية هي الأكثر تأثراً بالاحتواء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (Kim *et al.*, 2017). وتعتبر الإدارة الخضراء للموارد البشرية عن السلوكيات التي تدعم النشاط البيئي للمنظمة، حيث يلعب الموظفون دوراً حاسماً في تخضير منظماتهم من خلال تبنيهم لمجموعة متنوعة من السلوكيات الصديقة للبيئة والتركيز على الإجراءات الإدارية التي يمكن أن تحفز هذا السلوك الأخضر (Dumont *et al.*, 2017). وأن هذه السلوكيات الخضراء ستساهم في الحفاظ على البيئة الخارجية وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع (Norton *et al.*, 2015). وتلقي هذه الدراسة الضوء على أثر السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية.

وتم تقسيمه إلى فروض فرعية وذلك كما يلي:

- H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي على الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- H2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي على السلوك الأخضر.
- H3: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسلوك الأخضر على الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- H4: يتوسط السلوك الأخضر العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية.

1.6. مصطلحات الدراسة:

1.6.1. الاحتواء الاستراتيجي

هو المشاركة من قِبل الأفراد والمدراء في جميع المسائل الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المنظمة، بما في ذلك التخطيط والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والتنفيذية والمبادرات الجديدة (Carney, 2006).

1.6.2. الإدارة الخضراء للموارد البشرية

هي مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأعمال البيئية للمنظمة وإشراك الجميع فيها والتمتع بفوائد مساهماتهم، وذلك من خلال: حماية الموارد الطبيعية، والحفاظ على البيئة، وتقليل التلوث البيئي، وتخضير الأفراد (Khan, 2015).

1.6.3. السلوك الأخضر

هو ممارسات الأفراد الأكثر وداً تجاه البيئة، وهو سلوك مؤيد للبيئة في مكان العمل، وتهدف هذه السلوكيات إلى التخفيف من الآثار غير المرغوب فيها للأنشطة البشرية على النظام البيئي (Norton et al., 2017).

2. أدبيات الدراسة

تناولت الباحثة فيما يلي الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وأبرز الدراسات السابقة لتلك المتغيرات:

2.1. الاحتواء الاستراتيجي Strategic involvement:

أوضح Nielsen and Huse (2010) أنه يتعلق بمشاركة المسؤولين في صياغة الرؤية والرسالة ومساهمتهما في تطوير الاستراتيجية ووضع إرشادات التنفيذ والتحكم الفعال في الاستراتيجية المختارة. وأشار Marler and Parry (2016) إلى أن الأولوية الاستراتيجية تتضمن تحقيق أقصى العوائد، وهذا يتطلب مشاركة واسعة وتبادل أفكار وخبرات لصياغة استراتيجية تتماشى مع واقع المنافسة والأخذ في الاعتبار الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية، مما يثري الاستراتيجية والقرارات المتخذة في ضوءها، وتجعلها واقعاً قابلاً للتنفيذ. كما ذكر Kim et al. (2017) أن الاحتواء الاستراتيجي هو إشراك إدارة الموارد البشرية على نحو خاص في عملية صياغة الاستراتيجية وتحديد التوجه المستقبلي من خلال إطار تنظيمي لتحديد أدوار إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريكاً استراتيجياً، ووكيلاً للتغيير، وخبيراً إدارياً، وموظفاً مبتكراً، ومقدماً للتكنولوجيا. وتتأثر هذه الأدوار بالاحتواء الاستراتيجي وتكون أكثر جدوى، ويكون تنفيذها أكثر فعالية، مما يؤدي إلى زيادة المواءمة بين الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية.

وترى الباحثة أن الاحتواء الاستراتيجي يحدث في المنظمة حال توافر معلومات تساعد على التخطيط السليم لإحداث التوازن بين العناصر المختلفة واستغلال الفرص وتسهيل التكيف مع الضغوط الخارجية.

كما تعددت وجهات نظر الباحثين في تصنيف أبعاد الاحتواء الاستراتيجي؛ حيث اتفق كل من: Floyd and Wooldridge (1992)، Carney (2006) على مقياس مكون من أربعة أبعاد وهي:

- تبني البدائل: حيث يتم تحليل دوافع وموانع تبني البدائل مثل المخاطر، والقيم، والمعايير، ويوجد نوعان من معوقات تبني البدائل وهما: معوقات موضوعية مثل: نقص المعلومات، وارتفاع التكلفة، ومعوقات ذاتية مثل:

الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية.

- المشكلة الميدانية: قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من 30 مفردة من المرؤوسين بالقطاع محل الدراسة لفهم طبيعة القطاع محل الدراسة، وتحديد صياغة مشكلة الدراسة وفهم متغيرات الدراسة وأبعادها، وتحديد الأهداف والفروض، وقد أسفرت عن:
 - احتياج العاملين للتعرف على مفهوم الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده، وذلك بنسبة 55%.
 - وعي العاملين لمفهوم الإدارة الخضراء للموارد البشرية وأبعادها، وذلك بنسبة 58%.
 - وعي العاملين بأهمية توافر السلوك الأخضر، وذلك بنسبة 40%.
 - بلورة إطار دراسة السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية اتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في قصور فهم أبعاد متغيرات الدراسة. ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما الدور الوسيط للسلوك الأخضر في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية بشركة فودافون مصر؟"

1.2. أسئلة الدراسة:

وفقاً للتساؤل الرئيس يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر الاحتواء الاستراتيجي على الإدارة الخضراء للموارد البشرية؟
- هل يؤثر الاحتواء الاستراتيجي على السلوك الأخضر؟
- هل يؤثر السلوك الأخضر على الإدارة الخضراء للموارد البشرية؟
- هل يتوسط السلوك الأخضر العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية؟

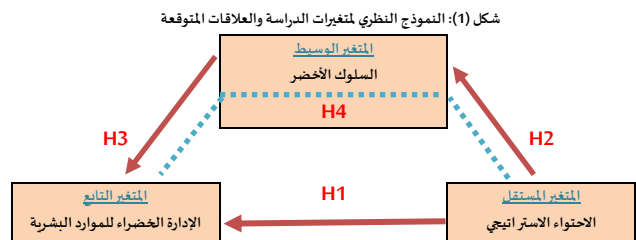
1.3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على: " السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية"، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد علاقة التأثير بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- تحديد علاقة التأثير بين الاحتواء الاستراتيجي والسلوك الأخضر.
- تحديد علاقة التأثير بين السلوك الأخضر والإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- تحديد مدى توسط السلوك الأخضر في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

1.4. نموذج الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة الدراسة وأهدافها، يوضح الشكل رقم (1) النموذج النظري للدراسة والعلاقات المتوقعة بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً:



1.5. فروض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على أن:

"السلوك الأخضر يتوسط العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية".

ضعف الأثر، وعدم الاقتناع.

- تسهيل القدرة على التكيف: وتشير إلى الشعور الإيجابي لدى الأفراد بالطاقة والنشاط في العمل، فيشعرون بأنهم متحمسون لما يفعلونه ومن ثم ينتج عنهم طاقة إيجابية بمحيط عملهم، ورغبة في تنمية واستغلال هذه الطاقة سواء لديهم أو لدى الآخرين؛ مما يعني تزايد فرصة انتقال هذا الشعور الإيجابي إلى زملائهم في العمل.
- توليف المعلومات: ويشير إلى تفسير وتقييم المعلومات المؤثرة على مدركات الإدارة العليا، وتقوم الإدارة الوسطى بإعطاء المعلومات قيمة إضافية بالنصح حول جدوى البرامج الجديدة وتقييم التغيرات في البيئة الخارجية ومتابعة أنشطة المنافسين والموردين.
- تنفيذ الاستراتيجية المختارة: وتشير إلى التدخل الإداري اللازم لمطابقة الإجراء التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية، واختيار أفضل استراتيجية متاحة، وتعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من أدوار الإدارة الوسطى الرئيسية، بالإضافة إلى مراقبة الأداء ومطابقته مع الأهداف.

أوضح (Kim and Pennings, 2009) أن أهمية الاحتواء الاستراتيجي يُمكن المنظمة من امتلاك ربح التغيير لإنشاء أسواق جديدة والتأثير في سلوك المنافسين. ويرى (Junell and Stähle, 2011) أنه يختلف من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري، ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية، وأنه يركز على الوقت والعمليات المعرفية.

وترى الباحثة أن هناك عناصر أخرى تزيد من أهمية الاحتواء الاستراتيجي مثل: تعزيز جودة القرار الاستراتيجي من خلال الرؤى الجديدة والمتنوعة، وتعزيز تفوق الاستراتيجية وجعلها أقرب للتنفيذ، وتعزيز الإجماع الاستراتيجي على الاستراتيجية المختارة وتكاتف المستويات الإدارية للتنفيذ.

2.2. الإدارة الخضراء للموارد البشرية Green management :human resources

أشارت دراسة (Jogaroo et al., 2023) إلى استخدام سياسات وممارسات للموارد البشرية تشجع على الاستخدام الأمثل للموارد الخضراء والتحسين المستدام للبيئة. كما أن رفع وعي وإحساس العاملين بإدارة الموارد البشرية باستخدام المسؤولية البيئية يؤثر إيجابياً بشكل مباشر على تحفيز العاملين بالمنظمة لدعم المفاهيم البيئية من خلال استدامة تطوير الممارسات التي تعرف بالإدارة الخضراء للموارد البشرية (Gomes et al., 2023).

وترى الباحثة أنها تتضمن تطوع الفرد بجهد إضافي من خلال سلوكيات استثنائية تسهم في تحسين بيئة ومناخ وثقافة المنظمة والأساليب التي تُنفذ من خلالها الأنشطة.

كما اتفقت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Janali et al., 2020) على أن أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية تتمثل في ثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي ويتضمن: التصرف الأخضر، والدافعية الخضراء، والمعرفة الخضراء، والشخصية الخضراء، والسلوك الأخضر. والمستوى التنظيمي ويتضمن: الوصف الوظيفي، والتعلم، والهيكلي التنظيمي، والتخطيط، والثقافة التنظيمية الخضراء. والمستوى فوق التنظيمي ويتضمن: القوانين والتشريعات، والتوجه السياسي، والمنظمات الدولية، والإعلام، ومنظمات المجتمع المدني. وكذلك اتفقت دراسة (Zhu et al., 2021)، ودراسة (Ercantan and Eyupoglu, 2022)، ودراسة (Haldorai et al., 2022) على أن أبعادها تتمثل في: التوظيف والاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، وأنظمة الأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر. وذلك كما يلي:

- التوظيف والاستقطاب الأخضر: أورد (Deshwal, 2015) أنه عملية تتم باستخدام طرق صديقة للبيئة مثل أدوات الإنترنت وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار، واتباع الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل: إعادة التدوير، والطباعة الأقل، والحفاظ على الطاقة، واستقطاب موظفين جدد على دراية بالممارسات البيئية المختلفة وتحسين مهارات العاملين وقدراتهم البيئية. كما اتفق كل من (Ercantan and Eyupoglu, 2021)، ودراسة (Fawehinmi et al., 2020; Zhu et al., 2021) على أن تفضيل المنظمة لهذه السلوكيات أثناء عملية الاستقطاب يضمن تكيف الموظفين الجدد بشكل أسرع مع الإدارة الخضراء والمزيد من السلوكيات الخضراء.
- التدريب الأخضر: أوضح (Jain, 2016) أنه يجب عند التخطيط للتدريب

مراعاة طبيعة ونوعية الوظائف المختلفة والعمل على إعلام العاملين بسياسات وإجراءات المنظمة، وتطوير برامج الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي ومهارات وخبرات العاملين، وتعليم العاملين كيفية الحد من النفايات، والآثار السلبية الخطيرة على البيئة، وتوضيح التأثير الأخضر في رؤية ورسالة المنظمة. ويزيد التدريب الأخضر من معرفة العاملين بالسياسات والإجراءات الدقيقة لحماية البيئة، وتغيير اتجاهاتهم وزيادة مستوى معرفتهم ووعيمهم البيئي (Yong et al., 2020).

إدارة الأداء الخضراء: ذكر (Tang et al., 2018) أنها عملية تتضمن وضع معايير ومؤشرات الأداء البيئية الخضراء للعاملين وإدارة أداء العاملين ودورهم تجاه المخاطر البيئية، وتحمل المسؤولية البيئية والالتزام بتطبيق السياسات البيئية والكشف عن المشاكل البيئية المحتملة. وهي تقيس وتقيم الأداء الأخضر للمنظمة من خلال إطار زمني معين، فضلاً عن دورها في توجيه ما تسفر عنه التغذية المرتدة الخضراء لإعادة صياغة الأهداف الخضراء للموظفين بما يحقق الاستدامة البيئية (Armstrong and Taylor, 2020).

أنظمة الأجور والحوافز الخضراء: أورد (Al-Romeedy, 2019) أنها تتم بزيادة الأجور والمكافآت المالية، وغير المالية كمكافأة على الأداء البيئي الجيد، أو تقديم مكافآت على الاقتراحات التي تساعد المنظمة على تحسين البيئة وزيادة الربح في ضوء سلوكيات الأداء الأخضر. وأن الحوافز الخضراء تشجع المشاركة والانخراط في السلوكيات الخضراء التي تدعم الأهداف البيئية للمنظمة (Ercantan and Eyupoglu, 2022).

الاندماج الأخضر: هو مشاركة العاملين في العمليات التشغيلية والمساهمة بقدرات متنوعة، وهو فرصة لزيادة ارتباط الموظفين بالإدارة البيئية من خلال المشاركة، ودعم الثقافة والمعرفة البيئية التي تهدف إلى التزام الأفراد بالإدارة البيئية للمنظمة (Renwick et al., 2013). ويرى (Shaban, 2019) أنه يتمثل في إشراك العاملين في تحسين أداء نظام إدارة البيئة بنشر الثقافة الخضراء وتحسين الوعي بالسلوك الأخضر.

وترى الباحثة أنه عملية منظمة، تحقق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة وتجعل المنظمة صديقة للبيئة بزيادة وعي العاملين وتعزيز اتجاهاتهم نحو القضايا البيئية والاستخدام المستدام للموارد.

2.3. السلوك الأخضر Green behavior

أورد (Fawehinmi et al., 2020) أنه يتمثل في تشجيع المنظمات للعاملين على تبني السلوكيات الخضراء لتطبيق أنظمة وسياسات الإدارة البيئية بفعالية، بما يحقق أهداف التنمية المستدامة. وأشار (Zhu et al., 2021) أن السلوك الأخضر مقياس لموقف الأفراد تجاه حماية البيئة.

وترى الباحثة أنه يظهر عندما يكون لدى العاملين شعور إيجابي تجاه قيم البيئة التنظيمية، ويبدلون المزيد من الجهد في أداء المهام التنظيمية، ويتطلب هذا إنجاز العمل بطرق تنظيمية صديقة للبيئة.

وقد اتفق العديد من الباحثين، ومنهم: (Ercantan and Eyupoglu, 2022; Norton et al., 2017; Zhu et al., 2021)؛ أنه ينقسم إلى نوعين:

- السلوك الأخضر لأداء مهام العمل الرسمية: وهو مدى إتمام العاملين لمهامهم الوظيفية المحددة بطريقة صديقة للبيئة، وهذا السلوك يتم في ظل قيود تنظيمية وضمن نطاق واجبات ومسؤوليات الوظيفة المطلوبة، ويتم تحديده وإدراجه في الوصف الوظيفي والقواعد واللوائح التنظيمية.
- السلوك الأخضر التطوعي: وهو السلوك الاستباقي كجهد شخصي من خلال الدافع الداخلي للعاملين يتجاوز التوقعات التنظيمية بالسلوك، وهذا السلوك غير مطلوب رسمياً، ولا يتم ذكره في الأوصاف الوظيفية أو مهام العمل، إلا أنه يساهم في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

وقد اعتمدت الباحثة في هذا الشأن بالدراسة على مقياس Bissing-Olson (2013) كمقياس أحادي.

2.4. دور السلوك الأخضر في الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية:

يدعم الاحتواء الاستراتيجي تنمية وتطوير مهارات المرؤوسين والشعور بتبني السلوك الأخضر، وذلك عندما يتكامل مع أنظمة وممارسات الإدارة

أكتوبر، والقربة الذكية، وبعض الفروع بمحافظة القاهرة والجيزة. وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وحُدِّدَت عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times (P [1-P])}{\{ [N-1 \times (d^2 \div z^2)] + (P [1-P]) \}}$$

حيث إن:

N = حجم المجتمع،

Z = تعني الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي (1.96) عند معامل ثقة (95%).

P = تعني احتمالية ظهور المفردة وتساوي (0.5).

d = نسبة الخطأ (0.05).

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن الحد الأدنى لحجم العينة = 360 مفردة تقريباً.

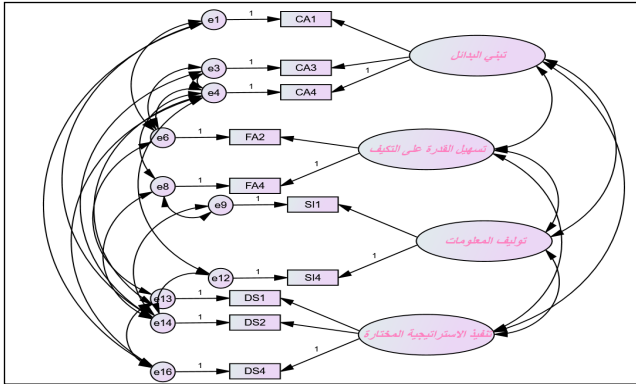
4.2. تقييم مقاييس متغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل المقاييس، واختبارات الثبات والصدق.

4.2.1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاحتواء الاستراتيجي

تم الاعتماد على مقياس Floyd and Wooldridge (1992) المكون من (16) عبارة، تقيس أربعة أبعاد (4) عبارات لكل بُعد وهم: تبني البدائل، وتسهيل القدرة على التكيف، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة، واتضح بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أن هناك عبارات لها درجة تشبع منخفضة، وانخفاض جودة توفيق النموذج. لذلك فقد تم إجراء تعديل على النموذج، واستبعاد العبارات غير المعنوية، وأن باقي العبارات كانت معنوية إحصائياً عند 1%. والشكل رقم (2) يوضح ذلك.

شكل (2): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاحتواء الاستراتيجي



المصدر: نتائج برنامج AMOS.

وقد اتضح أن جميع مؤشرات الحكم على جودة النموذج مقبولة إحصائياً، ومنها: مؤشر (CMIN/DF) = 2.240، ومؤشر (GFI) = 0.859، ومؤشر (CFI) = 0.924، ومؤشر (NFI) = 0.921، ومؤشر (IFI) = 0.924، ومؤشر (TLI) = 0.895، ومؤشر (RMSEA) = 0.071، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله.

4.2.2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الخضراء للموارد البشرية

تم الاعتماد على مقياس Tang et al. (2018) المكون من (15) عبارة، تقيس خمسة أبعاد (3) عبارات لكل بُعد وهم: التوظيف والاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر، واتضح بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أن هناك عبارات لها درجة تشبع منخفضة، وانخفاض جودة توفيق النموذج. لذلك فقد تم إجراء تعديل على النموذج، واستبعاد العبارات غير المعنوية، وأن باقي العبارات كانت معنوية إحصائياً عند 1%. والشكل رقم (3) يوضح ذلك.

الخضراء للموارد البشرية، حيث يؤثر ذلك على التنمية المستدامة، وتسهيل القدرة على التكيف وتوليد الحافز لدى العاملين لتحقيق أكثر من المتوقع منهم رسمياً وتقديم المزيد للمنظمة ولزملاء العمل بما يسهم في تحسين الممارسات وإطلاق القوى الكامنة لدى المرؤوسين وإتاحة الفرصة لتوليد أفكار جديدة، والتواصل مع كافة المرؤوسين وبناء العلاقات الإيجابية الفعالة التي تؤكد أهمية دور كل فرد ومشاركته في العمل المؤسسي الأخضر.

3. الدراسات السابقة

تناولت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة على النحو التالي:

3.1. الاحتواء الاستراتيجي:

أوضحت دراسة Bragaw and Misangyi (2017) أن الاحتواء الاستراتيجي يعزز الإجماع على الاستراتيجية المختارة وتكاتف المستويات الإدارية للتنفيذ باعتباره مسؤولية الجميع، وأن الدعم من جميع العاملين يؤدي إلى التوافق الاستراتيجي، بما يدعم ويعزز الأداء التنظيمي. وأشارت دراسة Al-Abadi and Al-Jabri (2022) إلى وجود تأثير معنوي للاحتواء الاستراتيجي في زيادة الأعمال الرقمية لما له من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة.

3.2. الإدارة الخضراء للموارد البشرية:

أوضحت دراسة Jogaroo et al. (2023) أثر الإدارة الخضراء للموارد البشرية على الأداء الإبداعي الأخضر في البيئة، وأن لها تأثيراً معنوياً لتحسين الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، وأن المنظمات يجب أن يكون لديها مسؤولية اجتماعية اتباع طرق لها منافع عامة وتأثير مجتمعي. وأيضاً سعت دراسة Gomes et al. (2023) إلى اكتشاف العلاقة بين القيم الشخصية المرتبطة بسلوكيات الاستدامة (المؤثر، والحيوية، والأنا)، وأن القيم الشخصية والحيوية تتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتأثير الالتزام، لذا فالعلاقة قوية عندما تكون القيم الحيوية عالية، وبالتالي يكون لممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية تأثير فعال على الالتزام والارتباط بالعمل. وأضافت دراسة Nart et al. (2024) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابياً على استدامة المنظمة والالتزام العاملين، وأن الأداء البيئي يتوسط هذه العلاقة.

3.3. السلوك الأخضر:

ذكرت دراسة Zhu et al. (2021) أن هناك تأثيراً إيجابياً على كل من السلوك الأخضر المرتبط بالمهام، والسلوك الأخضر التطوعي، وأن المعتقدات البيئية تتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر التطوعي، وأن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والسلوك الأخضر المرتبط بالمهام. وأوضحت دراسة Sobaih et al. (2022) التأثير المباشر للقيادة التحولية الخضراء على الأداء البيئي، والتأثير غير المباشر على السلوك الأخضر للموظفين، ثم بحثت تأثير الدور الوسيط للسلوك الأخضر، وأنه يوجد تأثير إيجابي للقيادة التحولية الخضراء على أبعاد السلوك الأخضر سواء السلوك المرتبط بالمهام أو السلوك التطوعي على الأداء البيئي، وأن هناك تأثيراً وسيطاً جزئياً للسلوك المرتبط بالمهام في العلاقة بين القيادة التحولية والأداء البيئي، وأن السلوك التطوعي يلعب الدور الوسيط.

4. منهجية الدراسة

استندت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على العديد من الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية، وقد تمت الدراسة الميدانية بأسلوب الاستقصاء، ثم خضعت لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

4.1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بشركة "فودافون مصر" والبالغ عددهم 5872 موظف (Vodafone HRM). وتم ذلك بمقرات الشركة بمدينة 6

4.3.1. الإحصاء الوصفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما بالجدول رقم (1).

المتغير	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاحتواء الاستراتيجي	1	تبنى البدائل	4.1667	0.63040
	2	تسهيل القدرة على التكيف	3.5931	0.72679
	3	توليف المعلومات	4.2472	0.61208
الإدارة الخضراء للموارد البشرية	4	تنفيذ الاستراتيجية المختارة	4.2093	0.59299
	1	التوظيف والاستقطاب	4.2704	0.63019
	2	التدريب	4.1653	0.66008
	3	إدارة الأداء	4.3083	0.72993
	4	الأجور والحوافز	4.1653	0.65690
السلوك الأخضر	5	الاندماج	4.2000	0.66780
			4.3056	0.66562

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (1) مدى توفر أبعاد متغيرات الدراسة في القطاع محل الدراسة، حيث تدل قيم الانحراف المعياري على تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، ويمكن إرجاع ذلك إلى وضوح مفهوم الاحتواء الاستراتيجي، وإدراك المستقصى منهم لممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وكذا إدراكهم لمفهوم السلوك الأخضر.

4.3.2. اختبار فروض الدراسة

ينص الفرض الرئيس على أن: "السلوك الأخضر يتوسط العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية". وتم تقسيمه إلى فروض فرعية، وذلك على النحو الآتي:

- H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي على الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- H2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي على السلوك الأخضر.
- H3: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسلوك الأخضر على الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- H4: يتوسط السلوك الأخضر العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية.

وقامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي، والإدارة الخضراء للموارد البشرية، والسلوك الأخضر. وأوضحت نتائج مصفوفة الارتباط أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "الاحتواء الاستراتيجي"، وأبعاد المتغير التابع "الإدارة الخضراء للموارد البشرية" مع المتغير الوسيط "السلوك الأخضر" أحادي الأبعاد جميعها معنوية وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

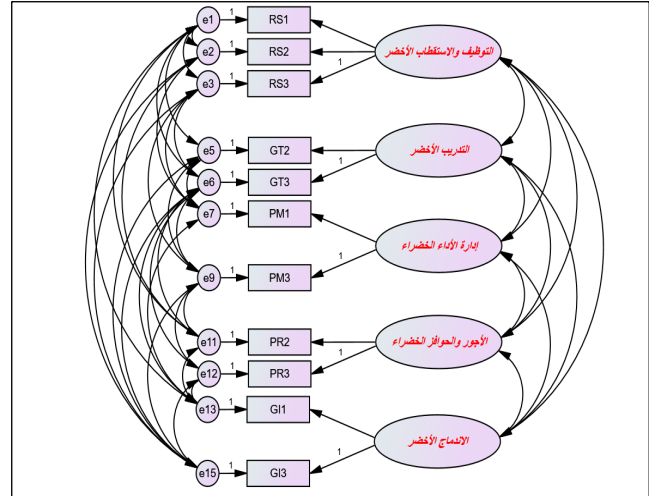
اختبار الفرض الأول: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي على الإدارة الخضراء للموارد البشرية".

استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي بالجدولين رقمي (2)، (3):

F-Test	معامل الارتباط/ الإختيار	معامل التحديد/ قيمة F	معنوية F	الأبعاد	تسهيل القدرة على التكيف	توليف المعلومات	تنفيذ الاستراتيجية المختارة
690.85 0.000	0.641 = R 0.886 = R ² (Adjusted) 0.885 = R ²	0.67 0.63	0.42 0.41	0.07	0.14-	0.14-	0.07
				0.08	0.14-	0.14-	0.08
				3.27-	3.27-	3.27-	0.00
410.889 0.000	0.907 = R 0.822 = R ² (Adjusted) 0.820 = R ²	12.37 0.000	6.18 0.000	0.000	0.10-	0.10-	0.48
				0.000	0.10-	0.10-	0.43
				0.000	1.87-	1.87-	6.88
175.330 0.000	0.815 = R 0.664 = R ² (Adjusted) 0.660 = R ²	8.62 0.000	1.32- 0.186	0.000	0.10-	0.10-	0.93
				0.000	0.10-	0.10-	0.75
				0.000	3.62	3.62	8.62

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

شكل (3): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الخضراء للموارد البشرية



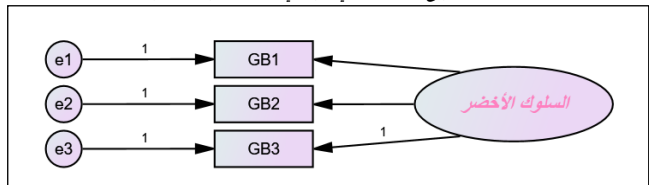
المصدر: نتائج برنامج AMOS.

وقد اتضح أن جميع مؤشرات الحكم على جودة النموذج مقبولة إحصائياً، ومنها: مؤشر (CMIN/DF) = 3.020، ومؤشر (GFI) = 0.974، ومؤشر (CFI) = 0.991، ومؤشر (NFI) = 0.990، ومؤشر (IFI) = 0.991، ومؤشر (TLI) = 0.918، ومؤشر (RMSEA) = 0.014، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله.

4.2.3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السلوك الأخضر

تم الاعتماد على مقياس (Bissing-Olson et al. 2013) المكون من (3) عبارات، كمقياس أحادي. واتضح من التحليل أن كل العبارات الداخلة في مقياس متغير السلوك الأخضر كانت معنوية إحصائياً عند 1%. والشكل رقم (4) يوضح ذلك.

شكل (4): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السلوك الأخضر



المصدر: نتائج برنامج AMOS.

وقد اتضح أن جميع مؤشرات الحكم على جودة النموذج مقبولة إحصائياً، ومنها: مؤشر (CMIN/DF) = 3.75، ومؤشر (GFI) = 0.954، ومؤشر (CFI) = 0.961، ومؤشر (NFI) = 0.980، ومؤشر (IFI) = 0.971، ومؤشر (TLI) = 0.908، ومؤشر (RMSEA) = 0.078، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله.

4.2.4. اختبار ثبات وصدق مقاييس الدراسة

- قيم معاملات ألفا للثبات مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت ما بين (0.740: 0.924) لمتغير الاحتواء الاستراتيجي، بينما تراوحت ما بين (0.672: 0.956) لمتغير الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وبلغت (0.936) لمتغير السلوك الأخضر وبالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه.
- تراوحت قيم معاملات الصدق ما بين (0.860: 0.961) للاحتواء الاستراتيجي، وتراوحت ما بين (0.891: 0.977) للإدارة الخضراء للموارد البشرية، وبلغت (0.967) للسلوك الأخضر، وهو ما يعبر عن الصدق وقدرة المقياس على قياس ما وضع لأجله.

ومن ثم يدل ذلك على وجود درجة عالية من الثبات والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

4.3. نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم عرض الإحصاء الوصفي، ثم عرض نتائج اختبار فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

بُعد الاندماج الأخضر، كما يوجد تأثير طردي غير معنوي لبعدين من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهما: تسهيل القدرة على التكيف، وتوليف المعلومات على بُعد الاندماج الأخضر، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

ومن ثم "قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً".

● اختبار الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاحتواء الاستراتيجي على السلوك الأخضر".

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والجدول رقم (4) يوضح النتائج:

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي على السلوك الأخضر

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T-Test	المستوى المعنوية Sig.	نتيجة الاختبار
تنبئ البدائل	0.063-	0.060-	0.734-	0.463	غير معنوي
تسهيل القدرة على التكيف	0.066	0.072	1.944	0.053	غير معنوي
توليف المعلومات	0.209-	0.192-	1.555-	0.121	غير معنوي
تنفيذ الاستراتيجية المختارة	1.099	0.979	10.418	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.783				
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل R ² (Adjusted) = 0.609				
اختبار جودة النموذج F	قيمة F = 140.718، معنوية F = 0.000				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي والسلوك الأخضر أحادي الأبعاد تساوي (0.783).
- معامل التحديد (R²): تفسر المتغيرات المستقلة الفرعية نسبة (61.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثيراً للاحتواء الاستراتيجي على السلوك الأخضر، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن الاحتواء الاستراتيجي مسؤول عن نحو (60.9%) من التباين الحاصل في السلوك الأخضر.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F-test):
 - قيمة (F-test) بلغت (140.71) وذلك عند مستوى دلالة يساوي 0.00 (p ≤ 0.01)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.
 - يوجد تأثير طردي غير معنوي لُبُعد تسهيل القدرة على التكيف على السلوك الأخضر وذلك عند مستوى معنوية 1%.
 - يوجد تأثير طردي معنوي لُبُعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة على السلوك الأخضر وذلك عند مستوى معنوية 1%.
 - يوجد تأثير عكسي غير معنوي لُبُعد تبيئ البدائل، وتوليف المعلومات على السلوك الأخضر وذلك عند مستوى معنوية 1%.

ومن ثم "قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً".

● اختبار الفرض الثالث: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسلوك الأخضر على الإدارة الخضراء للموارد البشرية".

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والجدول رقم (5) يوضح النتائج:

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للسلوك الأخضر على أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T-Test	المستوى المعنوية Sig.	نتيجة الاختبار
التوظيف والاستقطاب الأخضر	0.411	0.389	6.545	0.000	معنوي
التدريب الأخضر	0.481-	0.477-	10.231-	0.000	معنوي
إدارة الأداء الأخضر	0.286	0.313	8.529	0.000	معنوي
الأجور والحوافز الخضراء	0.137	0.135	3.554	0.000	معنوي
الاندماج الأخضر	0.580	0.582	14.353	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.918				
معامل التحديد	معامل التحديد المعدل R ² (Adjusted) = 0.841				
اختبار جودة النموذج F	قيمة F = 380.160، معنوية F = 0.000				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين السلوك الأخضر احادي الأبعاد، وأبعاد المتغير التابع الإدارة الخضراء للموارد البشرية تساوي (0.918).
- معامل التحديد (R²): تفسر المتغيرات المستقلة الفرعية نسبة (84.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثيراً للسلوك الأخضر على الإدارة الخضراء للموارد البشرية، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن السلوك الأخضر مسؤول عن نحو (84.1%) من التباين الحاصل في الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F-test):
 - قيمة (F-test) بلغت (380.16) عند مستوى دلالة يساوي p ≤ 0.00

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي على الإدارة الخضراء للموارد البشرية

الأبعاد	تبيئ البدائل	تسهيل القدرة على التكيف	توليف المعلومات	تنفيذ الاستراتيجية المختارة	معامل الارتباط / معامل التحديد	F-Test اختبار جودة النموذج / قيمة F معنوية
الأجور والحوافز الخضراء	0.29	0.02-	0.26-	0.91	0.825 = R	188.574 0.000
قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta	0.27	0.02-	0.24-	0.82	0.680 = R ²	
قيمة T-Test	3.76	0.73-	2.12-	9.66	R ² (Adjusted) = 0.676	
مستوى المعنوية Sig.	0.000	0.461	0.028	0.000		
الاندماج الأخضر	0.46-	0.04	0.66	0.48	0.807 = R	165.387 0.000
قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta	0.44-	0.05	0.15	0.98	0.651 = R ²	
قيمة T-Test	5.70-	7.41	1.32	11.02	R ² (Adjusted) = 0.647	
مستوى المعنوية Sig.	0.000	0.158	0.185	0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

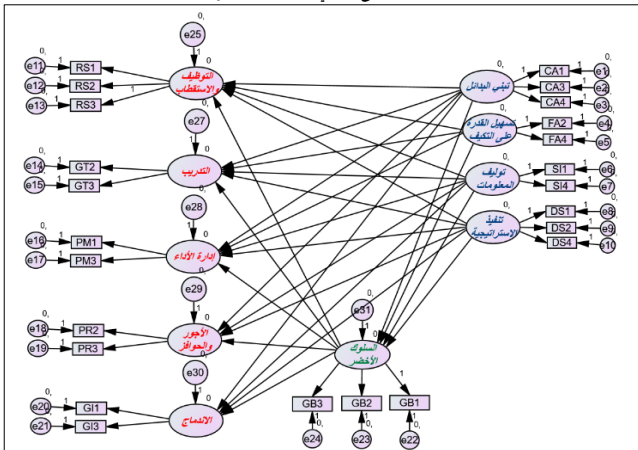
يتضح من الجدولين رقمي (2)، (3) ما يلي:

- معامل الارتباط (R): وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية تساوي (0.641) بالنسبة لُبُعد التوظيف والاستقطاب الأخضر، و(0.907) بالنسبة لُبُعد التدريب الأخضر، و(0.815) بالنسبة لُبُعد إدارة الأداء الأخضر، و(0.825) بالنسبة لُبُعد الأجور والحوافز الخضراء، و(0.807) بالنسبة لُبُعد الاندماج الأخضر.
- معامل التحديد (R²): تفسر المتغيرات المستقلة الفرعية نسبة (88.6%) من التغير الكلي في بُعد التوظيف والاستقطاب الأخضر، ونسبة (82.2%) لُبُعد التدريب الأخضر، ونسبة (66.4%) لُبُعد إدارة الأداء الأخضر، ونسبة (68%) لُبُعد الأجور والحوافز الخضراء، ونسبة (65.1%) لُبُعد الاندماج الأخضر، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي يوجد تأثير للاحتواء الاستراتيجي على الإدارة الخضراء للموارد البشرية، كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن الاحتواء الاستراتيجي مسؤول عن نحو (88.5%) من التباين الحاصل في بُعد التوظيف والاستقطاب الأخضر، ونحو (82%) لُبُعد التدريب الأخضر، ونحو (66%) لُبُعد إدارة الأداء الأخضر، ونحو (67.6%) لُبُعد الأجور والحوافز الخضراء، ونحو (64.7%) لُبُعد الاندماج الأخضر.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F-test):
 - قيمة (F-test) بلغت (690.85) لُبُعد التوظيف والاستقطاب الأخضر، و(410.88) لُبُعد التدريب الأخضر، و(175.33) لُبُعد إدارة الأداء الأخضر، و(188.57) لُبُعد الأجور والحوافز الخضراء، و(165.38) لُبُعد الاندماج الأخضر، وذلك عند مستوى دلالة يساوي p ≤ 0.00 (0.01)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.
 - يوجد تأثير طردي معنوي لثلاثة من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهم: تسهيل القدرة على التكيف، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد التوظيف والاستقطاب الأخضر، كما يوجد تأثير عكسي معنوي لُبُعد تبيئ البدائل على بُعد التوظيف والاستقطاب الأخضر، وذلك عند مستوى معنوية 1%.
 - يوجد تأثير طردي معنوي لبعدين من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهما: توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد التدريب الأخضر، ويوجد تأثير عكسي معنوي لُبُعد تسهيل القدرة على التكيف على بُعد التدريب الأخضر، كما يوجد تأثير عكسي غير معنوي لُبُعد تبيئ البدائل على بُعد التدريب الأخضر، وذلك عند مستوى معنوية 1%.
 - يوجد تأثير طردي معنوي لبعدين من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهما: تبيئ البدائل، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد الأجور والحوافز الخضراء، ويوجد تأثير عكسي معنوي لبعدين من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهما: تسهيل القدرة على التكيف، وتوليف المعلومات على بُعد الأجور والحوافز الخضراء، وذلك عند مستوى معنوية 1%.
 - يوجد تأثير طردي معنوي لُبُعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد الاندماج الأخضر، ويوجد تأثير عكسي معنوي لُبُعد تبيئ البدائل على

4.3.3. بناء النموذج الهيكلي (الفرضي أو البنائي)

يوضح الشكل رقم (6) النموذج الهيكلي المقترح للبحث، والذي يوضح معاملات المسار لمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS Version 26.

شكل (6): النموذج الهيكلي لمسار متغيرات الدراسة



المصدر: نتائج برنامج AMOS.

وقد اتضح أن جميع مؤشرات الحكم على جودة النموذج مقبولة إحصائياً، ومنها: مؤشر $(CMIN/DF) = 2.215$ ، ومؤشر $(GFI) = 0.946$ ، ومؤشر $(CFI) = 0.942$ ، ومؤشر $(NFI) = 0.926$ ، ومؤشر $(IFI) = 0.942$ ، ومؤشر $(TLI) = 0.895$ ، ومؤشر $(RMSEA) = 0.084$ ، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله.

وبذلك تستخلص الباحثة من النتائج السابقة "قبول الفرض الرئيس جزئياً" والذي ينص على أن: "السلوك الأخضر يتوسط العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الخضراء للموارد البشرية".

5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

5.1. نتائج تحليل الفرض الفرعي الأول:

- وجود تأثيرات معنوية لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهي: تبني البدائل، وتسهيل القدرة على التكيف، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد التوظيف والاستقطاب الأخضر، وأن هناك تأثيرات معنوية لثلاثة أبعاد من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهي: تبني البدائل، وتسهيل القدرة على التكيف، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد التدريب الأخضر، وهذا يتفق مع دراسة *Mayangsari et al. (2021)* في أن التوظيف والاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر لهما تأثير على أداء الموظفين داخل بيئة المنظمة.
- وجود تأثيرات معنوية لأبعاد تبني البدائل، وتسهيل القدرة على التكيف، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد إدارة الأداء الأخضر، وهذا يتفق مع دراسة *Popli (2014)* التي ركزت على دور تنفيذ ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الحفاظ على البيئة الخضراء، وأن التطبيق يتطلب التركيز على التدريب والتطوير الأخضر، ونظم إدارة الأداء الأخضر. ويتفق أيضاً مع دراسة *Mamin Ullah (2017)* في أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في ترجمة السياسات الخضراء إلى ممارسات إدارية وخلق ثقافة مستدامة داخل المنظمة وتحقيق الأهداف الخضراء، وتعتبر المدخلات الصحيحة من الاستقطاب والاختيار الأخضر للموظف هي أساس تحقيق الأداء الأخضر المناسب للتوظيفة.
- وجود تأثير معنوي لبعدي تبني البدائل، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد الأجور والحوافز الخضراء، ويتفق هذا مع دراسة *Pham et al. (2019)* في أن المكافآت الخضراء والتدريب الأخضر والثقافة التنظيمية الخضراء عوامل ضرورية لتعزيز السلوك الأخضر للموظفين.
- وجود تأثير معنوي لبعدي تبني البدائل، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة على بُعد الاندماج الأخضر، ويتفق هذا مع دراسة *Janali (2020)* في أن تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء يوفر للإدارة استخداماً فعالاً للموارد الطبيعية، ويخلق تحديات جديدة لمتخصصي الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات البيئية بما يزيد من فرص تبني سياسات أفضل للموارد البشرية. ويتفق هذا مع دراسة *Al-Ghazali and Afsar (2021)* في أن

- (0,01)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.
- يوجد تأثير طردي معنوي للسلوك الأخضر على أبعاد التوظيف والاستقطاب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر، وذلك عند مستوى معنوية 1%.
- يوجد تأثير عكسي معنوي للسلوك الأخضر على بُعد التدريب الأخضر، وذلك عند مستوى معنوية 1%.

ومن ثم "قبول الفرض الفرعي الثالث".

- اختبار الفرض الرابع: "يتوسط السلوك الأخضر العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي وإدارة الخضراء للموارد البشرية".

يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للسلوك الأخضر في العلاقة بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية وذلك كما يلي:

جدول (6): نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للسلوك الأخضر في العلاقة بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية

العلاقات المفترضة	المعاملات	الخطأ المعياري	اختبار T	P-Value	التأثير غير المباشر	تأثير الوسيط
السلوك الأخضر → تبني البدائل	0.154	0.60	2.552	0.011	0.158	لا يوجد تأثير
السلوك الأخضر → تسهيل القدرة على التكيف	0.073-	0.176	4.507-	0.000	0.044-	يوجد تأثير
السلوك الأخضر → توليف المعلومات	0.259-	0.126	2.056-	0.040	0.508-	لا يوجد تأثير
السلوك الأخضر → تنفيذ الاستراتيجية المختارة	1.005	0.100	10.043	0.000	0.987	يوجد تأثير
التوظيف والاستقطاب الأخضر	0.933-	0.453	2.059-	0.040	0.745-	لا يوجد تأثير
التدريب الأخضر	1.129	0.058	19.455	0.000	0.269	يوجد تأثير
إدارة الأداء الأخضر	0.815	0.036	22.392	0.000	1.801	يوجد تأثير
الأجور والحوافز الخضراء	0.721	0.034	21.396	0.000	1.302	يوجد تأثير
الاندماج الأخضر	0.942	0.034	27.655	0.000	2.399	يوجد تأثير

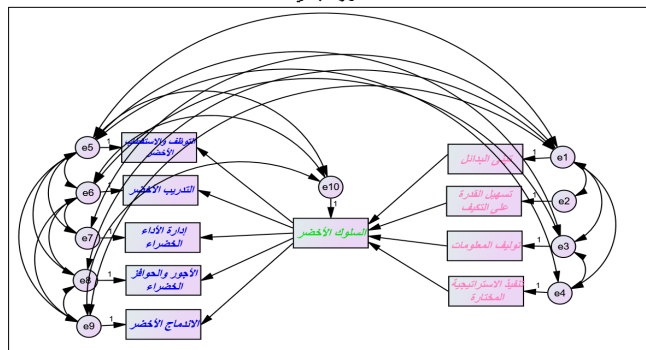
المصدر: نتائج برنامج AMOS.

يتضح من الجدول رقم (6):

- يوجد تأثير طردي غير معنوي للسلوك الأخضر على بُعد تبني البدائل، ويوجد تأثير عكسي معنوي للسلوك الأخضر على بُعد تسهيل القدرة على التكيف، ويوجد تأثير عكسي غير معنوي للسلوك الأخضر على بُعد توليف المعلومات، كما يوجد تأثير طردي معنوي للسلوك الأخضر على بُعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة.
- يوجد تأثير عكسي غير معنوي لبعدي التوظيف والاستقطاب الأخضر، والسلوك الأخضر، ويوجد تأثير طردي معنوي لأبعاد التدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر على السلوك الأخضر.

يوضح الشكل رقم (5) نموذج التأثير الوسيط للسلوك الأخضر في العلاقة بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية.

شكل (5): نموذج التأثير الوسيط للسلوك الأخضر في العلاقة بين أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وأبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية



المصدر: نتائج برنامج AMOS.

وقد اتضح أن جميع مؤشرات الحكم على جودة النموذج مقبولة إحصائياً، ومنها: مؤشر $(CMIN/DF) = 2.215$ ، ومؤشر $(GFI) = 0.946$ ، ومؤشر $(CFI) = 0.942$ ، ومؤشر $(NFI) = 0.926$ ، ومؤشر $(IFI) = 0.942$ ، ومؤشر $(TLI) = 0.895$ ، ومؤشر $(RMSEA) = 0.084$ ، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله.

ومن ثم "قبول الفرض الفرعي الرابع جزئياً".

• إحلل التكنولوجيا الحديثة في كل الممارسات الخاصة بالإدارة الخضراء للموارد البشرية، وتنمية وتطوير قدرات القيادات الإدارية بعمل برامج تتضمن الأبعاد المختلفة للسلوك الأخضر لتدريب المديرين على فهم طبيعة وأبعاد السلوك الأخضر وكيفية ممارستها في الواقع العملي، وكذا الاهتمام بالتدريب البيئي لزيادة وعي العاملين بأهمية التوجه الأخضر والممارسات الفردية الصديقة للبيئة.

7. حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة السلوك الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي والإدارة الخضراء للموارد البشرية دون التطرق لمتغيرات أخرى، وترى الباحثة أنه من الممكن بحث تأثير متغيرات أخرى؛ مثل: القيادة التمكينية، والاستراتيجيات الريادية. كما اعتمدت الباحثة عند إجراء الدراسة وإعداد قائمة الاستقصاء على كل من: مقياس Floyd and Wooldridge (1992) لقياس الاحتواء الاستراتيجي، ومقياس Tang *et al.* (2018) لقياس الإدارة الخضراء للموارد البشرية، ومقياس Bissing-Olson *et al.* (2013) لقياس السلوك الأخضر وترى الباحثة أنه من الممكن إجراء دراسات مناظرة ولكن باستخدام مقاييس أخرى.
- الحدود المكانيّة: اقتصرَت الدراسة الميدانية على شركة "فودافون مصر"، ويمكن تطبيقها على قطاعات أخرى مناظرة من حيث طبيعة وظروف العمل.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة وجمعت البيانات في الفترة من يونيو عام 2023 وحتى يوليو عام 2023.

نبذة عن المؤلفة

حنان السيد أحمد الدماطي

باحث مستقل، القاهرة، مصر. 00201005243860. drhananeldamaty@gmail.com

الدماطي، مصرية، حاصلة على دكتوراة الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، من كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، مدير إدارة بوزارة المالية المصرية، عضو لجنة تحكيم ومناقش خارجي لرسائل (MBA)، ورسائل (DBA)، مدرب معتمد، حاصلة على العديد من البرامج التدريبية المتقدمة والمتخصصة، لها العديد من الدراسات والبحوث والأوراق العلمية المحكمة والمنشورة بمجلات دولية وإقليمية ذات ترقيم دولي. شاركت في بعض المؤتمرات التابعة لوزارة التخطيط المصرية، ومؤتمرات كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، وشاركت في إعداد وتنفيذ برامج تدريبية مختلفة.

رقم أوركيد ORCID: (0009-0006-3686-3467).

المراجع

- Al-Abadi, H.F. and Al-Jabri, L.S. (2022). Strategic containment and its role in promoting digital entrepreneurship. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(2), 287–312.
- Al-Ghazali, B.M. and Afsar, B. (2021). Retracted: Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 536. DOI:10.1002/csr.1987.
- Al-Romeedy, B.S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: Constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(4), 529–48. DOI:10.1080/15332845.2019.1626969.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edition. London: Kogan Page.
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S. and Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–75. DOI:10.1002/job.1788
- Bragaw, N.A. and Misangyi, V.F. (2017). Consensus as acceptance: A reconceptualization of strategic consensus as a decision-making

ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر، وأن الميل الشخصي للسلوك الأخضر يتوسط الارتباط بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية، والإبداع الأخضر.

5.2. نتائج تحليل الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير معنوي لُبعد واحد من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي وهو تنفيذ الاستراتيجية المختارة، على السلوك الأخضر، وهذا يتفق مع دراسة Cronstam and Grönberg (2017) في التزام الإدارة العليا بتضمين نظام الإدارة البيئية بالخطة الاستراتيجية وتخصيص ميزانية للاهتمام بالتخضير.

5.3. نتائج تحليل الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثيرات معنوية للسلوك الأخضر في أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية وهي: التوظيف والاستقطاب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر، والتدريب الأخضر. ويتفق هذا مع دراسة Ruchismita (2015) في أن تطبيق نظم الإدارة الخضراء للموارد البشرية كممارسات سلوكية خضراء صديقة للبيئة تساهم في زيادة أرباح المنظمة. وكذا دراسة Sobaih *et al.* (2022) التي سلطت الضوء على الدور الديناميكي للسلوك الأخضر التطوعي للموظفين عند الاستقطاب والتعيين الأخضر، وأهمية إجراء برامج تدريبية لتعزيز السلوكيات الخضراء للموظفين.

5.4. نتائج تحليل الفرض الفرعي الرابع وكذا النموذج الهيكلي لمسار متغيرات الدراسة:

يوجد تأثير مباشر للسلوك الأخضر كوسيط بين المتغير المستقل "الاحتواء الاستراتيجي" والمتغير التابع "الإدارة الخضراء للموارد البشرية" من خلال:

- تأثيره المباشر بشكل طردي معنوي على بُعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة، وبشكل عكسي معنوي على بُعد تسهيل القدرة على التكيف.
- تأثيره المباشر بشكل طردي معنوي على أبعاد التدريب الأخضر، وإدارة الأداء الخضراء، والأجور والحوافز الخضراء، والاندماج الأخضر.

6. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصية بالآتي:

- تبني منهجية ورؤية واضحة تركز على بُعدي الاحتواء الاستراتيجي المتأثرين مباشرة بالسلوك الأخضر وذلك بتسخير جميع الطاقات والموارد اللازمة لدعم تسهيل القدرة على التكيف من خلال التواصل المستمر مع المرؤوسين، وتحديد الأهداف وتوفير المعلومات والتوجيه اللازم لتحقيق أهداف الاستراتيجية المختارة.
- الاهتمام بعمليات التوظيف والاستقطاب الأخضر (الإلكتروني) وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار وتضمين المعايير الصديقة للبيئة ضمن الأوصاف الوظيفية، واستقطاب العنصر البشري الذي يتوفر لديه الرغبة والقدرة في تبني البدائل وتنمية مهاراته وقدراته، وأن يكون لديه الطاقة والروح الإيجابية لتسهيل القدرة على التكيف، والتأكد من مدى توفر هذه الصفات قبل الاختيار والتعيين.
- تطوير البرامج التدريبية من خلال ربطها بالتدريب والتطوير الأخضر لزيادة المهارات والخبرات والوعي البيئي باستخدام التقنيات الصديقة للبيئة، وتدريب الموظفين على سلوكيات الإدارة الخضراء للموارد البشرية.
- وضع آلية لإدارة أداء الموارد البشرية من خلال وضع مؤشرات ومعايير خضراء صديقة للبيئة لإدارة وتقييم أداء الموظفين، وتوفير تغذية عكسية لإعادة صياغة الأهداف لتحقيق استدامة التطوير.
- الاهتمام بالأجور والحوافز الخضراء سواء المالية أو المعنوية في تحفيز وتشجيع السلوك الأخضر للموظفين.
- الاهتمام بعمليات الاندماج الأخضر من خلال خلق مناخ يسوده دعم القيادات ودعم زملاء العمل ببيئة العمل والاهتمام بكل من المهام الوظيفية والجوانب الشخصية للعاملين، وحثهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض، وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة تساهم في سهولة تقبل العاملين للتغيير وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة في العمل، وضرورة مراعاة مرنّيات العاملين عند اتخاذ القرارات لتجنب مقاومة عمليات التغيير.

- management practices on corporate sustainability from the perspective of employees. *Economics*, **18**(1), 20220060. DOI:10.1515/econ-2022-0060
- Nielsen, S. and Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, **18**(2), 136–48. DOI:10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x
- Norton, T.A., Parker, S.L., Zacher, H. and Ashkanasy, N.M. (2015). Employee green behavior. *Organization and Environment*, **28**(1), 103–25. DOI:10.1177/1086026615575773
- Norton, T.A., Zacher, H., Parker, S.L. and Ashkanasy, N.M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological 20climate. *Journal of Organizational Behavior*, **38**(7), 996–1015. DOI:10.1002/job.2178
- Pham, N.T., Tučková, Z. and Phan, Q.P.T. (2019). Sectoral analysis of the effectiveness of bank risk capital in the visegrad group countries. *Journal of Business Economics and Management*, **20**(3), 446–65. DOI:10.3846/jbem.2019.9659
- Popli, P. (2014). A study of green HR Practices its awareness and implementation in the industrial in Nasik. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, **3**(1), 114–8.
- Renwick, D., Redman, T. and Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, **15**(1), 1–14. DOI:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Ruchismita, P., Shitij, R., Pallavi, S. and Vivek, Y. (2015). Green HR: Analysis of sustainable practices incorporated by IT firms in India. *SIMS Journal of Management Research*, **1**(n/a), 12–7.
- Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and its application practices (Green staffing) with suggested research agenda: A review from literature background and testing construction perspective. *International Business Research*, **12**(5), 86. DOI:10.5539/ibr.v12n5p86
- Sobaih, A.E.E., Hasanein, A., Gharbi, H. and Elnasr, A.E.A. (2022). Going green together: Effects of green transformational leadership on employee green behaviour and environmental performance in the Saudi food industry. *Agriculture*, **12**(8), 1100. DOI:10.3390/agriculture12081100
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. and Jin, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, **56**(1), 31–55. DOI:10.1111/1744-7941.12147
- Thompson, S.K. (2012). *Sampling*. 3rd edition. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Yong, J.Y., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., Jabbour, C.J.C., Sehnem, S. and Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, **29**(1), 212–28. DOI:10.1002/bse.2359
- Zhu, J., Tang, W., Wang, H. and Chen, Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior—a study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. *Sustainability*, **13**(8), 4544. DOI:10.3390/su13084544
- outcome. *Proceedings - Academy of Management*, **2017**(1), n/a. DOI:10.5465/AMBPP.2017.17075abstract
- Carney, M. (2006). Understanding organizational culture: The key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? *Journal of Nursing Management*, **14**(1), 23–33. DOI:10.1111/j.1365-2934.2005.00592.x
- Cronstam, O. and Grönberg, J. (2017). *Influencing Factors in the Implementation of Green Management Practices: A Qualitative Study Regarding Swedish SMEs in Logistics*. Bachelor's Thesis, Jönköping University, Jönköping, Sweden.
- Deshwal, S. (2015). Employee retention - prespective of employees. *International Journal of Applied Research*, **1**(6), 344–5.
- Dumont, J., Shen, J. and Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, **56**(4), 613–27. DOI:10.1002/hrm.21792
- Ercantan, O. and Eyupoglu, S.Z. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, **14**(3), 1718. DOI:10.3390/su14031718
- Fawehinmi, O., Yusliza, M.Y., Wan Kasim, W.Z., Mohamad, Z. and Sofian Abdul Halim, M.A. (2020). Exploring the interplay of green human resource management, employee green behavior, and personal moral norms. *SAGE Open*, **10**(4), n/a. DOI:10.1177/2158244020982292
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, **13**(5), 153–67. DOI:10.1002/smj.4250131012
- Gomes, J., Sabino, A. and Antunes, V. (2023). The effect of green human resources management practices on employees' affective commitment and work engagement: The moderating role of employees' biospheric value. *Sustainability*, **15**(3), 2190. DOI:10.3390/su15032190
- Haldorai, K., Kim, W.G. and Garcia, R. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, **88**(n/a), n/a. DOI:10.1016/j.tourman.2021.104431
- Jain, A. (2016). Green human resource management concept in Indian industries. *International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices*, **3**(7), 171–81.
- Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A. and Samanian, M. (2020). Designing a paradigm model for green human resource management using data-based method (Case study on municipality of Mashhad). *Strategic Management Researches*, **26**(79), 83–106. DOI:10.21203/rs.3.rs-64777/v1
- Jogarao, M., Behera, M.K., Naidu, S.T., Hemalata, T., Ruiz-lmbat, S. and Lita-Portilla, A. (2023). The effect of green human resource management on environmental green innovation performance. *European Chemical Bulletin*, **12**(Si6), 5614–25. DOI:10.48047/ecb
- Junell, J. and Ståhle, P. (2011). Measuring organizational renewal capability: Case training service business. *Competitiveness Review*, **21**(3), 247–68. DOI:10.1108/10595421111134840
- Khan, M. (2015). "Green" human resource management-a prerequisite for sustainable environment. *Progress in Science and Engineering Research Journal*, **3**(2), 24–30. DOI:10.13140/RG.2.2.27161.75368
- Kim, A., Ryu, S., Kim, S. and Lepak, D.P. (2017). Determinants of the strategic involvement of human resource departments: Evidence from large South Korean firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, **55**(1), 44–63. DOI:10.1111/1744-7941.12131
- Kim, H.E. and Pennings, J.M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, **20**(2), 368–83.
- Mamin Ullah, M. (2017). Integrating Environmental Sustainability into Human Resources Management: A Comprehensive Review on Green Human Resources Management. *Maghreb Review of Economics and Management*, **44**(1), 6–22. DOI:10.12816/0037717
- Marler, J.H. and Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and E-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, **27**(19), 2233–53. DOI:10.1080/09585192.2015.1091980
- Mayangsari, R.E., Nawangsari, L.C. and Sutawidjaya, A.H. (2021). Employee green behavior on generation x and y millennial. *International Review of Management and Marketing*, **11**(4), 38–48. DOI:10.32479/irmm.11633
- Nart, S., Bilgili, A. and Orgut, E. (2024). The effect of green human resources