



## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل

" بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات "

بحث مُستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

د مها مصباح محمد شبانة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة، جامعة دمياط

أ.علي ماهر إسماعيل منصور

باحث ماجستير في إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة دمياط

moha@du.edu.eg

programmer\_am@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

منصور، علي ماهر إسماعيل؛ شبانة، مها مصباح محمد (٢٠٢٥). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(٢)، ١٨١-٢٢٩.

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

## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل

بالتطبيق على موظفي الشركة المصرية للاتصالات

أ.علي ماهر إسماعيل منصور؛ د. مها مصباح محمد شبانة

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل، والتعرف على نوع وقوة علاقة الارتباط، وتأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل. بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. في محافظتي: الدقهلية ودمياط، وطبق على عينة قوامها 301 مفردة من موظفي الشركة المصرية للاتصالات، وتم جمع البيانات من خلال توزيع قائمة استقصاء، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ومنها: معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل، كما أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وغير معنوي للبعض الآخر على علامة صاحب العمل. وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار بالشركة محل البحث والشركات الأخرى منها: التركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية مهارات الموظفين من خلال عقد دورات وندوات تثقيفية من أجل تعزيز سلوكياتهم الخضراء، مما لا شك أن ذلك يسهم بشكل كبير في تعزيز علامة صاحب العمل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - علامة صاحب العمل.

### مقدمة:

تمثل علامة صاحب العمل أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من الشركات (Spoljari & Dosen, 2023)، وفي ظل التحديات الحالية للشركات، ومع التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة، وإيجاد حلول ابتكارية وإيجابية للتغيرات المناخية، وتفعيل دور الممارسات الخضراء حفاظاً على الموارد الطبيعية والمناخ البيئي، والمجتمع، فقد أصبحت بيئة الأعمال في هذا العصر أكثر تنافسية. فيما يشكل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات جزءاً أساسياً من عجلة الاقتصاد المصري، ومكوناً رئيساً فعالاً في تنمية كافة القطاعات الأخرى. ويعد المورد البشري أحد الدعامات الأساسية لأية شركة، وواحدًا من أهم مواردها. وتشهد منظمات الأعمال الآن العديد من التحديات، والتطورات، وعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، من حيث دعم الأفكار، وتبني الممارسات الخضراء نحو تعزيز علامة صاحب العمل؛ حيث أصبحت القضايا البيئية أكثر القضايا المعاصرة التي توجّهت إليها دول العالم، سعياً نحو تحقيق الاستدامة البيئية، والحد من الآثار السلبية، والسلوكيات الخاطئة الحالية تجاه البيئة (Ren et al., 2021).

ويعد بناء علامة صاحب العمل أمراً ملحاً ومهماً للغاية ويتطلب قرارات إدارية مبنية على أسس ومبادئ تساعد في تحسين سمعتها والحفاظ على صورتها، ويرجع ذلك إلى أهمية جذب الشركة لموظفين ذوي مستويات مرتفعة من المهارات الفكرية والمعرفية، وأن يكون لديهم استعداد للتطوير مع تطور الشركة (Dzhulai et al., 2022)

وتحظى إدارة الموارد البشرية - كوظيفة إدارية حاليًا باهتمام كبير في أدبيات الإدارة الخضراء، وهو مفهوم ظهر استجابته نظرًا لحاجة المؤسسات لتبني الاستدامة في نماذج أعمالها، كأداة رئيسة تتبناها الشركات عند تنفيذ إستراتيجياتها في الإدارة الخضراء (Ren et al., 2018).

كما توفر إدارة الموارد البشرية الخضراء إطارًا قويًا يمكن للشركات من خلاله تنمية وتطوير الموظفين، مما يجعلهم على دراية ووعي بالاستدامة والأداء البيئي (Álvarez Jaramillo et al., 2018; Wong, 2018; Wolf, 2013; Siebenhüner and Arnold, 2007).

ومن هذا المنطلق فإن الهدف الرئيس لهذا البحث هو تسليط الضوء والتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل.

### أولاً: الإطار النظري:

يعد تحديد المصطلحات العلمية Scientific terminology أمرًا مهمًا للغاية عند إعداد الدراسات والأبحاث العلمية؛ فإنها تمكن الباحثين من المضي قدمًا لتأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري، وتتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

#### 1- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء Green HRM Practices.

#### 2- المتغير التابع: علامة صاحب العمل Employer Brand.

يعود نجاح الشركات وتميز إدارتها إلى توظيف مواهب بشرية ذات كفاءات ومهارات معرفية عالية، واستمرار تطويرها، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسيلة تساعد الشركات على تعظيم مواردها، وتعزز من علامة صاحب العمل، مما يدفع الشركات إلى تبني أفضل الممارسات. وسوف يتم عرض مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

#### 1- إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management:

##### 1/1 المفهوم The concept:

تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد أهم مجالات الإدارة الناشئة التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين في الوقت الراهن، نظرًا لارتباطها بالإدارة البيئية والاستدامة (Kodua et al., 2022). ولما لها من أهمية كبيرة تسعى الشركات سعيًا حثيثًا إلى تطوير إستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية لتبني أفضل الممارسات، وتعتبر أفضل إستراتيجية لمساعدة الشركات في خلق قوى عاملة خضراء تفهم وتقدر الأداء البيئي للشركة، فإن توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الثقافة البيئية للمنظمة تزيد من الميزة التنافسية (Yong et al., 2020). ويمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تحقق كفاءة أعلى، وتكاليف أقل وخلق أجواء أفضل للعلاقات بين الموظفين مما يجعل بيئة العمل بيئة ودية ويشعرون فيها بالفخر للانتماء إلى هذه الشركة (Zhu et al., 2021).

وتركز إدارة الموارد البشرية الخضراء على القيم البيئية للمرشحين أثناء عملية التوظيف، وتوفير فرص التدريب الإداري وزيادة المهارات المعرفية بالوعي البيئي لدى الموظفين، والعمل على تقييم أداء الموظفين وسلوكياتهم الخضراء أثناء عملية التقييم والمكافآت (Tang et al., 2018)، لذلك يعد المورد البشري عاملاً رئيسياً في نجاح تنفيذ السياسات والممارسات الخضراء، وتعزيز الأداء البيئي لشركات الأعمال (Mousa & Othman, 2020).

ولإدارة الموارد البشرية الخضراء دور مهم للغاية في حل المشكلات البيئية، لذلك ينبغي على المنظمات تطوير سياساتها وممارسات الموارد البشرية، بداية من جذب الموظفين الذين هم على دراية ووعي بالمعايير البيئية والاستدامة، ودمج تلك المعايير في العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وعند عملية التقييم، ومكافآتهم على تلك الممارسات، وتنفيذ الأنظمة البيئية والتدقيق على الإجراءات البيئية، تماشياً مع التغيرات المحيطة وتغير ثقافة الشركة وفي طريقة التفكير تجاه الاستدامة والتغيرات المناخية وغيرها، وكيفية دعم المجتمع والأفراد، والبيئة، حيث يزيد ذلك من وعي وأداء الموظفين حول كيفية استغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة وتعزيز استخدام السلع والمواد الصديقة للبيئة، مما يخلق أجواء من الاهتمام، ورفاهية وصحة وسلامة الموظفين (Diri & Elisha, 2021).

تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة مترابطة ومتكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير إيجابي على زيادة المعرفة والوعي البيئي للموظفين مما يؤثر على سلوكياتهم الصديقة للبيئة (العولقي، 2021).

وعرفها بلالي وسملالي، (2018). بأنها إدارة حديثة للموارد البشرية، مدمجة مع الإدارة البيئية، تسهم في زيادة وتعزيز درجة الاستخدام المستدام للموارد، من خلال ممارسات تتصف بالخضراء تتضمن: (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت الخضراء، تنمية العلاقات الخضراء). كما عرفها (Pham et al., 2020) بأنها عبارة عن تطبيق يتضمن اعتماد ممارسات وسياسات بيئية تشجع الموظفين على الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الإهدار لها بطريقة إبداعية تعزز موقف الشركة تجاه الاستدامة البيئية.

## 2/1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تعددت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للدراسات السابقة، فقد أشارت دراسة (Yushliza et al, 2019) إلى ثلاث أبعاد هي: اكتساب الموارد البشرية الخضراء، والتدريب والتطوير، الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية. وأشارت أيضاً دراسة (Ahmed, 2015) إلى خمس أبعاد هي: الاختيار الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، العلاقات الخضراء للموظفين. كما أشارت دراسة (Alkerdawy, 2019) إلى أربعة أبعاد هي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء. واعتمد البحث على المقياس التي استخدمته دراسة (Alkerdawy, 2019) نظراً لشموله وتماشيه مع طبيعته وأهداف البحث.

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أفضل إستراتيجية لمساعدة الشركة على خلق الموظف الأخضر الذي يقدر ويعترف بالأداء البيئي في الشركة، وتعتبر من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في الإدارة، والتي تركز على دمج مفاهيم الإدارة البيئية في عمليات إدارة الموارد البشرية (Renwick et al., 2013)، ومع زيادة الوعي والاهتمام بالتنمية المستدامة اكتسبت أهمية خاصة، في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الميزة التنافسية، وحماية البيئة، من خلال ممارسات تتصف بالخضراء. تتضمن هذه الممارسات وفقاً للدراسات السابقة في:

## 1/2/1 التوظيف الأخضر Green Staffing.

هو نظام يعمل على استقطاب واختيار وتعيين من هم على دراية ووعي بالقضايا البيئية والاستدامة، حيث يتم دمج المعايير والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية بعمليات التوظيف التقليدية (Mashala, 2018). كما عرفها (Pawar (2016 بأنها عملية توظيف المواهب التي يمكن الاستفادة منهم من أجل دعم الإدارة البيئية الفعالة داخل الشركات.

## 2/2/1 التدريب الأخضر Green Training.

يركز التدريب الأخضر على القيم الخضراء، ويمكن الموظفين من التعرف على القضايا البيئية واتخاذ الإجراءات المناسبة في مكان العمل لزيادة الأداء الأخضر للشركة (Pham et al, 2020)، ويهدف إلى تطوير مهارات الموظفين المعرفية والفكرية وبناء الثقافة التنظيمية الخضراء (Tang et al, 2018).

## 3/2/1 تقييم الأداء الأخضر Green Performance Appraisal.

يعد دمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي الناجحة ضمن تقييمات أداء الموظفين بمثابة خطوة تحفيزية لتحقيق أهداف الشركة البيئية، وإستراتيجية لقياس الأداء الأخضر للموظفين (Jabbour, 2013)، وعرفها (Pawar (2016 بأنها عملية مستمرة بين القائد والموظف طوال فترة العمل من أجل دعم الأهداف البيئية للشركة.

## 4/2/1 إدارة المكافآت الخضراء Green Rewards Management.

تعد إدارة المكافآت الخضراء واحدة من الوسائل التي تستخدمها الشركات لدعم أنشطتها البيئية، وتعتبر آلية تحفيزية ودافع معنوي نحو تغير سلوك الموظفين إلى الأداء الأخضر (Pawar, 2016). وتشجيعهم على اتخاذ الإجراءات المستدامة التي تحافظ على البيئة، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد (بلالي وسملالي، 2018).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحثان أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نهج إستراتيجي وفلسفة إدارية حديثة ومبتكرة، مرتبطة بالإدارة البيئية للمنظمة، يتم من خلالها دمج عمليات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها الأساسية بالأهداف والمعايير البيئية للمنظمة، التي تسهم في تعزيز الاستدامة للموارد، من خلال قياسها بممارسات تتصف بالخضراء، وتتضمن: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء. حافظا على مستقبل الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية وحماية البيئة، وخلق ميزة تنافسية للشركة.

## 2- علامة صاحب العمل Employer Brand

### 1/2 المفهوم The concept:

تبذل الشركات في الوقت الحالي جهودًا كبيرة لتعزيز علامة صاحب العمل الخاصة بها، وقد اجتذب هذا المجال اهتمامًا كبيرًا من أصحاب العمل ومديري الموارد البشرية (Edwards, 2009)، ولما لها من أهمية تركز بعض الشركات على تطوير إستراتيجيتها، للعمل على جذب أفضل الموظفين ذوي الكفاءات العالية، والمهارات المعرفية، ومشاركة الحاليين، لذلك اكتسبت أهمية بسبب الفوائد التي تستمدتها الشركات من العلامة القوية لصاحب العمل في جذب المواهب، والاحتفاظ بها (Barrow and Mosley, 2005).

تعتبر خصائص جذب الموظفين، والاحتفاظ بهم، إحدى الإستراتيجيات المهمة والحاسمة التي تحدد جودة الموارد البشرية داخل الشركات، كما أنها تؤثر على نجاح الأعمال أو فشلها، ولذلك قام العديد من الباحثين والمتخصصين بتحليل واستكشاف الحلول الأساسية لعملية جذب أفضل الموظفين للشركات فقد كانت نقطة البداية من خلال (Ambler and Barrow, 1996) الذي قدم التعريف الأول لعلامة صاحب العمل "علامة صاحب العمل The Employer brand" على أنها "مجموعة المزايا الوظيفية، والاقتصادية، والنفسية، التي تقدمها الشركات للأشخاص". وتعتبر كميّار لاختيار الوظيفة لدى الأشخاص. وقاموا بتطوير تصور ثلاثي الأبعاد لعلامة صاحب العمل، ويتضمن: المزايا الوظيفية، والاقتصادية، والنفسية. تتماشى هذه المزايا مع المزايا التي تقدمها العلامة التجارية التقليدية لعملائها. ويشير البعد الوظيفي "إلى مكان العمل، والامان الوظيفي، والأنشطة التنموية المفيدة"، بينما يمثل البعد الاقتصادي "الرواتب، والمكافآت المادية أو النقدية"، أما البعد النفسي "فيتعلق بالشعور بالانتماء، وتقدير الذات، والدعم النفسي"، بالإضافة إلى الثقة، حيث تعد هذه الأبعاد المزايا الرئيسية التي تقدمها الشركة للموظفين المحتملين والحاليين، بهدف جذبهم، والاحتفاظ بهم (Ambler and Barrow, 1996).

تعرف علامة صاحب العمل بأنها مجموعة من المزايا الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها الشركة لجذب الموظفين المحتملين ومن أجل الاحتفاظ بالموظفين الحاليين. وفي هذه العملية يجب أن يكون لدى المديرين التنفيذيين للموارد البشرية نظرة مستقبلية، وتركيز قوي في تأسيسهم ك "أفضل مكان للعمل فيه" أو "كأفضل علامة لصاحب العمل" (Society for Human Resource Management, 2010) Tanwar and Prasad. (2017) وأشار أيضا Tanwar and Prasad. (2016a) أن علامة صاحب العمل تعتبر إستراتيجية يمكن من خلالها جذب الموظفين الموهوبين المحتملين، ووسيلة للاحتفاظ بهم.

وعرف (Ruckika & Prasad, 2019) علامة صاحب العمل بأنها أداة مهمة للشركات لترسيخ مكانتها كصاحب عمل مفضل بين الموظفين، وهي بمثابة أداة إستراتيجية لجميع القطاعات لجذب الموهوبين والاحتفاظ بهم، لاكتساب ميزة إستراتيجية بين المنافسين.

## 2/2- أبعاد علامة صاحب العمل:

تعددت أبعاد علامة صاحب العمل التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد أشار Ambler and Barrow (1996) إلى ثلاث مكونات رئيسية تتأثر بهم علامة صاحب العمل وهي: المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية، وطور (Berthon et al, 2005) مقياسا مكون من خمسة أبعاد: القيمة الاجتماعية، قيمة التطوير، قيمة التطبيق، قيمة الاهتمام، القيمة الاقتصادية. وكلاهما مستمدة من أبعاد (Ambler and Barrow, 1996)، وطور (Tanwar & Prasad, 2017) مقياسا مكون من خمسة أبعاد آخرين، واعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (Tanwar & Prasad, 2017)، نظراً لشموله وتوافقه مع المفاهيم التي تبناها البحث وطبيعته وأهدافه، وتتمثل تلك الأبعاد في:

## 1/2/2 بيئة عمل صحية A healthy work atmosphere

يعبر هذا البعد عن أجواء العمل الودية الخالية من الإجهاد والضغط النفسية والعملية، والتي تتسم بروح الفريق/العمل الجماعي، حيث أن مناخ العمل في مثل هذه الأجواء فريد من نوعه ويعتبر قيمه إضافية للموظف (Tanwar & Prasad, 2017).

## 2/2/2 التدريب والتنمية Development and Training

يشير التدريب والتنمية إلى فرص التدريب التي تقدمها الشركة للموظفين، فضلا عن تنمية مهاراته الفكرية والمهنية، مما يتيح لهم فرص شغل أفضل الوظائف في الوقت الحالي وفي المستقبل (Tanwar & Prasad, 2017).

## 3/2/2 التوازن بين العمل والحياة الشخصية Work-life balance

يتميز هذا البعد بالسياسات التي تقدمها الشركات لموظفيها بالفصل أو التوازن بين العمل الرسمي وحياتهم الشخصية، كتحديد أوقات العمل، وأوقات العمل المرنة، والعمل عن بعد، وغيرها من الأمور التي تجعلهم يشعرون بالحب والانتماء إلى الشركة (Tanwar & Prasad, 2017).

## 4/2/2 المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة Ethics and corporate social responsibility

يوضح هذا البعد العوامل التي يمكن من خلالها قياس اهتمامات الشركات بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقياتها تجاه موظفيها بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام، وتشمل الأخلاقيات: موقف الشركة تجاه موظفيها، والإجراءات القانونية. أما المسؤولية الاجتماعية هو مدى التأثير الذي تحدثه الشركة على المجتمع وإسهامها في بعض القضايا (Tanwar & Prasad, 2017).

## 5/2/2 التعويضات والمزايا Compensation and benefits

تتمثل التعويضات والمزايا في كل ما تقدمه الشركة للموظفين ماديا ومعنويا، كالرواتب الأساسية والحوافز والتأمينات وبطاقات الرعاية الصحية وبدل السكن والنقل وغيرها، والمزايا التنافسية والفعالة داخل بيئة الأعمال، ومن المفترض أن تساعد على جذب المواهب والاحتفاظ بهم (Tanwar & Prasad, 2017).

ويركز البحث الحالي على كيفية تعزيز صورة علامة صاحب العمل من خلال خصائص جاذبية صاحب العمل وممارسات الموظفين، فقد يعتمد قرار الموظفين المحتملين أو المتقدمين لشغل إحدى الوظائف بدرجة كبيرة على جاذبية الشركة من خلال ما تقدمه للموظفين، وقوة صورتها أو الانطباع الخارجي لها أمام الموظفين المحتملين، وهو بمثابة مؤشر عما سيكون عليه الموظف في حال العمل بهذه الشركة، لذلك تقوم الشركات بجهود فائقة للحفاظ على صورتها وتحسينها أمام الموظفين الحاليين والمحتملين. وتماشيا مع هذا السياق، أكدت دراسة (Collins, 2007) أن معرفة الباحثين عن عمل ووظائف شاغرة بسمعة وصورة علامة صاحب العمل يمكنهم من التنبؤ بكل من الاهتمام بالتقدم للوظيفة وخصائصها، وأوضحت أن راغبي العمل أكثر تأثرا بصورة علامة صاحب العمل.

وتأسيساً على ما تقدم، يرى الباحثان أن علامة صاحب العمل تركز على ثلاث اتجاهات الأول: بناء صورة قوية لعلامة صاحب العمل بين المنافسين وفي أذهان الموظفين الحاليين والمحتملين، وخلق قيمة للموظفين من خلال المزايا التي تقدمها علامة صاحب العمل النفسية والاقتصادية والاجتماعية والوظيفية، والثاني: التسويق الخارجي لجذب الموظفين، والثالث: التسويق الداخلي وجعلها ضمن الثقافة التنظيمية. ويعتمد قرار التقدم لأي علامة لصاحب العمل بدرجة كبيرة على الانطباع والصورة الذهنية لها، ما يميزها ويجعلها مختلفة عن الشركات الأخرى، ومرغوبة للموظفين الحاليين والمحتملين.

### ثانياً: الفجوة البحثية Research gap:

في إطار ما تقدم من دراسات سابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، لاحظ الباحثان أن الدراسات قد تنوعت في الأهداف، والمناهج، والأبعاد، والمفاهيم، والمجالات المختلفة. وقد تمكن الباحثان من استخلاص أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أكدت نتائج الدراسات السابقة (Zhu et al, 2021; Wen et al, 2022) التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أهميتها كونها أحد مصادر توليد ثروة الشركات والأفراد معاً تجاه البيئة والمجتمع، كما أنها تسهم في الجانب التنظيمي وفي زيادة الوعي البيئي لدى الموظفين، وخلق ثقافة الموظف الأخضر، وكذلك الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين، ودعم العمليات الأساسية بالمعايير البيئية، وتحسين الأداء البيئي للشركة، وجعلها صديقة للبيئة.

وأشارت أيضاً بعض الدراسات (Muisyo et al, 2023; Yasin et al, 2022; Kivinda et al, 2021; P & Kesavaraj, 2019) التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل، إلى أنه من الممكن تحسين سمعة وصورة الشركة من خلال تلك الممارسات الخضراء، ما يؤدي إلى تعزيز علامة صاحب العمل في بيئة الأعمال. وبعد مطالعة الباحثان للدراسات السابقة تبين:

- قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلامة صاحب العمل، وخصوصاً في الدراسات العربية، بالإضافة إلى وجود غموض في آليات تنفيذ تلك الممارسات، وذلك في حدود علم الباحثان، وأن الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة ركزت على قطاعات الصحة، والتعليم، والفنادق، والصناعات، والبترو، بينما ركزت الدراسة الحالية على أحد أهم القطاعات الحكومية في مصر المتمثلة في "الشركة المصرية للاتصالات"، وإسهاماتها بشكل مباشر في الدخل القومي.

### ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة وتساولات الدراسة:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة، وأبعاده، وظواهره، ومساعدة الباحثين في بناء الفروض.

ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة، وتكوين فروضها، واستكشاف أبعادها المختلفة. وبعد مطالعة الدراسات السابقة، للوصول إلى الفجوة البحثية، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للاستدلال على مؤشرات تدعم مشكلة البحث، من خلال مرحلتين: الأولى: قام الباحثان بتوزيع قائمة

استقصاء للتعرف على آراء المفردات محل الدراسة، والثانية: تمثلت في إجراء عدد من المقابلات الشخصية لعينة ميسرة بلغت (30) مفردة من موظفي الشركة المصرية للاتصالات من مختلف الإدارات بمختلف المحافظات، من أجل تكوين فكرة مبدئية للتعرف على صورة علامة صاحب العمل لدى العاملين بالشركة، بالإضافة للتعرف على مدى توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومستوى إدراك الموظفين للمفاهيم الصحيحة لتلك الممارسات والأبعاد، وذلك خلال الفترة من 10 مايو حتى 17 مايو من عام 2023 م. وقد اعتمد الباحثان في الدراسة الاستطلاعية على عدد من الأسئلة تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة. حيث دارت تلك الأسئلة حول:

#### رأى الموظفين في مدى تطبيق الشركة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

- إلى أي مدى تطبق الشركة تلك الممارسات في عملياتها ووظائفها الأساسية: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء؟
- ما مدى التزام الموظفين بتطبيق تلك الممارسات؟
- ما تأثيرها على الموظفين والشركة؟

#### رأى الموظفين في علامة صاحب العمل للشركة ومستوى تطبيقها؟

- ما تقييمك لبيئة العمل في الشركة؟
- ما مدى توافر فرص التدريب بالشركة، واهتمامها بتنمية مهارات الموظفين؟
- ما مدى حرص الشركة على توفير خدمات ترفيهية ونظام ساعات العمل المرنة؟
- ما مدى الاسهامات المجتمعية للشركة؟
- ما مدى مناسبة الرواتب والحوافز والمزايا التي تحصل عليها من الشركة؟
- برأيك هل تتماشى الرواتب التي تقدمها الشركة مع قدر العمل بها؟ ولماذا؟
- إذا تلقيت عرضاً من شركة أخرى ذات علامة صاحب عمل قوية فهل ستترك العمل الحالي؟ وما العوامل التي تجعلك تفكر في ذلك؟

#### مؤشرات الدراسة الاستطلاعية:

وفي ضوء ما سبق، حيث تم استقصاء الموظفين لمحتويات قائمة الاستقصاء للتعرف على اتجاهاتهم وآراءهم نحو متغيرات الدراسة، ولقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية إلى وجود بعض الظواهر، من أهمها ما يلي:

1. انخفاض مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع محل الدراسة بنسبة 35% لدى الموظفين إلى المؤشرات التالية وتحديداً:

- **البعد الأول:** التوظيف الأخضر: انخفاض الاهتمام الشركة بالتوظيف الأخضر بنسبة 60%.

- **البعد الثاني:** التدريب الأخضر: انخفاض البرامج التدريبية التي تركز على النواحي والقضايا البيئية بنسبة 80%. حيث تركز معظم التدريبات على الجوانب الفنية الاستراتيجية.
- **البعد الثالث:** تقييم الأداء الأخضر: خلو بعض نظم تقييم الأداء للموظفين من أي بنود خاصة بالنواحي البيئية بنسبة 60%.
- **البعد الرابع:** إدارة المكافآت الخضراء: قلة النظم التحفيزية أو التشجيعية للموظفين على تطبيق الممارسات الخضراء بنسبة 60%.

## 2. ضعف في مستوى علامة صاحب العمل بنسبة 30%، وذلك للمؤشرات التالية:

حيث إن 70% من مجتمع البحث على وعي بأهمية علامة صاحب العمل للشركة، وفيما يخص بيئة العمل كان رأي مفردات البحث جيدة، وما يخص العمل الجماعي كانت النتيجة إيجابية بنسبة 100%، وتنظيم ورش العمل بشكل منتظم بنسبة 100% وبخصوص اتباع القواعد كانت النسبة إيجابية بنسبة 100%، وعلى عكس ذلك، فيما يخص الرواتب وساعات العمل المرنة كانت النتائج سلبية بنسبة 70%، وبالنسبة للإسهامات المجتمعية للشركة والأجر الإضافي كانت النتيجة سلبية بنسبة 80%.

### واعتمد الباحثان أيضا على أسلوب المقابلة الشخصية، وأسفرت عن كل ما يلي:

- يرى معظم الموظفين بالشركة محل الدراسة أن لديهم فرصة للنمو الوظيفي من خلال العمل بالشركة، وأنها شركة جيدة مستقبليًا ولديهم فرصة للتدريب والتطوير المستمر، وأنهم يشعرون بالأمن الوظيفي ويجدون تقديرًا من مدراءهم، ودعما من زملائهم في العمل، وعلاقات جيدة، ما يجعلهم يشعرون أنهم يعملون في بيئة عمل ممتعة ومريحة.
- يرى بعض الموظفين بالشركة محل الدراسة أنها تقدم لهم مزايا وظيفية، ومنافع لجذبهم والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى الرواتب المقبولة.
- معظم الموظفين بالشركة لم يكن لديهم مفهوم واضح وصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها، مع وجود تفعيل لبعض الممارسات دون إدراك من الموظفين.
- يرى بعض الموظفين أنهم قد يقبلون رواتب متوسطة في مقابل انتمائهم إلى شركة ذات علامة قوية ومشهورة، حتى إن وجدت بعض السلبيات داخل الشركة.

الأمر الذي رأى الباحثان أنه أصبح من الضروري دراسة هذا القصور الواضح في عدم إدراك الموظفين للمفاهيم الصحيحة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعادها والتعرف على صورة علامة صاحب العمل وأبعادها لديهم، ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذه الظاهرة، حيث تعد الشركة المصرية للاتصالات نبض التكنولوجيا في مصر، وأحد أهم القطاعات في الدولة لما لها من أهمية في دعم الاقتصاد القومي المصري.

## مشكلة الدراسة :The Problem of the Study

تواجه الشركات العديد من التحديات والمنافسة الشديدة في هذا العصر، وباعتبار أن المورد البشري هو أحد أهم ما تمتلكه الشركات، ومصدر قوتها التي يعول عليها تحقيق أهدافها وفق تبني أفضل الممارسات، والسياسات، والمعايير، والطرق الحديثة، لذلك يجب أن تحرص الشركات على تطوير إستراتيجيتها وممارستها لمواكبة التغيرات العصرية، وخلق قيمة لموظفيها، وتعزيز علامة صاحب العمل الخاصة بها.

واستناداً على ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية من وجود قصور في إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعادها الحقيقية. وفي ضوء مطالعة الدراسات السابقة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مدى توافر أبعاد كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل في الشركة محل الدراسة؟

2. ما مدى قوة ونوع علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل؟

3. ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل؟

## رابعاً: أهداف الدراسة Objectives of the Study

انطلاقاً من تناول مشكلة وتساؤلات الدراسة، فإن الهدف الرئيس الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على علامة صاحب العمل، وتتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في الإجابة عن التساؤلات البحثية السابقة في النقاط التالية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل في الشركة محل الدراسة.

2. التعرف على نوع وقوة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل.

3. التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل.

## خامساً: أهمية الدراسة Importance of the Study

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي (التطبيقي) كما يلي:

### أ- الأهمية العلمية Scientific importance

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة من خلال تناولها لمفاهيم متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينهما التي تحث الشركات على دعم أنشطتها من خلال تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي نالت اهتمام كثير من الباحثين في الآونة الأخيرة، وتتمثل تلك الممارسات في "التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء" والتي

تعمل على خلق شركات صديقة للبيئة، والذي ينعكس بدورها على دعم وتعزيز علامة صاحب العمل، بالإضافة إلى الإسهامات والإضافات المتوقعة منها.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفهومي شامل يسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعلامة صاحب العمل، وأهميتهما، والنتائج المترتبة عليهما، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة، وزيادة الميزة التنافسية.

كما تسعى أيضا إلى إثراء الجانب المعرفي والفكري بتناول مفاهيم الدراسة، تضيق الفجوة البحثية، عن طريق تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل. ويعتبر هذا البحث دعما للجهود البحثية في مجال الموارد البشرية، على اعتبار أن تلك النوعية من العلاقات البحثية قليلة في المكتبة العربية وغيرها، حيث يعد موضوعا حديثا نسبيا، وذلك في حدود علم الباحثان.

## ب- الأهمية العملية Practical importance

يعد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من القطاعات الحيوية، وجزءا أساسيا من عجلة الاقتصاد المصري، والمتمثل في " الشركة المصرية للاتصالات"، حيث تشكل علامة صاحب العمل أحد أهم عوامل الميزة التنافسية في الشركات، ولما لها من أهمية تسعى إدارة الموارد البشرية سعيًا نحو تحسين وتطوير إستراتيجيتها لتبني أفضل الممارسات، عند وضع الخطط والسياسات، للمساعدة في تحقيق أهدافها والسعي في بناء صورة قوية لعلامة صاحب العمل.

لذا تسلط الدراسة الحالية الضوء على مفاهيم ومتغيرات الدراسة الحالية، لمساعدة متخذي القرار والإدارة العليا في الشركة من إدراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاتجاه الحديث للموارد البشرية) تجاه البيئة والاستدامة، وتعزيز علامة صاحب العمل، وأبعاد كل منهما في تحسين أداء الموظفين، والأداء العام للشركة، وذلك من خلال تقديم توصيات من شأنها المساعدة في تعزيز علامة صاحب العمل الخاصة بها، والاستفادة منها وتعميمها، عن طريق التطبيقات المقترحة في البحث، متمثلة في الخطوات والتوصيات التي يقدمها الباحثان.

## سادسًا: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل.

يمكن توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء بعض الدراسات ذات الصلة والتي حازت على أهمية كبيرة فيما بينهما في تفسير هذه العلاقات، وتعتبر الدراسات السابقة Previous Studies إحدى ركائز البحث العلمي، والتي تستمد الدراسات أهميتها من إسهامها في التعرف على بعض المشكلات والفجوة البحثية، وكذلك صياغة فروضها، وكيفية الاستفادة منها بأسلوب علمي ومنهج، على النحو التالي:

تسعى الشركات جاهدة في ظل التطورات والتغيرات السريعة الحالية إلى تعزيز علامة صاحب العمل الخاصة بها من أجل الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ على البقاء للمدى الطويل في سوق العمل، وبالرغم من أداء بعض الشركات إلا أن ليس هناك الوعي الكافي والإدراك اللازم بتطبيق بعض المفاهيم الحديثة وتحديد الظواهر التي تؤثر عليها سلبًا بسبب طبيعتها غير الملموسة، فيما تشكل علامة صاحب العمل أحد أهم عوامل الميزة التنافسية في الشركات، ولما لها من أهمية تسعى إدارة

الموارد البشرية سعيًا حثيثًا إلى تحسين وتطوير إستراتيجيتها، وتبني أفضل الممارسات، تحقيقاً لأهداف الشركة.

**فقد جاءت دراسة** (اباطة وآخرين، 2024). للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف، التدريب الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء على التميز المؤسسي.

**هدفت دراسة** مصطفى ومنتصر (2024) إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الموظفين والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك الأخضر المتلقي من المنظمة، بالتطبيق على قطاعي الفنادق ووكالات السفر، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الدعم التنظيمي المدرك الأخضر وعلى سلوكيات الموظفين الخضراء، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك الأخضر على سلوكيات الموظفين الخضراء، وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك الأخضر كدور وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات الموظفين الخضراء، وأوصت الدراسة باستفادة الإدارات داخل الشركات من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتوافق مع أهداف وقيم الإدارة البيئية، ومشاركة الموظفين في حل المشكلات المتعلقة بالاستدامة والبيئة والإدارة الخضراء، والتخطيط لبرامج التدريب الأخضر باستمرار وتعزيز مهاراتهم المعرفية بها.

**وهدف دراسة** (شحاتة، 2024) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: الدور الوسيط للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة 6 أكتوبر، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية البيئية المستدامة، ووجود تأثير إيجابي للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على التنمية البيئية المستدامة، ووجود تأثير جزئي للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية البيئية المستدامة.

**كما هدفت دراسة** (Muisyo et al. (2023). للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل بين الشركات في الاقتصاديات المتقدمة والنامية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (ممارسات بناء القدرات الخضراء، وممارسات إدارة الأداء الأخضر، ومشاركة الموظف الخضراء) على علامة صاحب العمل من خلال الدور الوسيط للسمعة البيئية، إلا أن مشاركة الموظف الخضراء كان لها تأثير إيجابي معنوي في المجتمعات الاقتصادية المتقدمة.

**وجاءت دراسة** فارس، محمد جودت محمد (2023). للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتتمثل في: (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والأجور والمكافآت الخضراء، والصحة والأمان الأخضر) في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمتميز وسيط.

**وهدفت أيضا دراسة (Mohammad Al-Ajlouni. (2023).** إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي، بالتطبيق على موظفي جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي.

**كما هدفت دراسة النجار وسامر أحمد محمد طلبه (2023).** بعنوان: " الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية" إلى التعرف على قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها المختلفة على الاستدامة التنظيمية. فضلا عن أن القيادة التحويلية كوسيط أدى إلى زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية.

**هدفت دراسة (Sukardi et al. (2023.** إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرة التنافسية والدور الوسيط لإدارة المعرفة في التعليم العالي، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرة التنافسية، في حين أن إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا لها تأثير إيجابي على إدارة المعرفة.

**وبحثت دراسة (Kirti et al. (2023.** تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي في قطاع الأدوية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الشركة، ويلاحظ ان التأثيرات الرئيسية في هذه العلاقة تتمثل في "خفض التكاليف، تقليل البصمة الكربونية، والحفاظ على الطاقة، زيادة ربحية الشركة".

**وهدفت دراسة عطا الله، هبة كمال القصبي (2023).** إلى التعرف على أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المستدام، بالتطبيق على جميع العاملين بشركات قطاع الأعمال الصناعي العام بوسط الدلتا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء المستدام، وأنه لا يوجد تأثير للأبعاد: الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر على الأداء المستدام.

**وهدفت دراسة، موسى وطه (2023)** إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي، والدور الوسيط للابتكار الأخضر بالتطبيق على شركات الحديد والصلب بمدينة السادات بجمهورية مصر العربية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للابتكار الأخضر.

**وهدفت دراسة (Bahuguna et al. (2023** إلى التعرف على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء، واعتمدت هذه الدراسة على طريقة البليومتري لتحليل واستخلاص الاستنتاجات من 247 مقالة من خلال قواعد بيانات (Web of Science (WOS في الفترة من 2005 إلى 2021، وأشارت الدراسة إلى بعض الأفكار المهمة والتي قد تساعد الباحثين والمديرين والإدارات العليا على وضع

تصور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل الشركات، واقتصرت الدراسة على بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية: (التوظيف، والتدريب، والمكافأة)، بالإضافة إلى الحدود الجغرافية، والبلدان المتقدمة، والصناعات، ويمكن التوسع في هذه الممارسات، وإضافة (العلاقات الصناعية)، وأشارت أيضا إلى أن هذا المجال يريد المزيد من البحث.

**فيما هدفت دراسة علي، أيمن حسن (2022).** إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، كما تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتتمثل في (تصميم، وتحليل، وتوصيف الوظيفة الأخضر، وتقدير الاحتياجات من الموارد الخضراء، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والتعويض الأخضر) على التنمية المستدامة.

**وجاءت دراسة Yasin et al. (2022).** تقترح نموذجًا يعتمد على الميزة التنافسية ونظريات الإشارة، يوضح كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل من خلال الدور الوسيط لكل من الاستدامة البيئية للشركات والاستدامة الاجتماعية للشركات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل من خلال الدور الوسيط لكل من الاستدامة البيئية للشركات والاستدامة الاجتماعية للشركات، مما يمكن الشركات من الحصول على الميزة التنافسية، وجذب الموظفين المحتملين.

**وأكدت دراسة Kivinda et al. (2021).** على وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل، من خلال الدور الوسيط لتمكين الموظف الأخضر استنادًا إلى نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية الإشارة مما يعزز فهم الجانب الإنساني للإدارة الخضراء وتوفر إطارًا لصياغة علامة صاحب العمل ذات التوجه البيئي، وتشير الدراسة إلى أن تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من المرجح أن يوفر ميزة تنافسية في سوق العمل، وأشارت أيضا إلى الإمكانات غير الملموسة لإدارة الموارد البشرية كاستراتيجية للاحتفاظ المواهب، وتؤكد أيضا أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي انعكاس للقيم والإستراتيجيات والتوجهات البيئية للشركة وهذا الارتباط بالبيئة الطبعية له احتمالية كبيرة في تمييز الشركة في سوق العمل.

**كما هدفت دراسة Alqudah et al. (2021)** إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية التنظيمية خلال جائحة Covid 19 كإطار مفهومي، استنادا على الدراسات السابقة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية.

**وهدف دراسة Zhu et al. (2021)** إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من السلوك الأخضر للموظفين والذي ينقسم إلى (السلوك الأخضر التطوعي والسلوك الأخضر المرتبط بالمهام)، بالتطبيق على شركات التصنيع في الصين، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للموظفين استنادا لنظرية تقرير المصير ونظرية الهوية الاجتماعية والدور الوسيط للاعتقاد البيئي.

**بينما هدفت دراسة أصرف وحامد جودت (2021)** إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعادها "التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وإدارة وتقييم الأداء

الأخضر والتعويضات الخضراء، والاستدامة الخضراء" في تحقيق البراعة التنظيمية، وأبعادها (القدرات الاستغلالية والقدرات الاستكشافية) ، بالتطبيق على الموظفين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية.

**وهدف دراسة** (Yong et al. (2020 إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة بالتطبيق على شركات التصنيع الكبرى في ماليزيا، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة من خلال التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر.

**وهدف دراسة** (Mousa & Othman. (2020 إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في منظمات الرعاية الصحية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعاد: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمشاركة الخضراء، وإدارة الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء على الأداء المستدام.

**وأشارت دراسة** (P & Kesavaraj. (2019 بعنوان: "Employer Branding: A Literature Survey" إلى وجود ارتباط معنوي لإدارة الموارد البشرية بعلامة صاحب العمل من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لجذب الموظفين المحتملين والموهوبين، والاحتفاظ بهم.

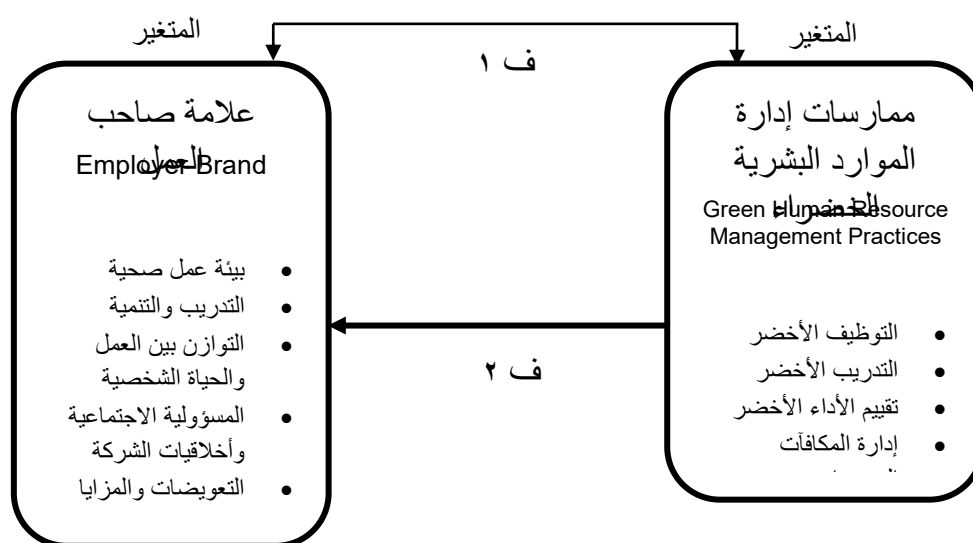
**وهدف دراسة** بلالي وسملاي (2018). إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية، والأداء البيئي لمنظمات الأعمال وذلك عبر دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات البيئية للمنظمة، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** يوجد علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل.

### **الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:**

لتوضيح أبعاد ومشكلة البحث وتحقيق أهدافها وفروضها، وبناء على ما تقدم من دراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، تم تطوير إطار مفاهيمي والمقترح للعلاقة بين متغيرات البحث (المستقل، والتابع) وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث.

Figure No. (2): The conceptual framework of the relationship between the study variables.

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على الدراسات السابقة.

### سابعًا: طريقة البحث Research Method:

تعتبر طريقة البحث وإجراءاته محورا أساسيًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث، وهي وصف تفصيلي لكيفية إجراء البحث، ويتناول الباحثان فيها: منهج البحث، ونوع البحث، وأنواع ومصادر جمع البيانات، ومتغيرات البحث، ومجتمع وعينة البحث، الأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبارات الصدق والثبات. ويستعرضها الباحثان وفقًا للآتي:

#### 1. منهج البحث Research Approach

اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي Deductive Approach، سعيًا إلى وصف وتشخيص الظاهرة محل البحث عن طريق جمع البيانات، للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، من حيث خصائصها وأشكالها، والعوامل المؤثرة فيها ونتائجها، بغرض وصف وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية؛ فقد تم إجراء المسح الميداني، وجمع البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء، وتحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية.

## 2. نوع البحث Research Type:

يعتمد الاختيار بين نمط البحث الكمي Quantitative أو النوعي Qualitative على طبيعة البيانات المطلوب جمعها، فغالبًا ما ترتبط البحوث النوعية بطرق جمع البيانات أو طرق التحليل من خلال الملاحظة أو المقابلات، والتي تستخدم لفهم ظاهرة ما وتفسيرها بأسلوب وصفي، أما البحوث الكمية فتولد البيانات الرقمية كالمسح من خلال استبيانات، وقد تم الاعتماد في إعداد البحث على الأسلوب الوصفي الكمي في جمع البيانات.

## 3. أنواع ومصادر جمع البيانات Types and sources of data collection:

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على نوعين لجمع البيانات، وهما على النحو التالي:

### 1/3. البيانات الثانوية Secondary Data:

من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، سواء كانت كتبًا، أو دوريات، أو أبحاث، عربية وأجنبية، بغرض إبراز الفجوة البحثية، وكذلك من خلال الإحصائيات المنشورة المتعلقة بالشركة محل الدراسة.

### 2/3. البيانات الأولية Primary Data:

وذلك عن طريق جمع البيانات من خلال مفردات البحث باستخدام أداة الاستبيان والمقابلات الشخصية كأداة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وتغطي المتغيرات الرئيسية للدراسة وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعلامة صاحب العمل.

## 4: متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

يتضمن البحث متغيرين رئيسيين هما: المستقل والتابع، ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

### 1/4: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management Practices:

واعتمد الباحثان على المقياس المستخدم في دراسة (Al kerdawy, 2019). المكون من أربعة أبعاد: "التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء".

### 2/4: المتغير التابع: علامة صاحب العمل Employer Brand:

واعتمد الباحثان على مقياس (Tanwar and prasad (2017). ويتكون من خمسة أبعاد: "بيئة عمل صحية، التدريب والتنمية، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، المسؤولية الاجتماعية للشركة، التعويضات والمزايا".

واعتمد الباحثان في أسلوب قياس متغيرات الدراسة (الوزن النسبي) على مقياس ليكرت الخماسي، من أجل قياس الآراء، واستيعاب درجة موافقة المستجيبين على الاستبانة، وتراوح الأوزان من: "غير موافق تمامًا" وتمثل (درجة واحدة)، إلى "موافق تمامًا" وتمثل (5 درجات)، ويحتوي مقياس ليكرت على نقطة محايد في المنتصف، مما يوفر للمستجيبين مساحة أكبر من التفكير وإبداء الرأي.

ويوضح الجدول رقم (1) ملخصاً لمتغيرات الدراسة التي تم الاعتماد عليها في القياس:

جدول رقم (1) متغيرات الدراسة ونوعها وترقيم عباراتها والمقاييس المستخدمة.

| متغيرات الدراسة                          | نوع المتغير          | العبارات<br>من - إلى | المقاييس التي تم الاعتماد<br>عليها<br>لإعداد قائمة الاستقصاء |
|------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية<br>الخضراء | مستقل<br>Independent | 1 - 19               | نقلا عن (Al kerdawy (2019                                    |
| علامة صاحب العمل                         | تابع<br>Dependent    | 20 - 42              | (Tanwar and prasad (2017                                     |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

## 5: مجتمع وعينة البحث Research population and sample:

### 1/5- مجتمع البحث Research population:

يتمثل مجتمع البحث في موظفي الشركة المصرية للاتصالات من مختلف الإدارات (المديرين، والموظفين)، ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع فروع الشركة في مختلف محافظات الجمهورية، تم اختيار محافظتي (الدقهلية، ودمياط)، والبالغ عددهم 1392 موظف، موزعين على ثلاث مناطق جغرافية حسب توزيع الشركة، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع مجتمع البحث.

جدول رقم (2) توزيع مجتمع البحث، بمحافظة الدقهلية (دقهلية أول - دقهلية ثان) ودمياط.

| م                              | المسمى الوظيفي | ذكور | إناث |
|--------------------------------|----------------|------|------|
| 1                              | رئيس قطاع      | 1    | -    |
| 2                              | مدير عام       | 3    | -    |
| 3                              | مدير إدارة     | 15   | 35   |
| 4                              | رئيس قسم       | 123  | 30   |
| 5                              | موظف عادي      | 834  | 351  |
| إجمالي عدد الموظفين ذكور وإناث |                | 976  | 416  |
| إجمالي عدد الموظفين            |                | 1392 |      |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على السجلات الوظيفية بإدارة شئون العاملين بالشركة لعام 2023 م.

### 2/5- عينة البحث Research Sample:

1/2/5 نوع العينة: اعتمد الباحثان على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث من الإدارة العليا في الشركة محل الدراسة لصغر حجم المجتمع، فيما اعتمدت الدراسة أيضاً على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات الدراسة لتوافر شروط استخدامها وهي: وجود إطار لمجتمع البحث غير متجانس.

2/2/5 حجم العينة: تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج (Decision Analyst Stats V2.0) وذلك بمعلومية حجم المجتمع، ليصبح حجم العينة 301 مفردة، عند معامل ثقة 0.95% يساوي 1,96 للتوزيع الطبيعي، ونسبة خطأ تساوي 0,05%  $\pm$ ، وفقاً لـ (Saunders et al. (2009). وقام الباحثان بتوزيع 310 استمارة استقصاء على الموظفين تحسباً لضياع بعضها، أو عدم استيفائها بشكل صحيح، وتمكن الباحثان من الحصول على 305 استمارة وبعد مراجعتهم تبين وجود عدد 4 استمارة غير مستوفاة بشكل صحيح، فقام الباحثان باستبعادها، وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي 301 استبانة، بنسبة استجابة 100% من إجمالي الاستثمارات التي تم توزيعها، كما هو بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3): توزيع حجم عينة البحث.

| م | المسمى الوظيفي                              | عدد أفراد العينة | النسبة المئوية | توزيع العينة |
|---|---------------------------------------------|------------------|----------------|--------------|
| 1 | رئيس قطاع                                   | 1                | حصر شامل       |              |
| 2 | مدير عام                                    | 3                |                |              |
| 3 | مدير إدارة                                  | 50               | 4%             | 12           |
| 4 | رئيس قسم                                    | 153              | 11%            | 33           |
| 5 | موظف عادي                                   | 1185             | 85%            | 256          |
|   | إجمالي عدد الموظفين والنسبة المئوية والعينة | 1392             | 100%           | 301          |
|   | إجمالي حجم عينة البحث                       | 301              |                |              |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على السجلات الوظيفية بإدارة شؤون العاملين بالشركة لعام 2023  
ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) Statistical Package for the Social Sciences، وبرنامج (AMOS V.28)، ذلك وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA): لصدق العبارات. الذي يعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية (Structural equation modeling (SEM).
- 2- اختبار ألفا - كرونباخ Cronbach's - Alpha: وذلك لمعرفة معامل ثبات عبارات الاستبانة.
- 3- التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive Statistical Analysis
- 4- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر، مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.
- 5- تحليل الانحدار: لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

## تاسعاً: اختبارات الصدق والثبات:

بعد الانتهاء من عملية التصميم المبدئي لأداة الاستبيان قام الباحثان بإجراء اختبراري الصدق Validity والثبات Reliability لها، وذلك على النحو التالي:

### 1- اختبار الصدق Validity:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات أداة الاستبيان لما وضعت لقياسه، بهدف التأكد من قدرة المقاييس الفعلية على قياس ما يفترض قياسه بدقة وفعالية، والتأكيد على أن عبارات قائمة الاستقصاء تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم (Heo et al., 2022)، واعتمد الباحثان في إجراء اختبار الصدق على ثلاث طرق هي:

#### 1/1: صدق المحتوى Content Validity:

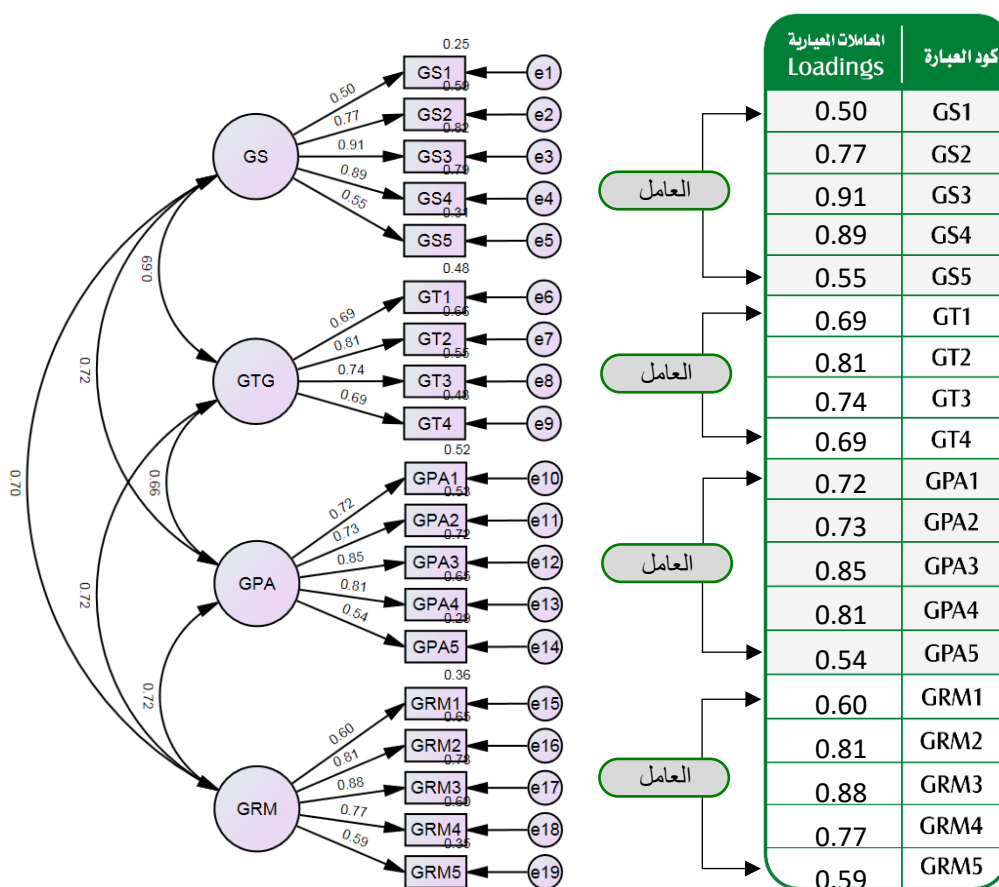
قام الباحثان بعرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين أساتذة التخصص في مختلف الجامعات المصرية لإبداء الرأي حول سلامة العبارات وتماسكها، وذلك لإبداء رأيهم ومقترحاتهم بشأن التحقق من مدى ملاءمة فقرات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وللتأكد أيضاً من مدى انتماء الفقرات للبعد الخاص بها ووضوح تلك الفقرات، وبناءها اللغوي وكفاءتها، وأية تعديلات يرونها مناسبة لتحقيق أهداف البحث.

#### 2/1: التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA):

بعد إجراء صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية، تم عمل التحليل العاملي التوكيدي، وبعد أحد تطبيقات نموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Model، ويعمل على اختبار وقياس صحة النماذج، والتأكد أيضاً من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، لذا قام الباحثان بإجراء هذا التحليل لكل المقاييس المستخدمة في البحث، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي AMOS V.28، كما يلي:

#### 1/2/1. التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يوضح الشكل رقم (2) نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) للمعاملات المعيارية الخاصة بأبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء)، والعبارات الخاصة بكل بعد، كما يلي:



شكل رقم (2): نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

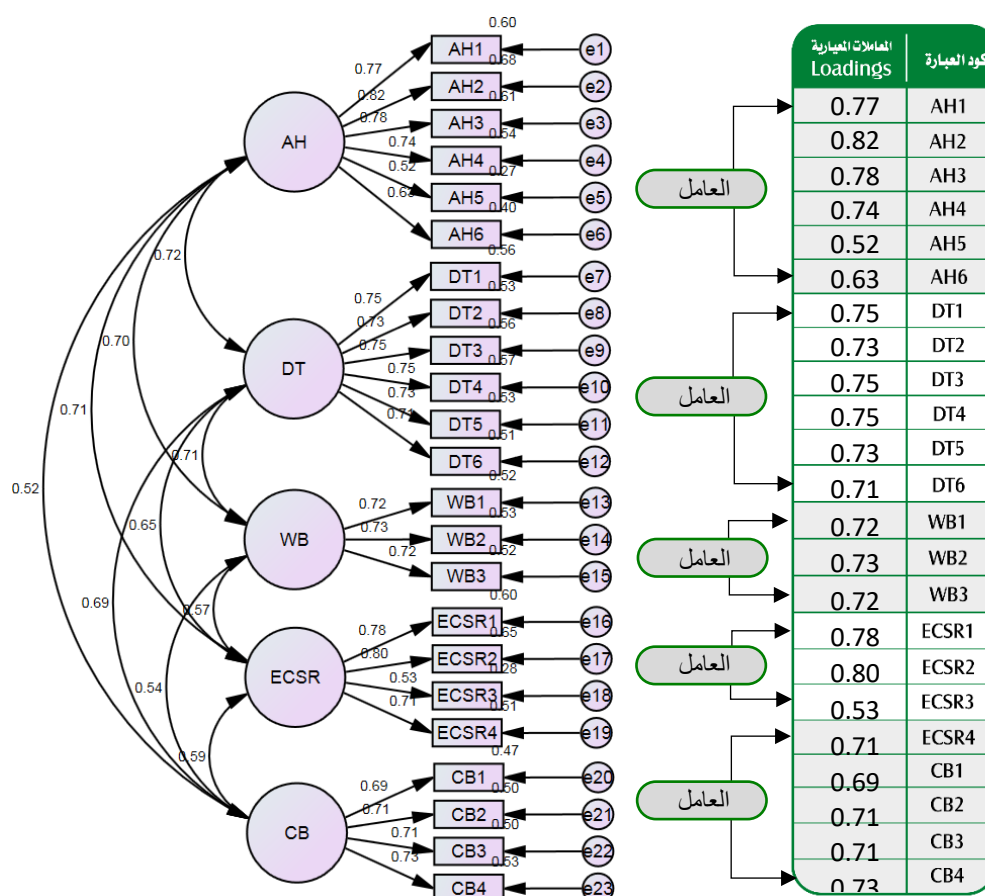
المصدر: إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS V.28.

يتضح من نتائج الاختبار والموضحة بالشكل رقم (2)، أن جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي (0.01)، وأن قيم المعاملات أكبر من (0.5)، وتراوح بين (0.5) - (0.89)، وأن قيم مؤشرات مطابقة نموذج القياس لأبعاد المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" كما يلي:

قيمة كا<sup>2</sup> ودرجة الحرية Chi-Square=469.8، ومؤشر جودة المطابقة المعياري NFI=0.86، ومؤشر جودة المطابقة GFI=0.83، ومؤشر جودة المطابقة المقارن CFI=0.90، ومؤشر جودة المطابقة المتزايد IFI=0.90، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي RMR=0.017، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA=0.086).

## 2/2/1. التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع: علامة صاحب العمل:

يوضح الشكل رقم (3) نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) للمعاملات المعيارية الخاصة بأبعاد علامة صاحب العمل (بيئة عمل صحية، والتدريب والتنمية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة، والتعويضات والمزايا)، والعبارات الخاصة بكل بعد، كما يلي:



شكل رقم (3): نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمتغير علامة صاحب العمل.

المصدر: إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS V.28.

يتضح من نتائج الاختبار والموضحة بالشكل رقم (3)، أن جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي (0.01)، وأن قيم المعاملات أكبر من (0.5)، وتراوح بين (0.5) - (0.8)، وأن قيم مؤشرات مطابقة نموذج القياس لأبعاد المتغير التابع "علامة صاحب العمل" كما يلي:

(قيمة 2ا ودرجة الحرية Chi-Square=600، ومؤشر جودة المطابقة المعياري NFI=0.84، ومؤشر جودة المطابقة GFI=0.85، ومؤشر جودة المطابقة المقارن CFI=0.89، ومؤشر جودة المطابقة المتزايد IFI=0.89، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي RMR=0.017، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA=0.076).

### 3/1: صدق البناء Construct Validity.

يشير صدق البناء (الاتساق الداخلي Internal Consistency) إلى مدى فعالية عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، ودرجة أداء والتعبير لتلك العبارات عن المفهوم والمضمون الذي تستخدم فيه، واعتمد الباحثان في اختبار صدق البناء لقائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الميدانية على كل من: صدق التقارب Convergent Validity، وصدق التمايز Discriminant Validity، وذلك على النحو التالي:

#### 1/3/1. صدق التقارب Convergent Validity.

يختبر صدق التقارب قوة العلاقة بين عبارات الأبعاد في أداة الاستبيان، ويتطلب ذلك توافر معاملات ارتباط عالية، وقد كبير من التباين المشترك بين العبارات، ولحساب صدق التقارب اعتمد الباحثان على نوعين من الإحصاءات، الأول: معامل ارتباط بيرسون Person Correlation بين العبارات المعبرة عن كل بعد من أبعاد متغيرات البحث وبين ذلك البعد، وكذلك مع المتغير ككل، مع اعتبار ذلك المقياس مقبولا إذا كانت قيم تلك المعاملات مساوية لـ (0.3) أو أكثر (Hair et al., 2019). والثاني: من خلال حساب قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، وقد تم حسابها بالاعتماد على أحد البرامج المساعدة لبرنامج AMOS V.28، وتعتبر القائمة صالحة إذا كانت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من أو تساوي (0.5) لكل بعد من أبعاد المتغير (Hair et al., 2020). ويمكن عرض نتائج صدق التقارب كما يلي:

#### 1/1/3/1. اختبار صدق التقارب للمتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

يوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار صدق التقارب، ومتوسط التباين المستخرج، والثبات المركب لكل بعد من أبعاد المتغير، كالآتي:

جدول رقم: (4) نتائج اختبار صدق التقارب، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والثبات المركب (CR) للمتغير المستقل.

| رقم العبارة                  | كود العبارة | بعد GS | بعد GTG | بعد GPA | بعد GRM | متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء |
|------------------------------|-------------|--------|---------|---------|---------|---------------------------------------------|
| 1                            | GS1         | .685** |         |         |         |                                             |
| 2                            | GS2         | .812** |         |         |         |                                             |
| 3                            | GS3         | .860** |         |         |         |                                             |
| 4                            | GS4         | .860** |         |         |         |                                             |
| 5                            | GS5         | .730** |         |         |         |                                             |
| 6                            | GT1         |        | .804**  |         |         |                                             |
| 7                            | GT2         |        | .851**  |         |         |                                             |
| 8                            | GT3         |        | .805**  |         |         |                                             |
| 9                            | GT4         |        | .779**  |         |         |                                             |
| 10                           | GPA1        |        |         | .806**  |         |                                             |
| 11                           | GPA2        |        |         | .797**  |         |                                             |
| 12                           | GPA3        |        |         | .844**  |         |                                             |
| 13                           | GPA4        |        |         | .834**  |         |                                             |
| 14                           | GPA5        |        |         | .664**  |         |                                             |
| 15                           | GRM1        |        |         |         | .746**  |                                             |
| 16                           | GRM2        |        |         |         | .836**  |                                             |
| 17                           | GRM3        |        |         |         | .858**  |                                             |
| 18                           | GRM4        |        |         |         | .811**  |                                             |
| 19                           | GRM5        |        |         |         | .707**  |                                             |
| متوسط التباين المستخرج (AVE) |             | 0.554  | 0.544   | 0.544   | 0.549   |                                             |
| الثبات المركب (CR)           |             | 0.855  | 0.826   | 0.854   | 0.856   |                                             |

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوية عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (4)، أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المتغير المستقل: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" كما يلي: (التوظيف الأخضر = 0.554)، (التدريب الأخضر = 0.544)، (تقييم الأداء الأخضر = 0.544)، (إدارة المكافآت الخضراء = 0.549). أي أنها أكبر من (0.5)، وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) Composite Reliability.

## 2/1/3/1. اختبار صدق التقارب للمتغير التابع: علامة صاحب العمل.

يوضح الجدول رقم (5) نتائج اختبار صدق التقارب، ومتوسط التباين المستخرج، والثبات المركب لكل بعد من أبعاد المتغير، كالآتي:

**جدول رقم: (5) نتائج اختبار صدق التقارب، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والثبات المركب (CR) للمتغير التابع.**

| رقم العبارة                  | كود العبارة | بعد AH | بعد DT | بعد WB | بعد ECSR | بعد CB | متغير علامة صاحب العمل |
|------------------------------|-------------|--------|--------|--------|----------|--------|------------------------|
| 20                           | AH1         | .830** |        |        |          |        | .668**                 |
| 21                           | AH2         | .858** |        |        |          |        | .687**                 |
| 22                           | AH3         | .802** |        |        |          |        | .636**                 |
| 23                           | AH4         | .789** |        |        |          |        | .623**                 |
| 24                           | AH5         | .590** |        |        |          |        | .556**                 |
| 25                           | AH6         | .692** |        |        |          |        | .641**                 |
| 26                           | DT1         |        | .793** |        |          |        | .702**                 |
| 27                           | DT2         |        | .799** |        |          |        | .671**                 |
| 28                           | DT3         |        | .807** |        |          |        | .665**                 |
| 29                           | DT4         |        | .797** |        |          |        | .675**                 |
| 30                           | DT5         |        | .769** |        |          |        | .641**                 |
| 31                           | DT6         |        | .754** |        |          |        | .677**                 |
| 32                           | WB1         |        |        | .842** |          |        | .612**                 |
| 33                           | WB2         |        |        | .820** |          |        | .640**                 |
| 34                           | WB3         |        |        | .818** |          |        | .671**                 |
| 35                           | ECSR1       |        |        |        | .850**   |        | .627**                 |
| 36                           | ECSR2       |        |        |        | .849**   |        | .632**                 |
| 37                           | ECSR3       |        |        |        | .661**   |        | .529**                 |
| 38                           | ECSR4       |        |        |        | .764**   |        | .646**                 |
| 39                           | CB1         |        |        |        |          | .783** | .543**                 |
| 40                           | CB2         |        |        |        |          | .804** | .636**                 |
| 41                           | CB3         |        |        |        |          | .783** | .598**                 |
| 42                           | CB4         |        |        |        |          | .791** | .576**                 |
| متوسط التباين المستخرج (AVE) |             | 0.516  | 0.544  | 0.525  | 0.508    | 0.501  |                        |
| الثبات المركب (CR)           |             | 0.862  | 0.877  | 0.769  | 0.801    | 0.801  |                        |

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوية عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (5)، أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المتغير التابع "علامة صاحب العمل" على النحو التالي: بيئة عمل صحية = (0.516)، التدريب والتنمية = (0.544)، التوازن بين العمل والحياة الشخصية = (0.525)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة = (0.508)، التعويضات والمزايا = (0.501).

وتشير تلك النتائج أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج تخطت (0.5). وأن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الصدق وأن هناك تقارب قوي بين عبارات قائمة الاستقصاء.

### 2.3/1. صدق التمايز Discriminant Validity.

ويستخدم للكشف عن مدى الاختلافات بين أبعاد المقياس، بحيث يعبر كل بعد عن معني مستقل عن الأبعاد الأخرى، واعتمد الباحثان في اختبار صدق التمايز على أحد البرامج المساعدة لبرنامج AMOS، بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل بعد والأبعاد الأخرى.

#### جدول رقم (6)، نتائج اختبار صدق التمايز لمتغيرات البحث.

| الأبعاد                                        | التوظيف<br>الأخضر | التدريب<br>الأخضر | تقييم<br>الأداء<br>الأخضر | إدارة<br>المكافآت<br>الخضراء | بيئة عمل<br>صحية | التدريب<br>والتنمية | التوازن<br>بين العمل<br>والحياة<br>الشخصية | المسؤولية<br>الاجتماعية<br>وأخلاقيات<br>الشركة | التعويضات<br>والمزايا |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|------------------|---------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|
| التوظيف<br>الأخضر                              | .744              |                   |                           |                              |                  |                     |                                            |                                                |                       |
| التدريب<br>الأخضر                              | .649**            | .737              |                           |                              |                  |                     |                                            |                                                |                       |
| تقييم الأداء<br>الأخضر                         | .695**            | .568**            | .738                      |                              |                  |                     |                                            |                                                |                       |
| إدارة المكافآت<br>الخضراء                      | .683**            | .627**            | .656**                    | .741                         |                  |                     |                                            |                                                |                       |
| بيئة عمل<br>صحية                               | .790**            | .648**            | .801**                    | .798**                       | .718             |                     |                                            |                                                |                       |
| التدريب<br>والتنمية                            | .699**            | .622**            | .743**                    | .648**                       | .657**           | .737                |                                            |                                                |                       |
| التوازن بين<br>العمل والحياة<br>الشخصية        | .540**            | .438**            | .611**                    | .494**                       | .585**           | .585**              | .725                                       |                                                |                       |
| المسؤولية<br>الاجتماعية<br>وأخلاقيات<br>الشركة | .596**            | .506**            | .618**                    | .572**                       | .625**           | .571**              | .466**                                     | .713                                           |                       |
| التعويضات<br>والمزايا                          | .563**            | .600**            | .483**                    | .478**                       | .455**           | .576**              | .425**                                     | .481**                                         | .708                  |

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. جميعها \*\* معنوي عند مستوى (0.01).

## 2- اختبار الثبات Reliability:

يشير اختبار الثبات إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس وقدرة على الحصول على نفس النتائج حال تكرار الاختبار أكثر من مرة في حال نفس الظروف، واعتمد الباحثان على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha/  $\alpha$ ) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة الاتساق الداخلي بين بنود المقياس (Heo et al., 2022)، ويتصف المقياس بالثبات عندما تكون قيم  $\alpha$  أكبر من (0.6)، والتي تمثل الحد المقبول لاعتبار قائمة الاستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al., 2020)، وجاءت نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي.

**يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة: المستقل، والتابع.**

**جدول رقم (7): نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.**

| البعد ورمزه                                        | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) |
|----------------------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| التوظيف الأخضر GS                                  | 5            | .850                            |
| التدريب الأخضر GTG                                 | 4            | .825                            |
| تقييم الأداء الأخضر GPA                            | 5            | .847                            |
| إدارة المكافآت الخضراء GRM                         | 5            | .850                            |
| <b>ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRMP</b> | 19           | .936                            |
| بيئة عمل صحية AH                                   | 6            | .851                            |
| التدريب والتنمية DT                                | 6            | .874                            |
| التوازن بين العمل والحياة الشخصية WB               | 3            | .767                            |
| المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة ECSR         | 4            | .786                            |
| التعويضات والمزايا CB                              | 4            | .797                            |
| <b>علامة صاحب العمل EB</b>                         | 23           | .931                            |

**المصدر:** إعداد الباحثان، وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لبرامج SPSS V.28.

يتضح من الجداول رقم (7) أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha/  $\alpha$ ) للمتغير المستقل: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" تراوحت بين (0.88) - (0.92)، كما بلغت للمتغير ككل (0.94). وكذلك يتضح أن قيم أبعاد المتغير التابع: "علامة صاحب العمل" تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.7) - (0.87)، وبلغت للمتغير ككل (0.93). وتشير تلك النتائج إلى تمتع أداة الاستبيان بمستوي عال من الثبات لجميع عناصر أبعاد المتغيرات.

### عاشراً: خصائص عينة البحث:

تم وصف عينة البحث الحالي وفقاً للنوع/الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي، وسنوات الخبرة أو العمل بالشركة، كما هو موضح بالجدول رقم (7).

### جدول رقم (8) ملخص الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

| النسبة المئوية | التكرار | الخصائص الديموغرافية           |                            |
|----------------|---------|--------------------------------|----------------------------|
| %65            | 196     | ذكر                            | النوع<br>(الجنس)           |
|                |         | انثى                           |                            |
| %1             | 4       | أقل من 30 عاماً                | الفئة<br>العمرية           |
|                |         | من 30 إلى أقل من 40 عاماً      |                            |
|                |         | من 40 إلى أقل من 50 عاماً      |                            |
|                |         | من 50 عاماً فأكثر              |                            |
| %7             | 23      | أقل من البكالوريوس             | المؤهل<br>العلمي/الدراسي   |
|                |         | بكالوريوس                      |                            |
|                |         | ماجستير                        |                            |
|                |         | دكتوراه                        |                            |
| %100           | 1       | رئيس قطاع                      | المستوي<br>الوظيفي         |
|                | 3       | مدير عام                       |                            |
| %4             | 12      | مدير إدارة                     |                            |
| %11            | 33      | رئيس قسم                       |                            |
| %85            | 256     | موظف                           |                            |
| %3             | 10      | أقل من 5 سنوات                 | عدد سنوات<br>العمل بالشركة |
|                |         | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |                            |
|                |         | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  |                            |
|                |         | 15 سنة فأكثر                   |                            |
| %4             | 12      |                                |                            |
| %13            | 39      |                                |                            |
| %80            | 240     |                                |                            |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

### يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

بلغت نسبة الذكور 65% من إجمالي مفردات عينة البحث، كما بلغت نسبة الإناث 35% من إجمالي عينة البحث من الموظفين بالشركة محل الدراسة.

اشتملت عينة البحث جميع الفئات العمرية وتمثلت الفئة العمرية الأقل من 30 عام بنسبة 1%، بينما تمثلت الفئة العمرية من 30 عام إلى أقل من 40 عام بنسبة 16%، بينما تمثلت الفئة العمرية من 40 عام إلى أقل من 50 عام بنسبة 66%، فيما تمثلت الفئة العمرية الأكثر من 50 عاما بنسبة 17%.

تضمنت عينة البحث مختلف المستويات التعليمية بالشركة، حيث بلغ الحاصلين على مؤهل أقل من البكالوريوس نسبة 7%، بينما ارتفعت نسبة الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس وبلغت 52%، وتوسطت النسبة في عينة البحث للحاصلين على مؤهل ماجستير بنسبة 26%، في حين أن الحاصلين على دكتوراه يمثلون 15% من عينة البحث، وهذا يعد تمثيل على عينة البحث لجميع المؤهلات العلمية.

تضمنت عينة البحث مختلف المستويات الوظيفية بالشركة، حيث تمثلت عينة البحث على مستوى الإدارة العليا كحصر شامل 4 موظفين تتمثل في رئيس القطاع والمديرين العام، ويليها المستوى الوظيفي مدير إدارة بنسبة 4%، بينما ارتفعت نسبة المشاركين في المستوى الوظيفي موظف إلى 85%، وتوسطت النسبة في عينة البحث للمستوى الوظيفي رئيس قسم بنسبة 11%، وهذا يعد تمثيل على عينة البحث لجميع المستويات الوظيفية.

تشير النتائج التي توصل إليها البحث إلى وجود اختلاف فيما بينهم في عدد سنوات الخبرة، حيث تمثلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 3%، بينما الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 4%، أما الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 13%، وتمثلت الفئة التي تمتلك أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 80%، مما يعد دليلا على تمثيل عينة الدراسة لكل الفئات.

### الثاني عشر: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث Descriptive statistical analysis

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وذلك للتعرف على طبيعتها Test of Normality، وقيم المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean، والانحرافات المعيارية Standard Deviations لمتغيرات الدراسة وأبعادها، للإجابة على التساؤل الأول للبحث عن مدى توافر أبعاد كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، علامة صاحب العمل لدى الشركة محل البحث.

#### 1. التحليل الوصفي بالمتوسطات والانحراف المعياري:

يساعد التحليل الإحصائي الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على بيان الأهمية النسبية لمتغيرات البحث، كما هو موضح بالجدول رقم (9):

جدول رقم (9): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الأبعاد                                     | متغيرات البحث                         |
|-------------------|---------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|
| 0.366             | 3.55          | التوظيف الأخضر GS.                          | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 0.409             | 3.52          | التدريب الأخضر GTG.                         |                                       |
| 0.402             | 3.47          | تقييم الأداء الأخضر GPA.                    |                                       |
| 0.383             | 3.52          | إدارة المكافآت الخضراء GRM.                 |                                       |
| 0.390             | 3.51          | المتوسط المرجح للمتغير المستقل              |                                       |
| 0.421             | 3.55          | بيئة عمل صحية AH.                           | علامة صاحب العمل                      |
| 0.443             | 3.53          | التدريب والتنمية DT.                        |                                       |
| 0.460             | 3.60          | التوازن بين العمل والحياة الشخصية WB.       |                                       |
| 0.386             | 3.64          | المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة ECSR. |                                       |
| 0.461             | 3.56          | التعويضات والمزايا CB.                      |                                       |
| 0.434             | 3.57          | المتوسط المرجح للمتغير التابع               |                                       |

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS, V.28.

### ويتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1/1. توافرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركة المصرية للاتصالات بمستوي فوق المتوسط، حيث تراوحت متوسطات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ما بين (3.47) - (3.55)، وبلغ الوسط الحسابي الإجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (3.51) والذي يمثل في ميزان تقديرات مقياس ليكرت الخماسي: موافق. ومتوسط انحراف معياري بلغ (0.390)، وكان الوسط الحسابي لبعد التوظيف الأخضر (3.55/فوق المتوسط) وهو الأعلى، يليه بعد التدريب الأخضر بوسط حسابي (3.52) ويشير إلى أن الشركة محل البحث تركز على التوظيف والتدريب الأخضر وزيادة الوعي لدى الموظفين بالقضايا البيئية والاستدامة وحول إدارة الموارد وكيفية استغلالها والحفاظ على مقدرات الشركة والبيئة ولكن بصورة فوق المتوسط نسبيا. يليه بعد إدارة المكافآت الخضراء بوسط حسابي (3.52) والذي يشير إلى استخدام الشركة محل الدراسة إلى نظام المكافآت المادية/وغير المادية لتشجيع وتحفيز الموظفين على تفعيل وتطبيق الممارسات الخضراء في بيئة العمل للمساهمة في تحقيق أهداف الشركة، ودفعًا لتحقيق أداء بيئي أفضل، فيما كان الوسط الحسابي لبعد تقييم الأداء الأخضر (3.47/متوسط) وهو الأدنى، وهذا إشارة إلى أن الشركة تدمج معايير الإدارة البيئية في عملية التقييم الأخضر للموظفين بنسبة متوسطة، ويشير ذلك إلى توجه الشركة إلى بناء قدرة بشرية لديها وعي بالممارسات الخضراء ودعم القضايا البيئية.

2/2. يري الموظفون أن الإدارة العليا بالشركة تدرك أهمية علامة صاحب العمل لدي الموظفين لذا تهتم بتعزيزها من خلال المزايا التي تقدمها للموظفين ولكن بمستوي فوق المتوسط، حيث تراوحت متوسطات أبعاد علامة صاحب العمل ما بين (3.53)، و(3.64)، وبلغ الوسط الحسابي لمتغير علامة صاحب العمل (3.57)، بانحراف معياري (0.434)؛ والذي يمثل في ميزان تقديرات مقياس ليكرت الخماسي: موافق. حيث كان الوسط الحسابي لبعد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة (3.64/فوق المتوسط) وهو الأعلى، ويشير إلى أن الشركة تفعل دورها ومسؤولياتها تجاه المجتمع، فضلا عن تحسين سمعتها، يليه أيضا بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية بوسط حسابي (3.60/فوق المتوسط) ويشير إلى تفهم إدارة الشركة بمسؤوليات وحياة موظفيها الشخصية والحرية في بيئة العمل فضلا عن تطبيق نظام ساعات العمل المرنة وعن بعد، يليه بعد التعويضات والمزايا بوسط حسابي (3.56/فوق المتوسط) ويشير إلى سعي الشركة لتوفير أفضل المزايا المادية لموظفيها وجعلهم يشعرون بالأمان الوظيفي والاكتفاء الذاتي من خلال تقديم رواتب مرتفعة والرعاية الصحية والتغطية التأمينية لهم، يليه بعد بيئة عمل صحية بوسط حسابي (3.55/فوق المتوسط) ويشير ذلك إلى أن بيئة العمل بالشركة محل الدراسة آمنة نسبيا وأن الشركة تسعى إلى تحسين بيئة العمل وجعلها ممتعة وصحية من خلال ما توفره من إمكانيات ومميزات لموظفيها، فيما كان الوسط الحسابي لبعد التدريب والتنمية (3.53/فوق المتوسط) هو الأدنى، ويشير إلى انخفاض نسبي فيما تقدمه الشركة من مؤتمرات وورش عمل وبرامج تدريبية متنوعة بشكل منتظم وحرصها على تنمية مهارات موظفيها المعرفية بشكل مستمر فضلا عن استحقاق الترقيات، وتشير هذه النتائج إلى وجود انخفاض في المزايا التي تقدمها الشركة للموظفين، ما قد يدفعهم للبحث عن علامة صاحب عمل أقوى في المستقبل.

### ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث Correlation analysis:

من أجل تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين أبعاد ومتغيرات البحث للإجابة على الفرض الأول، والتساؤل الأول للبحث الذي ينص على: ما مدى قوة ونوع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل، قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation من خلال برنامج (SPSS V.28)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (17):

جدول رقم (10)، مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

| الأبعاد                               | التوظيف الأخضر | التدريب الأخضر | تقييم الأداء الأخضر | إدارة المكافآت الخضراء | بيئة عمل صحية | التدريب والتنمية | التوازن بين العمل والحياة الشخصية | المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة | التعويضات والمزايا |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------------|------------------------|---------------|------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| التوظيف الأخضر                        | 1              |                |                     |                        |               |                  |                                   |                                       |                    |
| التدريب الأخضر                        | **0.649        | 1              |                     |                        |               |                  |                                   |                                       |                    |
| تقييم الأداء الأخضر                   | **0.695        | **0.568        | 1                   |                        |               |                  |                                   |                                       |                    |
| إدارة المكافآت الخضراء                | **0.683        | **0.627        | **0.656             | 1                      |               |                  |                                   |                                       |                    |
| بيئة عمل صحية                         | **0.790        | **0.648        | **0.801             | **0.798                | 1             |                  |                                   |                                       |                    |
| التدريب والتنمية                      | **0.699        | **0.622        | **0.743             | **0.648                | **0.657       | 1                |                                   |                                       |                    |
| التوازن بين العمل والحياة الشخصية     | **0.540        | **0.438        | **0.611             | **0.494                | **0.585       | **0.585          | 1                                 |                                       |                    |
| المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة | **0.596        | **0.506        | **0.618             | **0.572                | **0.625       | **0.571          | **0.466                           | 1                                     |                    |
| التعويضات والمزايا                    | **0.563        | **0.600        | **0.483             | **0.478                | **0.455       | **0.576          | **0.425                           | **0.481                               | 1                  |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS, V.28. \*\* معنوي عند مستوي (0.01).

وفقاً لـ (Akoglu, 2018) يعد الارتباط ضعيف عندما تكون قيمته ( $>0.40$ )، ويكون متوسط عندما تتراوح قيمته بين ( $0.40 < 0.70$ )، ويكون قويا عندما تبلغ قيمته ( $<0.70$ ). وفي ضوء نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، ويتضح من الجدول رقم (10)، الآتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء وبعضها البعض حيث يتضح أن التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر هما أكثر الأبعاد ارتباطاً بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (\*\*0.695) وكان الأدنى ارتباطاً بعدي: التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (\*\*0.568). وكذلك بين أبعاد علامة صاحب العمل (بيئة عمل صحية، والتدريب والتنمية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة، والتعويضات والمزايا) وبعضها البعض، حيث يتضح أن بيئة عمل صحية والتدريب والتنمية هما أكثر الأبعاد ارتباطاً بمعامل ارتباط (\*\*0.657) وكان الأدنى ارتباطاً بعدي: التوازن بين العمل والحياة الشخصية والتعويضات والمزايا بمعامل ارتباط معنوي إيجابي (\*\*0.425).

2. وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأبعاد المتغير التابع: علامة صاحب العمل، وذلك عند مستوي معنوية (0.01). ويعد بعد: تقييم الأداء الأخضر أكثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ارتباطاً ببعد: بيئة عمل صحية بمعامل ارتباط (\*\*0.801)، وكان بعد: التدريب الأخضر أقل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ارتباطاً ببعد: التوازن بين العمل والحياة الشخصية من أبعاد علامة صاحب العمل بمعامل ارتباط (\*\*0.438). ويتضح من النتائج السابقة صحة الفرض الأول، الذي ينص على: يوجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل

### الثالث عشر: تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل.

يتناول الباحثان في هذا الجزء، نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الثاني والإجابة على التساؤلات الثالث الذي ينص على: ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل، عن طريق تحليل الانحدار Regression Analysis، وهو أسلوب إحصائي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ومنه الانحدار البسيط Simple Regression، والانحدار المتعدد Multiple Regression. باستخدام برنامج SPSS V.28، كالآتي:

#### 1. التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد علامة صاحب العمل.

##### 1/1 تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئة عمل صحية.

يوضح جدول رقم (11)، نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الانحدار للتأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد: بيئة عمل صحية.

جدول رقم (11): معاملات الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئة عمل صحية.

| أبعاد المتغير المستقل                                                | أبعاد المتغير التابع | معامل الانحدار المعياري<br>Standardized Coefficients Beta | قيمة T | المعنوية<br>Significant |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|--------|-------------------------|
| التوظيف الأخضر                                                       | بيئة عمل صحية        | .273**                                                    | 6.690  | <.001**                 |
| التدريب الأخضر                                                       |                      | .053                                                      | 1.491  | .137                    |
| تقييم الأداء الأخضر                                                  |                      | .355**                                                    | 9.405  | <.001**                 |
| إدارة المكافآت الخضراء                                               |                      | .345**                                                    | 8.979  | <.001**                 |
| R= 0.900      R Square= 0.810      F= 315.8      Estimate Sig= <.001 |                      |                                                           |        |                         |

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوي عند 0.01

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression بالجدول رقم (11)، ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (<.001)، Significant at: حيث بلغت قيمة (F=315.827).
- وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعاد: التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، إدارة المكافآت الخضراء عند مستوى معنوية (0.01) على

- بيئة عمل صحية. وكان التأثير الأكبر لبعده: تقييم الأداء الأخضر بمعامل انحدار =  $(.355^{**})$ ، والأدنى في التأثير بعد: التوظيف الأخضر بمعامل انحدار =  $(.273^{**})$ .
- عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لبعده: التدريب الأخضر على بيئة عمل صحية، عند مستوي معنوية  $(0.05)$ .
- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد للنموذج  $(R = 0.900)$ ، وكذلك معامل التفسير  $(R^2 = 0.810)$ ، مما يعني أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 81% من التباين في بيئة عمل الصحية، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

## 2/1 تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التدريب والتنمية.

يظهر الجدول رقم (12)، نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الانحدار للتأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد: التدريب والتنمية.

جدول رقم (12): معاملات الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التدريب والتنمية.

| المعنوية<br>Significant                                                | قيمة<br>T | معامل الانحدار<br>المعياري<br>Standardized<br>Coefficients Beta | أبعاد المتغير<br>التابع | أبعاد المتغير<br>المستقل  |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| <.001**                                                                | 3.914     | .218**                                                          | التدريب والتنمية        | التوظيف الأخضر            |
| <.001**                                                                | 3.480     | .169**                                                          |                         | التدريب الأخضر            |
| <.001**                                                                | 8.062     | .417**                                                          |                         | تقييم الأداء الأخضر       |
| .024*                                                                  | 2.267     | .119*                                                           |                         | إدارة المكافآت<br>الخضراء |
| R= 0.803      R Square= 0.645      F= 134.220      Estimate Sig= <.001 |           |                                                                 |                         |                           |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوي عند 0.01، \* معنوي عند 0.05

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression بالجدول رقم (12)، ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوي معنوية  $(<.001)$ ، حيث بلغت قيمة  $(F=134.220)$ .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعاد: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، عند مستوي معنوية  $(0.01)$  وبعده: إدارة المكافآت الخضراء عند مستوي معنوية  $(0.05)$  على التدريب والتنمية. وكان التأثير الأكبر لبعده: تقييم الأداء الأخضر بمعامل انحدار =  $(.417^{**})$ ، والأدنى في التأثير بعد: إدارة المكافآت الخضراء بمعامل انحدار =  $(.119^{**})$ .

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد للنموذج ( $R = 0.803$ )، وكذلك معامل التفسير ( $R^2 = 0.645$ )، مما يعني أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 65% من التباين في التدريب والتنمية، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

### 3/1 تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

يظهر الجدول رقم (13)، نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الانحدار للتأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد: التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

**جدول رقم (13):** معاملات الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

| أبعاد المتغير المستقل                                                 | أبعاد المتغير التابع              | معامل الانحدار المعياري<br>Standardized Coefficients Beta | قيمة T | المعنوية<br>Significant |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------|-------------------------|
| التوظيف الأخضر                                                        | التوازن بين العمل والحياة الشخصية | .168*                                                     | 2.330  | .021*                   |
| التدريب الأخضر                                                        |                                   | .041                                                      | .653   | .514                    |
| تقييم الأداء الأخضر                                                   |                                   | .418**                                                    | 6.243  | <.001**                 |
| إدارة المكافآت الخضراء                                                |                                   | .080                                                      | 1.168  | .244                    |
| R= 0.635      R Square= 0.404      F= 50.059      Estimate Sig= <.001 |                                   |                                                           |        |                         |

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوي عند 0.01، \* معنوي عند 0.05

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression بالجدول رقم (13)، ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوي معنوية ( $<.001$ )، حيث بلغت قيمة ( $F=50.059$ ).
- وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لبعده: تقييم الأداء الأخضر، عند مستوي معنوية (0.01)، ولبعد: التوظيف الأخضر، عند مستوي معنوية (0.05)، على التوازن بين العمل والحياة الشخصية. وكان التأثير الأكبر لبعده: تقييم الأداء الأخضر بمعامل انحدار = (.418\*\*)، والأدنى في التأثير بعد: التوظيف الأخضر بمعامل انحدار = (.168\*).
- عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعاد: التدريب الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، عند مستوي معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد للنموذج ( $R = 0.635$ )، وكذلك معامل التفسير ( $R^2 = 0.404$ )، مما يعني أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 40% من التباين في التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

#### 4/1 تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة.

يظهر الجدول رقم (14)، نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الانحدار للتأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة.

**جدول رقم (14):** معاملات الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة

| المعنوية<br>Significant                                               | قيمة<br>T | معامل الانحدار<br>المعياري<br>Standardized<br>Coefficients Beta | أبعاد المتغير التابع                     | أبعاد المتغير<br>المستقل  |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------|
| .004**                                                                | 2.943     | .203**                                                          | المسؤولية الاجتماعية<br>وأخلاقيات الشركة | التوظيف الأخضر            |
| .149                                                                  | 1.447     | .087                                                            |                                          | التدريب الأخضر            |
| <.001**                                                               | 4.921     | .314**                                                          |                                          | تقييم الأداء الأخضر       |
| .008**                                                                | 2.668     | .173**                                                          |                                          | إدارة المكافآت<br>الخضراء |
| R= 0.677      R Square= 0.458      F= 62.536      Estimate Sig= <.001 |           |                                                                 |                                          |                           |

**المصدر:** إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوي عند 0.01

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression بالجدول رقم (14)، ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ( $<.001$ )، حيث بلغت قيمة ( $F=62.536$ ).
- وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لبعده: التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء، عند مستوى معنوية (0.01)، على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة. وكان التأثير الأكبر لبعده: تقييم الأداء الأخضر بمعامل انحدار = (.314\*\*)، والأدنى في التأثير بعد: إدارة المكافآت الخضراء بمعامل انحدار = (.173\*).
- عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للتدريب الأخضر على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة، عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد للنموذج ( $R = 0.677$ )، وكذلك معامل التفسير ( $R^2 = 0.458$ )، مما يعني أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 46% من التباين في المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

## 5/1 تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعويضات والمزايا.

يظهر الجدول رقم (15)، نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الانحدار للتأثير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بعد: التعويضات والمزايا.

**جدول رقم (15):** معاملات الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التعويضات والمزايا.

| المعنوية<br>Significant                                               | قيمة<br>T | معامل الانحدار<br>المعياري<br>Standardized<br>Coefficients Beta | أبعاد المتغير التابع | أبعاد المتغير<br>المستقل  |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|
| <.001**                                                               | 3.423     | .245**                                                          | التعويضات والمزايا   | التوظيف الأخضر            |
| <.001**                                                               | 6.161     | .384**                                                          |                      | التدريب الأخضر            |
| .198                                                                  | 1.290     | .085                                                            |                      | تقييم الأداء الأخضر       |
| .824                                                                  | .210      | .014                                                            |                      | إدارة المكافآت<br>الخضراء |
| R= 0.645      R Square= 0.416      F= 52.708      Estimate Sig= <.001 |           |                                                                 |                      |                           |

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي. \*\* معنوي عند 0.01، \* معنوي عند 0.05

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression بالجدول رقم (15) ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار عند مستوي معنوية ( $<.001$ )، Significant at:، حيث بلغت قيمة ( $F=52.708$ ).
- وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لبعده: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر عند مستوي معنوية (0.01)، على التعويضات والمزايا. وكان التأثير الأكبر لبعده: التدريب الأخضر بمعامل انحدار = ( $.384^{**}$ )، والأدنى في التأثير بعد: التوظيف الأخضر بمعامل انحدار = ( $.245^{*}$ ).
- عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعاد: تقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء على التعويضات والمزايا، عند معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد للنموذج ( $R= 0.645$ )، وكذلك معامل التفسير ( $R^2 = 0.416$ )، مما يعني أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته 42% من التباين في التعويضات والمزايا، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. ويتضح من النتائج السابقة صحة الفرض الثاني جزئيًا، الذي ينص على:

**الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل.**

## أولاً: مناقشة نتائج البحث Discussion of Research results:

تناولت الدراسة الحالية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل، وتحقيقاً لأهداف الدراسة وضع الباحثان فرضين للتعرف على مدى صحته، وأجرى الباحثان التحليل الوصفي بالمتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة لبيان الأهمية النسبية لها، ثم قام بتحليل علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، تلى بعد ذلك، تحليل التأثيرات المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويفسر الباحثان نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة في النقاط التالية:

**1: ما مدى توافر أبعاد كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أظهرت نتائج التحليل الاحصائي، توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستوي فوق المتوسط، وكذلك أبعاد علامة صاحب العمل بمستوي فوق المتوسط في الشركة محل الدراسة.**

**2: علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة:** أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية طردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاد علامة صاحب العمل.

- حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لأبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ما بين (0.695\*\*) أعلى قيمة وذلك لأبعاد: التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، وهذه دلالة لوجود ارتباط معنوي إيجابي قوي فيما بينهم، و (0.568\*\*) أدنى قيمة وذلك لأبعاد: التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر، وهذه دلالة لوجود ارتباط معنوي إيجابي جيد فيما بينهما، وذلك عند مستوى معنوية 0.01،
- وكذلك، تراوحت قيم معاملات الارتباط لأبعاد المتغير التابع: علامة صاحب العمل، ما بين (0.657\*\*) أعلى قيمة وذلك لأبعاد: بيئة عمل صحية والتدريب والتنمية، وهذه دلالة لوجود ارتباط معنوي إيجابي قوي فيما بينهم، و (0.425\*\*) أدنى قيمة وذلك لأبعاد: التوازن بين العمل والحياة الشخصية والتعويضات والمزايا، وهذه دلالة لوجود ارتباط معنوي متوسط فيما بينهم، وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد المتغير التابع: علامة صاحب العمل، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.801\*\*) أعلى قيمة وذلك بين أبعاد: تقييم الأداء الأخضر وبيئة عمل صحية، مما يدل على وجود ارتباط معنوي إيجابي قوي فيما بينهم، و (0.366\*\*) أدنى قيمة وذلك بين أبعاد: التدريب الأخضر والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يدل على وجود ارتباط معنوي إيجابي متوسط فيما بينهم، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Muisyo et al. (2023) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل، ودراسة Yasin et al. (2022) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل، وكذلك دراسة Kivinda et al. (2021) والتي توصلت إلى وجود ارتباط معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل.

**3: التأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع:** فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منها: عند مستوى معنوية (0.01)، ومنها: عند مستوى معنوية (0.05)، وغير معنوي لبعض الأبعاد عند مستوى معنوية (0.05)، على أبعاد علامة صاحب العمل. ويوضحها الباحثان وفقا لما يلي:

وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاث أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي: التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء على بيئة عمل صحية، مما يسهم في تفسير ما نسبته 81% من التباين في بيئة عمل صحية.

- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء على التدريب والتنمية، مما يسهم في تفسير ما نسبته 65% من التباين في التدريب والتنمية.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي: التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يسهم في تفسير ما نسبته 40% من التباين في التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي: التوظيف الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة، مما يسهم في تفسير ما نسبته 46% من التباين في المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الشركة.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر على التعويضات والمزايا، مما يسهم في تفسير ما نسبته 42% من التباين في التعويضات والمزايا.

مما ثبت صحة الفرض الثاني جزئياً: يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Muisyo et al. (2023 والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على علامة صاحب العمل، حيث تتعلق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارسات الشركة تجاه البيئة والموارد مما قد يؤثر بشكل إيجابي على علامة صاحب العمل. وكذلك دراسة (Yasin et al. (2022 والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على علامة صاحب العمل، من خلال جذب موظفين وبناء قوة بشرية لديهم وعي بالقضايا البيئية والاستدامة، فضلاً عن المشاركة الاجتماعية مما قد يؤثر على علامة صاحب العمل. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (Kivinda et al. (2021 والتي توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل من خلال تفعيل دورها بشكل صحيح، ومن المرجح أنها توفر ميزة تنافسية للشركة. فضلاً عن التوجهات البيئية للشركة وتميزها عن غيرها.

ويرجع الباحثان تلك النتائج إلى توافر وتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية لدى الشركة محل الدراسة بصورة متوسطة، لتدركها لمدي مساهمتها في خلق بيئة عمل صحية وممتعة تساعد على الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، فضلاً عن تحسين سلوكيات الموظفين تجاه البيئة والاستغلال الأمثل للموارد، ومكافأتهم على السلوك الأخضر، ما قد يؤدي إلى تعزيز علامة صاحب العمل، ويشجع الموظفين على اختيار العمل في هذه الشركة والاعتزاز والفخر بالانتماء إليها.

## ثانياً: توصيات البحث Research Recommendations:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، وكذلك من واقع الإطار النظري والفكري، والتحليل الإحصائي للبيانات، قدم الباحثان مجموعة من التوصيات قد تساعد متخذي القرارات في الشركات، وعلى وجه الخصوص الشركة المصرية للاتصالات، على زيادة وتحسين ممارسات الموظفين الخضراء، وتعزيز علامة صاحب العمل، وذلك من خلال التركيز على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل أكثر فاعلية، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي:

أولاً: ضرورة اهتمام الشركة محل البحث بزيادة تفعيل الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية، وذلك لرفع مستوى كفاءة موظفيها بالوعي البيئي والاستدامة. من خلال دمج أهداف ومبادرات ومعايير وسياسات الإدارة البيئية بممارسات إدارة الموارد البشرية وترسيخها داخل سياسات الشركة، وكذلك من خلال التخطيط الواضح والمحدد، وعقد دورات تدريبية وندوات تثقيفية لهم حول كيفية حماية الموارد البيئية والاستغلال الأمثل لها، من أجل تعزيز سلوكيات الموظفين الخضراء والمسؤولية المجتمعية، مما لا شك أن له تأثير إيجابي على قوة وصورة علامة صاحب العمل.

ثانياً: نوصي متخذي القرارات بالشركة محل البحث والشركات عامة، بضرورة العمل على تحسين العوامل التي تساعد في تحسين صورة علامة صاحب العمل الخاصة بهم باستمرار، بداية من تطبيق لنظام ساعات العمل المرنة لجميع الموظفين وخصوصاً من لديهم أعباء عمل إضافية، لمساعدتهم على الارتقاء بمستوياتهم. ضرورة تيسير إجراءات الحصول على الاجازات بهدف زيادة درجة رضا الموظفين وولائهم للشركة، ضرورة مشاركة الموظفين بصفة خاصة الموهوبين منهم في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة، والتواصل المستمر معهم، مع إعطائهم بعض الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات، ما يساهم في تعزيز علامة صاحب العمل. ضرورة إعطاء الشركة الحرية لموظفيها في التعبير عن رأيهم عند اتخاذ القرارات بما يساهم في زيادة وولائهم ومستوى رضاهم بالإضافة لتعزيز علامة صاحب العمل. ضرورة توفير أجواء عمل للموظفين ممتعة وصحية، حث الموظفين على التعاون على انجاز عمل البعض حال غيابه، ضرورة الإشادة بجهود الموظفين المبذولة تجاه العمل ومصلحة الشركة، ضرورة توفير فرص العمل ضمن فرق عمل متخصصة ومشاريع خارجية للموظفين، ضرورة حرص الشركة على تنوع برامج التدريب وتنمية مهارات الموظفين الفكرية والمهنية بشكل مستمر. زيادة الاستثمار في تنمية وتطوير الموظفين، ضرورة ترقية الموظفين المستحقين للترقية في أوقات استحقاقها. فضلاً عن تعميم وتفعيل دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز علامة صاحب العمل.

ثالثاً: كما يوصي الباحثان مجتمع الباحثين بتطبيق البحث على قطاعات مختلفة أخرى، مثل قطاعات الصناعة، والصحة، والقطاع الإداري الحكومي، لما لها من تأثير مهم على النجاح الإداري، وتحسين سمعة وصورة علامة صاحب العمل بشكل عام، والتوجه نحو تفعيل الممارسات الخضراء، وتماشياً مع أهداف ورؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة.

جدول رقم (16) ملخص التوصيات وآليات تنفيذها والجهة المسؤولة عن تنفيذها.

| مسلسل | التوصيات                                           | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المسؤول عن التنفيذ    |
|-------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1     | تحسين هيكلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء | رفع مستوى تبني وتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الخضراء بالشركات لمواجهة بيئة أعمال مليئة بالتحديات، وزيادة الميزة التنافسية في الأجل الطويل نحو التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة والممتلكات من الموارد الطبيعية.                                                                                          | الإدارة العليا        |
| 2     | تحسين هيكلية سياسيات التوظيف الأخضر                | استقطاب موظفين لديهم توجه بيئي بالإضافة إلى معيار الكفاءة والجدارة المتخصصة على أسس علمية وعملية، ممن هم على وعي ودراية كافية بالنواحي والقضايا البيئية التي تخدم الجميع                                                                                                                                                      | إدارة الموارد البشرية |
| 3     | إعادة هيكلة سياسة وتخطيط برامج التدريب الأخضر      | نوصي بأن تتضمن البرامج التدريبية دورات تركز على القضايا البيئية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بطريقة أكثر فاعلية، ودمج المعايير والسلوكيات الخضراء والإدارة البيئية بالعمليات أو الأنشطة اليومية للموظفين. وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء احتياج الموظفين لمهارات وترسيخ المعايير البيئية والممارسات الخضراء. | إدارة الموارد البشرية |
| 4     | دمج المعايير الخضراء ضمن تقييم الأداء الأخضر       | مراعاة وضع معايير لإدارة وقياس الأداء الأخضر لدى الموظفين جنباً إلى جنب مع إدراج معايير إدارة وقياس الأداء باستمرار ومن ثم تقويمها قبل تقييمها.                                                                                                                                                                               | إدارة الموارد البشرية |
| 5     | إنشاء برامج تحفيزية لإدارة المكافآت الخضراء        | التوسع في إدارة وتطبيق خطط موسعة لتحفيز ومكافأة الموظفين الذين لديهم تأملات ورؤى هادفة تجاه الشركة والبيئة.                                                                                                                                                                                                                   | إدارة الموارد البشرية |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على النتائج التي توصل إليها البحث.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية's Suggestions for future Research:

انطلاقاً من أهمية علامة صاحب العمل وصورتها الذهنية لدى الموظفين، وتماشياً مع رؤية مصر 2030 نحو تفعيل الممارسات الخضراء وأهداف الاستدامة، والتي تتمثل في هذا البحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، نوصي بإجراء المزيد من الدراسات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودراسة التحديات، وكيفية تنفيذها بشكل أكثر فاعلية، لما لها من أهمية كبيرة في بيئة العمل وتعزيز علامة صاحب العمل. لذا يقترح الباحثان إجراء أبحاثاً مستقبلية في:

- 1- دراسة طويلة لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على علامة صاحب العمل. حيث تمثلت الدراسة الحالية في جمع البيانات الميدانية لفترة زمنية معينة Cross-Sectional Study ولم تتطرق إلى التعرف على التغيرات عبر فترات زمنية مختلفة أو متعددة، لذا ينبغي التعامل مع تعميم نتائج الدراسة بشيء من الحذر، لذلك يوصي الباحثان بإجراء دراسة طويلة تعتمد على متابعة التغيرات في متغيرات البحث لفترات زمنية أطول، مع تغيير العينات ومجال التطبيق.
- 2- دراسة دور العوامل الديموغرافية مثل: مدة الخدمة/العمر/الراتب/المؤهل، في العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 3- دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل.
- 4- الدور المعدل للدعم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلامة صاحب العمل.

## المراجع References

### أولاً: المراجع العربية

- اباطة، إيهاب سعيد علي، صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل & محمد، خالد عبد الوارث، (2024)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية – جامعة حلوان، المجلد 38، العدد (1)، ص 1670-1635.
- أصرف، حامد جودت. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، المجلد (7)، العدد (12)، ص 644-591.
- العولقي، عبد الله أحمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. الإدارة العامة، المجلد 62، العدد 2، ص 330-267.
- بلالي، أحمد & سملاي، يحضية. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، ص 133 – 115. <https://doi.org/10.12816/0052784>
- شحاتة، ياسر السيد علي محمد، (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: الدور الوسيط للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة ٦ أكتوبر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (61)، العدد (1)، ص 75-41.
- عطا الله، هبة كمال القصبي، (2023). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في دعم الاداء المستدام دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي العام بوسط الدلتا. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 60، العدد (1)، ص 368-321.
- علي، أيمن حسن (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد 32، العدد (3)، ص 153-100.
- فارس، محمد جودت محمد. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 3، ص 162-143. <https://dx.doi.org/10.21608/aja.2023.210326.1445>
- مصطفى، فتحية أبو سريع & منتصر، نانسي محمد، (2024). تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للموظفين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك الأخضر المتلقي من المنظمة. مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، المجلد (8)، العدد (1)، ص 80-106.

---

---

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Acharya, B. (2010). Questionnaire design. Central Department of population studies, 2-3.
- Ahmad, I., Ullah, K., & Khan, A. (2021). The impact of Green HRM on green creativity: Mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, No. (19), pp. 3789–3821. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931938>
- Ahmad, S. (2015), “Green human resource management: policies and practices”, *Cogent Business and Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-13.
- Al Kerdawy, M. M. (2019). The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of Green Human Resource Management Practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms. *European Management Review*, Vol. 16, No. (4), pp. 1079–1095. <https://doi.org/10.1111/emre.12310>
- AlAmeri, B. (2018). The Implications of Implementing Electronic Human Resource Management in Abu Dhabi, Department. *Liverpool John Moores University* (United Kingdom).
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, Vol. 4, No. (3), pp. 185-206. Doi: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. Benchmarking: *An International Journal*, Vol. 30, No. (2), pp. 585-602.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005), Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. (2), pp. 151-172. Doi: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, Vol. 11, No. (1), pp. 479-516.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of applied psychology*, Vol. 92, No. (1), pp. 180-190.
- Daniel, C. O. (2019). Compensation management and its impact on organizational commitment. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, Vol. 6, No. (2), pp. 26-36.
- Diri, T. V., & ELISHA, O. D. (2021). Green human resource management: A catalyst for environmental sustainability in Nigeria. *Journal of Global Ecology and Environment*, 11(3), 9-27.

- 
- 
- Drost, A. (2011), Validity and Reliability in Social Science Research, Education Research and Perspectives, Vol. 38, No. 1, pp. 105-124.
- Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 1, No. (13), 115, pp. 80-91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39, No. (1), pp. 5-23
- Gim, G.C.W., Ooi, S.K., Teoh, S.T., Lim, H.L. and Yeap, J.A.L. (2022), "Green human resource management, leader-member exchange, core self-evaluations and work engagement: the mediating role of human resource management performance attributions", *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 3, pp. 682-700.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment. *Resource and Energy Economics*, Vol. 34, No. 1, pp. 74-92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.reseneeco.2011.10.002>
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of business research*, 109, 101-110.
- Heo, W., Rabbani, A., Grable, J. E., & Roszkowski, M. (2022). The alpha and omega of financial risk-tolerance assessment. *Financial Planning Review*, Vol. 5, No. (1), e1138.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2020). Green human resource management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in Malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/0972150920907000>
- Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., & Nagano, M.S. (2010). Contributions of HRM throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. (7), pp. 1049-1089.
- Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & de Souza Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 47, pp. 129-140.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. (2), pp. 99-116.
- Kirti, G., Anthony, R., Esnaashariyeh, A., & Suresh, R. (2023). Antecedents and Outcomes of Green Human Resource Management [GHRM] Practices in

- 
- 
- Pharmaceutical Industries for Sustainable Performance. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, Vol. 14, No. 3, pp. 1775-1779.
- Kivinda, M. P., Su, Q., Hau, H. T., & Hashmi, H. B. (2021). Green HRM for employer branding: Evidence from ISO 14001 EMS certified firms. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 55, No. (3), pp. 393-409. <https://doi.org/10.1353/jda.2021.0071>
- Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofosu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of cleaner production*, Vol. 340, 130671. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130671>
- Lloyd, S. (2002) Branding from the inside Out. *Business Review Weekly*, Vol. 24, No. (10), pp. 64-66.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, No. (5), pp. 762-788. Doi: 10.1108/IJOA-11-2016-1079.
- Mohammad Al-Ajlouni, M. (2023). Green Human Resource Practices and Organizational Performance at Saudi Arabia. *Scientific Journal for Economic& Commerce*, Vol. 53, No. (2), pp.129-150.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, Vol. 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>.
- Muisyo, P. K., Su, Q., Julius, M. M., & Hossain, S. F. (2023). GHRM and employer branding: Empirical study in developing and developed economies. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2022-0280>
- Ones, D.S. and Dilchert, S. (2012), "Environmental sustainability at work: a call to action", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 4, pp. 444-466.
- Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, Vol, 7, No. (8), pp. 101-112. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- P, S., & Kesavaraj, G. (2019). Employer branding: A literature survey. *International Journal of Engineering and Management Research*, Vol. 9, No. (2), pp. 141-146. <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.2.18>
- Pawar, A. (2016). Review on implications of green human resource management in business. *International Journal in Management & Social Science*, Vol. 4, No. (4), pp. 284-291.

- 
- 
- Pham, N.T., Hoang, H.T. and Phan, Q.P.T. (2020), "Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda", *International Journal of Manpower*, Vol. 41, No. 7, pp. 845-878.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2021). Effects of green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 42, No. (6), pp. 961-983. <https://doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0414>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, No. (1), pp. 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328>.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 28, No. (5), pp. 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>.
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*, Vol. 20, No. (1), pp. 194-213.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26, No. (2), pp. 424-438.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Pearson education.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. (7), pp. 497-508.
- Shen, J., Dumont, J. and Deng, X. (2018), "Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives", *Group and Organization Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 594-622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business strategy and the environment*, 16(5), 339-353.
- Siniscalco, M. T., & Auriat, N. (2005). Questionnaire design. Quantitative research methods in educational planning, 8.
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671-682.

- 
- 
- Sukardi, S., Djumarno, D., Herminingsih, A., Kasmir, K., Widayati, C. C., & Zairil, Z. (2023). The Effect of Green Human Resource Management (Ghrm) Practices On The Competitiveness Of Higher Education Mediated By Knowledge Management. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 21, No. (2), pp. 377-392.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, Vol. 56, No. (1), pp. 31-55.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, Vol. 17, No. (3S), pp. 186S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, Vol. 54, No. (4), pp. 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer Brand Scale Development and validation: *A second-order factor approach*. *Personnel Review*, Vol. 46, No. (2), pp. 389–409. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2015-0065>
- Wen, J., Hussain, H., Waheed, J., Ali, W. and Jamil, I. (2022), “Pathway toward environmental sustainability: mediating role of corporate social responsibility in green human resource management practices in small and medium enterprises”, *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 3, pp. 701-718.
- Wolf, J. (2013). Improving the sustainable development of firms: The role of employees. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22, No. (2), pp. 92–108. <https://doi.org/10.1002/bse.1731>
- Wong, C. W. Y., Wong, C. Y., & Boon-itt, S. (2018). How does sustainable development of supply chains make firms lean, green and profitable? Are source orchestration perspective. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, No. (3), pp. 375–388. <https://doi.org/10.1002/bse.2004>
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). Green Human Resource Management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 30, No. (1), pp. 369–383. <https://doi.org/10.1002/csr.2360>
- Yong, J.Y., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C.J., 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*, Vol. 29, No. (1), pp. 212–228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>
- Zhu, J.; Tang, W.; Wang, H. & 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*, Vol. 13, No. 8, p. 4544. <https://doi.org/10.3390/su13084544>

---

---

## The Impact Green Human Resource Management Practices on Employer Brand: Applied to Telecom Egypt

### Abstract:

This Research Aims to identify the availability of the dimensions of Green Human Resource Management Practices and the Employer Brand, and to identify the type and strength of the correlation relationship, and the Effect of Green Human Resource Practices on the Employer Brand. Applied to the Egyptian Telecom Company. In the governorates of Dakahlia and Damietta, and applied to a sample of 301 individuals from the Egyptian Telecom Company employees, and the data were collected by distributing a questionnaire list, and were statistically analyzed using some statistical methods, including: Pearson's correlation coefficient and multiple regression analysis. The results showed a positive correlation between Green Human Resource Management Practices and the Employer Brand, and also showed a positive significant impact for some dimensions of Green Human Resource Management Practices and insignificant Effect for others on the Employer Brand. The researchers presented a set of recommendations for decision makers in the company under study and other companies, including: focusing on improving Green Human Resource Management Practices and developing employee skills by holding educational courses and seminars in order to enhance their green behaviors, which undoubtedly contributes significantly to enhancing the Employer Brand.

**Keywords:** Green Human resources Management practices – Employer Brand