

العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على مطاعم الوجبات السريعة

عادل محمد زايد

أستاذ الموارد البشرية
كلية التجارة
جامعة القاهرة

سمية محمد جمال الدين مهدي عابد

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة القاهرة

somaia.mahdy@foc.cu.edu.eg

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري الأخضر متمثلاً في أبعاده الثلاثة (رأس المال البشري الأخضر - رأس المال الهيكلي الأخضر - رأس مال العلاقات الأخضر) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على سلاسل مطاعم الخدمة السريعة (QSR) الدولية في القاهرة الكبرى وذلك من أجل تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات بهدف الاستثمار في رأس المال الفكري الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الاستدامة البيئية، وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة من مديري ومشرفي سلاسل مطاعم الخدمة السريعة (QSR) الدولية في القاهرة الكبرى، باستخدام قائمة استقصاء هيكلية، وبلغ عدد القوائم الصحيحة الصالحة للتحليل ٣٩٤ قائمة، كما تم استخدام برنامج SPSS v.20 في التحليل الوصفي للعينة ولمتغيرات البحث، وأيضاً برنامج Smart Pls v.3.2.2 في التحليل الإحصائي لاختبار فروض البحث باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت النتائج وجود تأثير لرأس المال البشري الأخضر ورأس مال العلاقات الأخضر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبينما لم يكن لرأس المال الهيكلي الأخضر تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

الكلمات الإفتتاحية

رأس المال الفكري الأخضر- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - نظرية رأس المال الفكري

تم استلام البحث في ٢٧ أغسطس ٢٠٢٤، وقبوله للنشر في ١٦ سبتمبر ٢٠٢٤.

١. مقدمة

تعمل المنظمات في ظل اقتصاد عالمي شديد التغير؛ وتنعكس آثار التغيرات المستجدة في بيئة الأعمال على المنظمات بمختلف أنشطتها، الأمر الذي يستلزم وجود موارد فكرية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات والتحديات. في هذا السياق، تعتبر التحديات البيئية اليوم هي قضايا ساخنة عالمية، حيث تواجه المنظمات تحديات جديدة في ظل أزمة المناخ العالمية، فقد أصبحت الاستدامة والوعي البيئي ضرورة حيوية لبقاء المنظمات ونموها (Hina et al., 2024). وتُدرِك المنظمات بشكل متزايد أهمية دمج الممارسات الخضراء في عملياتها (Al-Mamary and Alshallaqi, 2022).

ومن ثم فبسبب تلك المخاوف البيئية العالمية المتزايدة، تضطر المنظمات إلى تبني ممارسات صديقة للبيئة أكثر من أي وقت مضى، مما يمكنها من أن تصبح خضراء وتنافسية (Carmona-Moreno et al., 2012; El-Kassar and Singh, 2019; Jabbour et al., 2015). تماشياً مع هذا التوجه الأخضر، تشير الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعتبر بعد محوري في تعزيز استدامة المنظمة ويتم من خلال دمج الممارسات الصديقة للبيئة مع وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية (Yong et al., 2019).

على الرغم من ذلك، أولت الدراسات اهتماماً قليلاً لدور إدارة الموارد البشرية التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام المعلومات والمعارف وتحويلها إلى استراتيجيات وممارسات قابلة للتطبيق (Yong et al., 2023).

بالنظر إلى الدراسات الحالية، نجد أن الدراسات الحالية ركزت على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وبعض المتغيرات مثل ضغط أصحاب المصلحة (Guerci et al., 2016a)، إدارة سلسلة التوريد الخضراء (Longoni et al., 2016; Nejati et al., 2017; Teixeira et al., 2016; Wagner, 2011)، ومسؤولية المنظمة الاجتماعية (Jabbour, 2011)، والأداء (Guerci et al., 2016a; Longoni et al., 2016; Masri and Jaaron, 2017; O'Donohue and Carmona-Moreno, 2018; Yusoff et al., 2018; Torugsa, 2016; Siyambalapitiya et al., 2018)، والميزة التنافسية (Torugsa, 2016; Siyambalapitiya et al., 2018; Yusoff et al., 2018; O'Donohue and Torugsa, 2016; Rangarajan and Rahm, 2011; Zibarras et al., 2012)، والجوانب البيئية (O'Donohue and Torugsa, 2016; Rangarajan and Rahm, 2011; Zibarras et al., 2012)، ومقاومة التغيير (Nejati et al., 2017; and Coan, 2015).

على الجانب الآخر، هناك العديد من الدراسات قد سلطت الضوء على العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية، وأشارت إلى أنه يمكن اعتبار رأس المال الفكري سبباً رئيسياً لتشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقها داخل المنظمة (Yong et al., 2019). وأوضح (Kong and Thomson, 2009) أن رأس المال الفكري يوفر لكبار المسؤولين التنفيذيين نطاقاً أوسع من المعرفة يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات. بالإضافة إلى ذلك فقد اقترح (Haldorai et al., 2022) أن مستوى رأس المال الفكري للمنظمة يؤثر على المنظمة في اتخاذ قرارات أفضل ومن ثم تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتستند أغلب هذه الدراسات على نظرية رأس المال الفكري Intellectual Capital-based Theory، التي تركز على رأس المال الفكري المتأصل في المنظمة والمفترض أن تكون له علاقة مباشرة بأدائه التنظيمي والميزة التنافسية (Youndt and Snell 2004 ; Yong et al., 2019).

على الرغم من الدراسات السابقة المتعددة التي سلطت الضوء على العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية كشكل من أشكال الميزة التنافسية، يمكننا القول أنها أغفلت العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك على الرغم من أن رأس المال الفكري يعد سبباً رئيسياً لتشكيل وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة (Yong et al., 2019).

استناداً إلى الدراسات والبحوث الحالية، نجد أن هناك ضرورة لاختبار العلاقات بين رأس المال الفكري الأخضر (رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر ورأس مال العلاقات الأخضر) وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى إجابة السؤال الآتي:

هل هناك علاقة بين رأس المال الفكري الأخضر (رأس المال البشري الأخضر، ورأس المال الهيكلي الأخضر، ورأس مال العلاقات الأخضر) وإدارة الموارد البشرية الخضراء؟

٢. الفجوة البحثية

- على الرغم من الدراسات السابقة المتعددة التي سلطت الضوء على العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الموارد البشرية كشكل من أشكال الميزة التنافسية، إلا أنه هناك اختلاف في نتائجها، كما يمكننا القول أنها أغفلت العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك على الرغم من أن رأس المال الفكري الأخضر يعد سبباً رئيسياً لتشكيل وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المنظمة (Yong et al., 2019, 2023).

- إدارة الموارد الطبيعية بشكل فعال ومستدام في الدول النامية يعد أمراً حاسماً لضمان استمرارية النمو الاقتصادي والحد من الفقر. كما أن الاستثمار في الطاقة النظيفة والزراعة المستدامة يعزز من الاستقلال الاقتصادي ويقلل من الاعتماد على الموارد الخارجية. أخيراً، التنمية المستدامة تساعد في تعزيز التوازن البيئي وتقليل الآثار السلبية للتغيرات المناخية (Yeng et al., 2023).

(al., 2024). على الرغم من ذلك أغلب الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي المستدام أو الأخضر هي دراسات غربية في دول متقدمة ، وهناك نقص كبير في الأبحاث المرتبطة به في العالم العربي، وفي مصر.

- تعتبر مطاعم الوجبات السريعة من بين أكبر القطاعات الاستهلاكية للموارد، حيث تستهلك كميات كبيرة من المياه والطاقة والموارد الطبيعية الأخرى (Schubert et al., 2010). فهي عادةً تستخدم ما يقارب ٢,٥ ضعف الطاقة لكل قدم مربع مقارنةً بالمؤسسات التجارية الأخرى (Han et al., 2011). على الرغم من التأثيرات البيئية السلبية المتعددة لهذا القطاع ، تم إجراء عدد قليل من الدراسات التي تناولت الممارسات الخضراء في المطاعم مقارنة بالفنادق على الرغم من أهمية هذا القطاع (Hussain et al., 2019; Wang et al., 2020).

- مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق استعراضه في الفجوة البحثية، يُمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي :

ماهي العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

وينقسم التساؤل الرئيس إلى التساؤلات الفرعية التالية

- ١- ماهي العلاقة بين رأس المال البشري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ٢- ماهي العلاقة بين رأس المال الهيكلي الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ٣- ماهي العلاقة بين رأس مال العلاقات الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

٣. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك بهدف:

أ- إثراء الجانب المعرفي ومحاولة سد الفجوة المعرفية من خلال:

- تحليل العلاقة بين رأس المال البشري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تحليل العلاقة بين رأس المال الهيكلي الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- تحليل العلاقة بين رأس مال العلاقات الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ب- تزويد صانعي السياسات والممارسين في المنظمات التجارية ببعض الاقتراحات العملية فيما يتعلق بتأثير رأس المال الفكري الأخضر على التوجه الريادي الأخضر وتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء. يمكن أن يكون هذا النموذج مفيداً في الدول النامية لتعزيز إمكانات الإنتاج الأكثر اخضراراً واعتماد إدارة الموارد البشرية الخضراء كإطار عمل لتصنيع أكثر استدامة.

٤. أهمية الدراسة

يستمد البحث الحالي أهميته مما يلي:

- ١- عرض قضية الاستدامة البيئية حيث تعتبر إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة واستدامة في الدول النامية عاملاً حاسماً لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام وخفض معدلات الفقد كما يساهم في تعزيز الاستقلال الاقتصادي وتقليل الاعتماد على الموارد الخارجية، وكذلك تُساعد التنمية المستدامة في الحفاظ على التوازن البيئي والتقليل من الآثار السلبية للتغيرات المناخية.
- ٢- يحاول البحث طرح نقاش نظري حول العلاقة بين متغيرات البحث ، حيث يسلط الضوء على العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
- ٣- نظر للنُدرة النسبية في الدراسات العربية والأجنبية التي تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، يساهم البحث في تقليل الفجوة الواضحة بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث ، وهو ما يشير إلى أهمية القيام بهذا البحث لما لذلك من إثراء لمجال إدارة الموارد البشرية وللمكتبة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص
- ٤- يقدم هذا البحث محاولة لمساعدة المنظمات في فهم أهمية رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية.

٥. المساهمة النظرية والتطبيقية للدراسة

المساهمة النظرية

وفقاً لما تم حصره والاطلاع عليه من دراسات مرتبطة بموضوع البحث، يُعد النموذج النظري المُقترح لهذا البحث، والذي يدرس ويفحص العلاقة التآثرية بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من النماذج نادرة الاختبار من قبل الدراسات الأجنبية وغير المتناولة من قبل الدراسات العربية، وذلك يشير إلى أن اختبار هذا النموذج يشكل إضافة علمية في مجال علم الإدارة. كما تُقدم هذه الدراسة مساهمات نظرية هامة من خلال التأكيد على العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفقاً لنظرية رأس المال الفكري.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر بيئية في سياق دولة نامية، مثل مصر، نادرة جداً. وكذلك تثير هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ورأس المال من خلال دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

المساهمة العملية

نظراً لأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، فإن استخدام هذا النموذج لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات في البلدان النامية يمكن أن يُحسن قدرة المنظمات على الإنتاج الموجه نحو الاستدامة البيئية واستخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية للحفاظ على التنافسية.

كما يمكن أن تمكن الدراسة المديرين من فهم كيفية استخدام إدارة الموارد البشرية الخضراء كنهج مبتكر يسمح بالتركيز على تطوير المهارات والقدرات الخضراء. وبالتالي قد تشجع النتائج الإدارية العليا على التركيز على إدخال الموظفين في دائرة المسؤولية البيئية، والتفكير في تحديد الأهداف البيئية وربطها بالمكافآت التنظيمية.

نظراً لأن نتائج هذه الدراسة توصلت إلى أن رأس المال الفكري الأخضر له تأثير مهم على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لا سيما رأس المال البشري الأخضر ورأس مال العلاقات الأخضر. وبالتالي قد تؤدي هذه النتائج إلى اهتمام المنظمات المعنية بهذين الجانبين من رأس المال الفكري الأخضر. نظراً لأن المعرفة والمهارات البيئية لدى الموظفين مهمة لتطوير إدارة خضراء، فمن الحكمة أن تنمي المنظمات موظفيها الحاليين وتُجذب أفضل رأس مال بشري متاح لكي يساهموا تطوير منظمة خضراء.

بالإضافة لما سبق، قد تساعد نتائج الدراسة الأكاديميين في مجال إدارة الموارد البشرية بالجامعات في تمكين طلابهم لفهم شامل لسبب استخدام المنظمات لرأس المال الفكري وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للحفاظ على استدامتها في الصناعة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً.

٦. مراجعة الدراسات السابقة

٦.١. رأس المال الفكري الأخضر

لاقت دراسة رأس المال الفكري اهتماماً واسعاً من الباحثين، ومع ذلك فإن رأس المال الفكري الأخضر الذي يتضمن المفاهيم البيئية لم يتم تقديمه إلا في دراسات قليلة جداً ولم يبرز كمجال مهم للدراسة حتى وقت قريب، لذلك تعتبر تعريفات رأس المال الفكري الأخضر نادرة في الدراسات السابقة (Yong et al., 2019, Yong et al., 2023).

تم تعريف رأس المال الفكري على أنه أهم الأصول غير الملموسة لاكتساب ميزة تنافسية (Yusoff et al., 2019). كما يُعرّف رأس المال الفكري بأنه المخزون الكلي للمعرفة المتراكمة، الخبرة، المعلومات والتقنيات، التعلم التنظيمي، حقوق الملكية الفكرية والكفاءات والعلامات التجارية وأنظمة الاتصال الجماعية، وبناء العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة مع المنظمة بما يساهم في خلق القيمة للمنظمة والمحافظة عليها (Chang, 2012).

وقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري الأخضر مؤخرًا بعد أن بدأت توجه المنظمات تركيزها نحو البيئة، حيث قدم Chen (2008) مفهوم رأس المال الفكري الأخضر على أنه عملية دمج رأس المال الفكري والأنشطة والاهتمامات البيئية، وعرفه بأنه المخزون الكلي لكل أنواع الأصول غير الملموسة (المعرفة والقدرات والعلاقات ... إلخ) على المستوى الفردي والتنظيمي المرتبطة بحماية البيئة. كما يشير Ullah et al., (2022)، Yong et al. (2019) إلى رأس المال الفكري الأخضر على أنه كل المعرفة التي تستطيع المنظمة الاستفادة منها في حماية البيئة لاكتساب ميزة تنافسية، وقد تم تبني هذا المفهوم في الدراسة الحالية.

٦. ٢. ١. أبعاد رأس المال الفكري الأخضر

قدم (Chen, 2008) رأس المال الفكري الأخضر على أنه يتكون من ثلاثة أبعاد: رأس المال البشري الأخضر (GHC)، رأس المال الهيكلي الأخضر (GSC)، ورأس مال العلاقات الأخضر (GRC). وقد اعتمدت أغلب الدراسات على هذه الأبعاد.

٦. ٢. ١. ١. رأس المال البشري الأخضر

اعتبر (Wang et al., 2014) أن رأس المال البشري هو العنصر الأكثر أهمية في رأس المال الفكري. حيث يعتبر الجانب الأساسي لرأس المال الفكري الذي يعمل كقوة دافعة لرأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات (Li and Chang, 2010). ويمكن تعريف رأس المال البشري الأخضر بأنه "مجموع معرفة الموظفين، مهاراتهم، قدراتهم، خبراتهم، مواقفهم، إبداعاتهم، والتزاماتهم نحو حماية البيئة أو الابتكار الأخضر (Chen, 2008).

في هذا السياق، أشارت دراسة (Chen et al., 2013) وجود علاقة مباشرة بين الاستدامة ورأس المال البشري الأخضر. علاوة على ذلك، وافترض (Yusliza et al., 2019) أنه كلما زاد التركيز على رأس المال البشري الأخضر، زاد اهتمام المنظمات بالقضايا الخضراء، مما يعني أن معرفة الموظفين ومواقفهم والتزامهم البيئي تأثير خاص على علاقات المنظمة وأصحاب المصلحة وقدرة المنظمة على الابتكار. وهذا على اعتبار أن الموظفين ذوي الاهتمامات البيئية يعتبروا أفضل في معالجة متطلبات أصحاب المصلحة، وتبني ودمج الابتكارات التكنولوجية، وتعزيز تنفيذ الإجراءات الخضراء الجديدة (Chen & Chang, 2013; Ali et al., 2021).

وقد تم التوصل إلى أن المعرفة البيئية وسلوك الموظفين الأخضر مرتبطان بشكل إيجابي (Rayner et al., 2018). وقد برز رأس المال البشري الأخضر كعامل مؤثر على الميزة التنافسية (Susandya et al., 2019; Malik et al., 2020)، مما يؤكد على ما تم ذكره في دراسة (Chen, 2008) بأن أبعاد رأس المال الفكري الأخضر تؤثر على قدرة المنظمات التنافسية في السوق. وأيضاً يساعد رأس المال البشري الأخضر على الحفاظ على علاقات جيدة بين المنظمات وعملائها، وخلق قيمة اجتماعية، وتعزيز سمعة المنظمات. ومن ثم، يمثل رأس المال البشري الأخضر أداة لإدارة العلاقات مع العملاء بكفاءة، وتوفير المنتجات أو الخدمات بناءً على احتياجات العملاء (Liu & Liu, 2012).

٦. ٢. ١. ٢. رأس المال الهيكلي الأخضر

يشير رأس المال الهيكلي إلى الأصول غير البشرية الأساسية المتجذرة في المنظمات، ولا يمكن نقلها أو استبدالها على عكس رأس المال البشري (العشري وعبد الشكور، ٢٠٢٤; Wang et al., 2014). وبالمثل، يمكن تعريف رأس المال الهيكلي الأخضر بأنه "مخزون القدرات التنظيمية، الالتزامات التنظيمية، أنظمة إدارة المعرفة، أنظمة المكافآت، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، الآليات الإدارية، عمليات التشغيل، الفلسفات الإدارية، الثقافة التنظيمية، الصورة الذهنية للمنظمة، براءات الاختراع، حقوق النشر والعلامات التجارية، إلخ. المرتبطة بحماية البيئة أو الابتكار الأخضر داخل المنظمة (Chen, 2008, P277).

تشير دراسة (Jardon et al., 2017) إلى أن الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً حيوياً في الأداء المستدام. إلى جانب ذلك، تلعب الثقافة والمعرفة البيئية المتأصلة في المنظمات دوراً فعالاً في تطوير المنظمات وتنفيذ استراتيجيات بيئية تحقق مزايا تنافسية (Chang and Chen, 2012). كما ذكرت دراسة (Huang and Kung, 2011)، أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية والأداء المستدام من خلال رأس المال الهيكلي، مما يساهم في تعزيز سمعة المنظمة وإنتاجيتها. وقد أوضحت دراسة (Yusliza et al., 2020) ودراسة (Dal Mas, 2019) أن رأس المال الهيكلي والأداء المستدام يوجد بينهما علاقة إيجابية.

علاوة على ذلك، وُجد أن رأس المال الهيكلي يؤثر على ابتكار المنتجات البيئية بشكل مباشر (Delgado-Verde et al., 2019a; al., 2014; Yong et al., 2019a) وأيضاً عن طريق رأس مال العلاقات الأخضر (Delgado-Verde et al., 2014)، كما يؤثر على الميزة التنافسية (Amores-Salvado et al., 2021; Rezaei et al., 2016; Susandya et al., 2019) واستدامة الأعمال (Yong et al., 2019b; Malik et al., 2020; Omar et al., 2019; Ullah et al., 2021). ويتعلق أحد الاعتبارات التي تشترك فيها هذه الدراسات بدور الهيكل التنظيمي في توفير أساس للشركات لتنفيذ الممارسات الخضراء، من خلال خلق ثقافة خضراء تبادر بتطبيق وتنفيذ الأنشطة الخضراء (كاظم والصافي، ٢٠٢١; Malik et al., 2020; Yong et al., 2020).

٦. ٢. ١. ٣. رأس مال العلاقات الأخضر

أشار (Tumwine et al., 2012) و (Welbourne, 2008) إلى رأس مال العلاقات على أنه أصل غير ملموس يركز على إنشاء وتطوير والحفاظ على علاقات فعالة مع المنظمات أو الأفراد أو المجتمعات التي تؤثر على وضع المنظمة. وبالمثل، قدم (Chen, 2008a) رأس مال العلاقات الأخضر وعرفه بأنه "مخزون علاقات المنظمة التفاعلية مع العملاء والموردين وشبكة المعارف والشركاء المرتبطة بإدارة البيئة والابتكار الأخضر، مما يمكنها من خلق ثروات والحصول على مزايا تنافسية" (Chen, 2020).

(2008, P 278). ونظرًا لأن العلاقة بين أصحاب المصلحة والمنظمة لها أهمية كبيرة، من الأفضل للمنظمات معالجة مخاوفهم، مما يزيد بدوره من الضغط على المنظمات. فعلى سبيل المثال، يصبح تركيز المنظمات موجّهًا نحو العملاء بدلاً من المنتج. ونظرًا لأنه أصبح تركيز بعض العملاء الآن على السلوك البيئي للشركات وليس فقط التركيز على المنتج، التسعير والتعبئة والتغليف، فإن المنظمات بحاجة إلى الاهتمام بالقضايا البيئية كقيمة مشتركة بينها وبين العملاء (Longoni and Cagliano, 2018; Zhu et al., 2017; Jabbour et al., 2019).

وفقًا لـ (Chen and Chang (2013)، فإن الأخلاقيات المرتبطة بالبيئة ورأس مال العلاقات الأخضر لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار الأخضر. كما وجد أن رأس مال العلاقات الأخضر له تأثير على الميزة التنافسية للشركات (Chen, 2008)، وإدارة الموارد البشرية الخضراء (Yusliza et al., 2020)، واستدامة الأعمال (بشكل مباشر (Malik et al., 2020; Yusoff et al., 2019)، وأيضًا عن طريق قدرة التعلم التنظيمي (Omar et al., 2019)، بالإضافة إلى قدرة تكنولوجيا المعلومات (Ullah et al., 2021). كما وجد (Delgado-Verde et al., 2014) أن رأس مال العلاقات الأخضر للموظفين له تأثير على ابتكار المنتجات البيئية. كما توصلوا إلى أن رأس مال العلاقات الأخضر يتوسط العلاقة بين رأس المال الهيكلي الأخضر وابتكار المنتجات، وكذلك تم تأكيد أن هناك علاقة بين رأس مال العلاقات الأخضر والأداء البيئي (Mansoor et al., 2021)، بالإضافة إلى وجود علاقة وسيطة عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Shah et al., 2021).

نستخلص مما سبق أن الضغوط التي تتعرض لها المنظمة من المجتمع، اللوائح الحكومية، توقعات العملاء وقيم الموظفين يجعل المنظمة تتبع إجراءات أكثر مراعاة للبيئة. وفقًا لـ (Omar et al., 2019)، فإن على المنظمات في البلدان الناشئة اقتصاديًا أن تولي أهمية خاصة لرأس مال العلاقات الأخضر نظرًا لانخفاض الموارد الداخلية المتاحة. فمن خلال إقامة علاقات قيمة مع أصحاب المصالح والشركاء يمكن لهذه المنظمات تطوير أصول غير ملموسة، حيث كلما زادت العلاقات التي تم إنشاؤها في السوق، زادت احتمالية الوصول إلى المزيد من الفرص.

٢.٦. إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

قدم (Mampra (2013 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنه تبني سياسات إدارة الموارد البشرية لضمان الاستخدام المستدام للموارد التنظيمية وتشجيع حماية البيئة. تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء، وفقًا لـ (Tang et al., 2018) إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد بشكل داعم للبيئة، مما يدعم هدف تعزيز الأداء البيئي، ويرفع وعي الموظفين والتزاماتهم بقضايا البيئة.

أضاف (Mensahet et al. (2021 أن "إدارة الموارد البشرية الخضراء هي ممارسات الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف البيئية والمالية. فإدارة الموارد البشرية الخضراء هي مزيج من السياسات والممارسات والأنظمة التي تشجع الموظفين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة واستخدام الموارد بكفاءة لخلق بيئة عمل أكثر مسؤولية اجتماعيًا وبيئيًا (Ogbeibu et al., 2018; Siyambalapitiya et al., 2022; موسى وآخرون، ٢٠٢٢). ويتضح من مراجعة التعريفات أنه اتفق جميع الباحثين تقريبًا على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تهدف إلى مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف حماية البيئة، وهذا ما تتبناه الدراسة الحالية.

٢.٦.١. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ممارسات الموارد البشرية التقليدية بما يتماشى مع الأهداف البيئية (Jabbour et al., 2010). ومن أجل دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الجوانب الخضراء يتم إضافة مصطلح "الأخضر" إلى كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار التوظيف والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة الأداء والتقييم الأخضر والتحليل ووصف الوظائف الأخضر هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الغرابلي وآخرون، ٢٠٢١; Renwick et al. 2013; Yong et al., 2019).

٢.٦.١.١. التوظيف والاختيار الأخضر

يُعد التوظيف والاختيار الأخضر إجراءً لتوظيف واختيار المتقدمين ذوي الوعي البيئي والحريصين على الحفاظ على الأداء البيئي، حيث يركز التوظيف الأخضر على التزام المنظمة بحماية البيئة من خلال جذب الموظفين ذوي الاهتمام المشترك بالبيئة والاحتفاظ بهم (Tang et al., 2018, Pham and Paille, 2020).

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها إنشاء وتنفيذ سياسات تدعم التوظيف والاختيار الأخضر للموظفين، فيمكن للشركات التركيز على التوظيف الأخضر أو تقديم المعرفة البيئية الهامة من خلال توعية وتنقيف القوة العاملة الحالية، وغالبًا ما تفضل المنظمات الخيار الأول نظرًا لتكلفته المنخفضة وسهولة استخدامه (Datta and Singh, 2018).

وفقًا لدراسة (Renwick et al., 2013)، يمكن حصر التوظيف والاختيار الأخضر في الجوانب الثلاثة التالية: الوعي الأخضر للمتقدمين، المعايير الخضراء لجذب المرشحين، والعلامة التجارية الخضراء لصاحب العمل.

بالنسبة للوعي الأخضر للمتقدمين فهو يتضمن، وفقاً (Tang et al., 2018) يتضمن السمات الشخصية والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الخضراء للشركة كما يتضمن الكفاءة الخضراء، والتي تعتبر في هذا السياق، مستمدة من طفولة الفرد. تشمل الكفاءة الخضراء، المعارف والمهارات المتراكمة والملاحظة والتي تتعلق بالبيئة والمستمدة من تجارب الفرد السابقة. وقد أشارت الدراسات بأن الموظفين المهتمين بالبيئة الذين يسعون إلى توسيع معرفتهم البيئية من خلال عملهم بالمنظمة يمكنهم المساعدة في تحسين الأداء البيئي للمنظمة. لذلك، يجب على المنظمات اختيار المتقدمين ذوي الوعي البيئي من خلال إجراء العديد من التقييمات (Subramanian et al., 2016).

وأضاف (Renwick et al., 2013) أنه ينبغي إدراج أهمية التقارير البيئية في الوصف الوظيفي، وإجراء المقابلة الشخصية لاستهداف المتقدمين المستعدين للالتزام بالتوجه الأخضر للمنظمة، وتقوم المنظمات بالتركيز على هذه المعايير الخضراء في متطلبات الوظيفة عند الاستقطاب. لذلك، قد تشمل تقييمات التوظيف تقييم معتقدات المرشح للوظيفة وقيمه ووعيه البيئي، ثم يتم اختيار الأفضل.

من ناحية أخرى، تشير العلامة التجارية الخضراء لصاحب العمل إلى الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها فيما يتعلق بالتزامها بحماية البيئة، حيث تمكن العلامة التجارية الخضراء لصاحب العمل الباحثين عن عمل من الحفاظ على توافق عالٍ بين قيمهم الخاصة وقيم المنظمة، مما يجعلهم فخورين بكونهم أعضاء في منظمات ذات سمعة خضراء جيدة. وبالتالي، فإن العلامة التجارية الخضراء من قبل أصحاب العمل هي عنصر أساسي من أجل استهداف المرشحين ذوي الالتزام العالي بالقضايا البيئية (Jackson et al., 2011).

٢.١.٢.٦ التدريب والتطوير الأخضر

يُعد التدريب والتطوير الأخضر ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي استحوذت، إلى حد كبير، على اهتمام الباحثين (Jabbour, 2013).

حيث يشير التدريب والتطوير الأخضر إلى عملية التعلم أثناء العمل والتثقيف المستمر لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية للمنظمة. يرتبط التدريب الأخضر بالاهتمامات البيئية، حيث يعزز من إبداع الموظفين وتحسين أداء المنظمة والتغلب على التحديات البيئية، حيث يُعد التدريب والتطوير الأخضر نشاطاً من أنشطة الموارد البشرية التي تشجع الموظفين على تطوير المهارات بما يدعم التعامل الأفضل مع المخاطر البيئية، من أجل حماية البيئة (Cabral and Jabbour, 2020; Pham et al., 2019b).

إن التدريب والتطوير الأخضر يؤدي إلى زيادة وعي الموظفين بالسلوكيات الداعمة للبيئة في مكان العمل، ويسمح لهم بمعرفة المزيد عن أهمية حماية البيئة، والاستجابة لعمليات التحكم والوقاية البيئية (Renwick et al., 2013).

وأشار (Baumgartner and Winter, 2014) إلى أن ميل الموظفين إلى التصرف بمسؤولية وتبني سلوكيات داعمة للبيئة يتأثر بشدة بتطبيق ممارسات المنظمة الموجهة للبيئة، مثل تعزيز الوعي البيئي، وتدريب الموظفين على الحرص على البيئة الطبيعية، وتمكين أعضاء المنظمة من تعزيز قدراتهم وكفاءتهم الذاتية للتعامل مع القضايا البيئية بفعالية. ومع ذلك، فإن التدريب المتكامل، وفقاً لـ (Renwick et al., 2013)، لا يتعلق فقط بالبرامج التدريبية، ولكنه أيضاً يحتاج إلى طريقة لخلق مناخ عمل بيئي من خلال ربط هذه البرامج بأنظمة التقييم وإدارة الأداء.

٢.١.٣ إدارة الأجور الخضراء

تعتبر إدارة الأجور الخضراء نظام الحوافز المالية وغير المالية المُصممة لجذب الأفراد والاحتفاظ بهم وتشجيعهم على المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Bhatti and Saleem, 2021; Yusoff et al., 2020).

وهناك طرق مختلفة ذات طبيعة استراتيجية لمكافأة الموظفين مثل زيادات الراتب، وقسائم الشراء، والهدايا والخصومات على السلع التي تنتجها المنظمة، إلخ، تُعرف بالحوافز المالية أو المكافآت المالية، بينما تُعد الجوائز والشهادات، والثناء على الموظف أمثلة على المكافآت غير المالية أو غير المادية. وفقاً لـ (Ardiza and Nawangsari, 2019) لوحظ أن الموظفين يتم تحفيزهم بشكل أكبر بالمزايا غير المالية مثل التقدير والاعتراف والثناء عليهم. فالاعتراف وتكريم الجهود الخضراء للموظفين يجعلهم يشعرون بالتقدير ويُلهم الآخرين لمحاكاتهم والتأسي بهم. ويزداد الالتزام البيئي للموظفين مع وجود الدعم الإداري والتقدير في شكل رسائل شكر وجوائز (Islam et al., 2020; Mittal and Dhar, 2016). وبشكل عام، اتفق أغلب الباحثون على أن الجمع بين المكافآت المالية وغير المالية هو أكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين (Renwick et al., 2013).

٢.١.٤ التحليل ووصف الوظائف الأخضر

يُعتبر وصف الوظيفة الأخضر من منظور إدارة الموارد البشرية الخضراء بياناً بأدوار الموظفين ومهامهم والتزاماتهم المرتبطة بشكل خاص بحماية البيئة. يُعد التحليل ووصف الوظائف الأخضر التزاماً من جميع الموظفين بالاهتمام بالمخاوف البيئية بالإضافة إلى مسؤولياتهم المعتادة (Renwick et al., 2013).

علاوة على ذلك، يساعد تحليل ووصف الوظائف الأخضر على التأكد من توافر الجوانب البيئية لدى المتقدمين للوظيفة من قيم ومعتقدات تخص القضايا البيئية أثناء مقابلة العمل (Renwick et al., 2013). وبناء عليه أكد كلا من دراسة Jabbour

(2011) وYong et al., (2019) على أن وصف الوظيفة والتحليل الأخضر هو الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

٧. الخلفية النظرية وتطوير الفروض

تستند هذه الدراسة على نظرية رأس المال الفكري (ICV) Intellectual Capital-based View Theory، وينصب تركيز هذه النظرية على رأس المال الفكري المتأصل في المنظمة وديناميكيته وكيفية ارتباطه المباشر بأدائها التنظيمي والميزة التنافسية (Youndt and Snell, 2004; Yong et al., 2019). تهدف هذه النظرية إلى توضيح نطاق التركيز على الموارد، التي يمكن الاستثمار فيها للمساعدة في تحقيق والحفاظ على الأداء المتفوق للمنظمات (Barney, 1991). وتركز الدراسة الحالية على نظرية رأس المال الفكري لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات (كشكل من أشكال الميزة التنافسية) ورأس المال الفكري الأخضر (رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات).

٧.١. العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تشير بعض الدراسات إلى أن الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال رأس المال الفكري الأخضر (Murthy, 2008; Yusoff et al., 2018).

حيث ركزت الدراسات على استخدام نظرية رأس المال الفكري لشرح العلاقة بين رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر ورأس مال العلاقات الأخضر مع إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمة. حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء شكل من أشكال الميزة التنافسية (Yusoff et al., 2018).

كما أكدت الدراسات السابقة على تأثير ممارسات الموارد البشرية على تطوير جوانب مختلفة من رأس المال الفكري (Teo et al., 2014; Yang and Lin, 2009; Youndt and Snell, 2004; Yong et al., 2019).

وأضاف Kong and Thomson (2009) أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية من الممكن أن تلعب دور القوة الدافعة في هذه العلاقات، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء البحوث المستقبلية للحصول على فهم أفضل لكيفية تأثير مكونات رأس المال الفكري على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

توضح دراسة (Yong et al., 2019a) and (Mansoor et al., 2021) وYong et al., (2019b) أن المنظمات التي تمتلك رأس المال البشري الأخضر تحتفظ بموظفين أكثر دراية وخبرة، يمكنهم اقتراح تحسينات قيمة للممارسات البيئية للمنظمات، مما يؤثر على إدارة الموارد البشرية الخضراء (Yong et al., 2019a). وبشكل متسق، أظهرت دراسة (Mansoor et al., 2021) العلاقة بين رأس المال البشري الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تؤثر في ممارسات المنظمة الخضراء، مما يؤكد فكرة أن أقسام الموارد البشرية التي تأخذ في الاعتبار المعرفة البيئية للموظفين لها تأثير إيجابي على اختيارات المنظمات وأدائها.

درس (Yong et al., 2019) تأثير رأس المال الفكري الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء وأكد أثر رأس المال البشري الأخضر ورأس مال العلاقات الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء، في حين لم يرتبط رأس المال الهيكلي الأخضر بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية الخضراء. في هذا السياق أكد (Yusoff et al., 2018) أن الحفاظ على إدارة الموارد البشرية الخضراء يساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال رأس المال الفكري الأخضر.

ووفقاً مع هذه النتائج تشير أيضاً نتائج دراسة (Haldorai et al., 2022) إلى أن التزام الإدارة العليا بالبيئة واستثمارها في رأس المال الفكري الأخضر كان له تأثير إيجابي مباشر على إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وفقاً لـ (Fernandez et al., 2003)، توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية كجزء من رأس المال الهيكلي وإدارة الموارد البشرية الخضراء. وأيضاً، توصل (Mansoor et al. 2021) أن الموظفين الذين اكتسبوا معرفة وثقافة بيئية يمكنهم دعم وتطوير المعرفة والثقافة البيئية في المنظمة، وأكد أيضاً على أن اهتمام الموظفين بالقضايا البيئية يدفع إدارة الموارد البشرية إلى تشجيع هذا النوع من المعرفة.

علاوة على ذلك، تم التأكيد على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM، (وهو جزء من نظام تكنولوجيا المعلومات لرأس المال الهيكلي الأخضر)، مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Yusoff et al., 2015; Yusliza et al., 2017).

وقد أضاف (Guerci et al. 2016A) أن هناك ضغط على المنظمة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموردين والحكومة. لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث توصل إلى أن هناك علاقة قوية بين ضغط العملاء وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

ف١: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية بين رأس المال الفكري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ويتضمن هذا الفرض الفروض الفرعية التالي:

ف ١/١: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية بين رأس المال البشري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

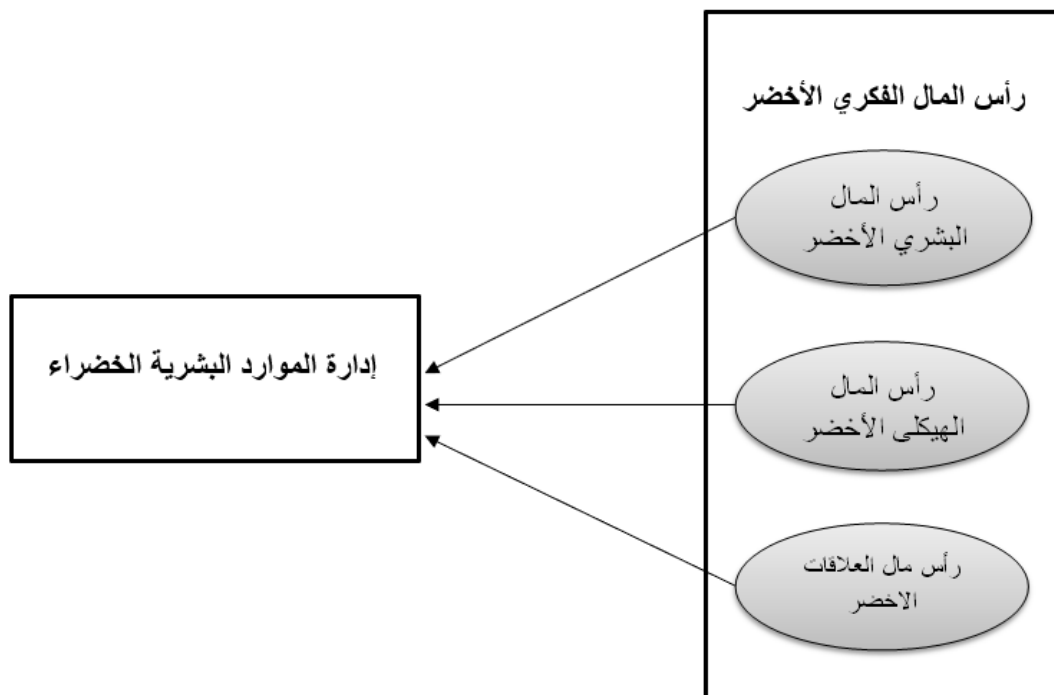
ف ٢/١: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية بين رأس مال العلاقات الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ف ٣/١: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية قوية بين رأس المال الهيكلي الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٨. نموذج البحث

بناء على مراجعة الدراسات السابقة والخلفية النظرية، تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (١) ليعبر عن متغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها. ويتضح من الشكل أن البحث يهدف الى دراسة رأس المال الفكري الأخضر (متغير مستقل) وتأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء (متغير تابع):

شكل (١) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

٩. منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المدخل الكمي، فقد تم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء مهيكلية لبحث العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر (رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر، رأس مال العلاقات الأخضر) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتحليل البيانات كمياً. تم الاعتماد على تصميم البحث الاستنتاجي، حيث قامت الباحثة بمقابلة مجموعة من المديرين الممثلين لمجتمع البحث للتعرف على أثر رأس المال الفكري الأخضر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

٩.١. أداة البحث

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم قائمة استقصاء مهيكلية معدة لهذا الغرض، وذلك عن طرق القيام بتوزيع القائمة بشكل شخصي على مديري المطاعم المستهدفة في الدراسة. حيث قامت الباحثة بتصميم القائمة بعد مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل البيانات الثانوية، وقد تم عرض عبارات القائمة على أربعة من أعضاء هيئة التدريس من تخصص إدارة الموارد البشرية في كلية التجارة جامعة القاهرة، وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض من مفردات البحث المستهدفة. حيث تم اختبار القائمة والتأكد من مدى وضوح وسهولة فهم الأسئلة والإجابة عليها، حيث تم إعادة صياغة بعض الأسئلة وبالتالي تم تجنب أي صعوبة يمكن أن تواجه المستقصي منه عند قيامه بمليء قائمة الاستقصاء.

١٠. مقاييس البحث:

تم قياس متغير رأس المال الفكري الأخضر بناء على مقياس (Chen 2008)، تم استخدام ثلاثة أبعاد لقياس رأس المال الفكري الأخضر وهي: رأس المال البشري الأخضر (٥ عناصر (جدول ٨))، ورأس المال الهيكلي الأخضر (٧ عناصر (جدول ٩))، ورأس مال العلاقات الأخضر (٥ عناصر (جدول ١٠))، اعتماداً على أداة ليكرت الخماسي (١) غير موافق بشدة، و٥ موافق بشدة). تم قياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ٨ عبارات (جدول ١٢) اعتماداً على أداة ليكرت الخماسي بناء على مقياس (Jabbour (2011) and Yong and Mohd-Yusoff (2016)).

١١. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث للدراسة الحالية في مديري ومشرفي سلاسل مطاعم الخدمة السريعة (QSR) الدولية في القاهرة الكبرى. تم اختيار مطاعم الخدمة السريعة (QSR) الدولية المُستهدفة في القاهرة الكبرى لثلاثة أسباب.

أولاً، لا يوجد اهتمام كافي بالممارسات الخضراء في مطاعم الخدمة السريعة (QSR) (Abbas and Hussien, 2017). ثانياً، وفقاً لإحصاءات غرفة السياحة (٢٠٢٢)، فإن عدد فروع سلاسل مطاعم الخدمة السريعة (QSR) الدولية في القاهرة الكبرى (١٢٤ فرعاً) أكبر من عدد فروع مطاعم الخدمة السريعة (QSR) الدولية في المحافظات الأخرى في مصر (٦٠ فرعاً). ثالثاً، تُعد سلاسل مطاعم الخدمة السريعة (QSR) الدولية، هي المستحوذة في سوق مصر (٧٠٪ من السوق المحلي)، تليها سلاسل مطاعم الخدمة السريعة المحلية (٣٠٪ من السوق المحلي) (Abdelhamied, 2012).

لذلك، جمعت هذه الدراسة البيانات من ٨٠ فرع من فروع سلاسل مطاعم الخدمة السريعة الدولية من ١٢٤ فرعاً في القاهرة الكبرى. وتم اخذ عينة غير احتمالية ميسرة convenience sampling Non-Probability وذلك لأن مجتمع البحث غير متجانس بالنسبة للظاهرة محل الدراسة، مع توافر إطار معاينة sampling frame ولكن من الصعب الوصول إليه.

بعد مراعاة عدد متغيرات البحث، نظراً لأن الأسلوب الإحصائي المستخدم هو أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية الذي يفترض أن حجم العينة الملائم والأكثر شيوعاً للحصول على نتائج دقيقة هو ٣٠٠ مفردة (Hair et al., 2010) ولضمان الحصول على نسبة الاستجابة المناسبة وبمراعاة الدقة المطلوبة في النتائج وضمان تمثيل مجتمع البحث بشكل أفضل، تم تحديد حجم العينة المستهدف ليكون ٤٠٠ مفردة.

١٢. التحليل الإحصائي

١.١٢. الفحص الأولي للبيانات

١.١.١٢. الكشف عن القيم المتطرفة

يتضح من الجدول رقم (١) أنه لا توجد أي قوائم استقصاء من ٣٩٤ بها قيم متطرفة أحادية نظراً لأنها في الحدود المعيارية للقبول.

جدول (١): الكشف عن القيم المتطرفة الأحادية باستخدام (Z-scores)

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	Z-scores
.92 ^٧	.0000	1.84	-1.93	394	

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

كما تم اختبار القيم المتطرفة متعددة المتغيرات من خلال (Mahalanobis distance) كما يلي:

جدول (٢): الكشف عن القيم المتطرفة متعددة المتغيرات باستخدام (Mahalanobis distance)

Outliers	Prob	D ² /df	MAH (D ²)	N
.00	.24	.57	2.87253	368
.00	.25	.55	2.74583	270
.00	.30	.48	2.39313	329

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

يتضح من نتائج الجدول السابق، أن جميع قيم (D²/df) أقل من ٤ ، وبالتالي لا يوجد قوائم استقصاء مستبعدة ومن ثم تصبح العينة النهائية ٣٩٤ قائمة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي.

٢.١.١٢. اختبار التوزيع الطبيعي

قام الباحثان باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام الالتواء والتفطح لاختبار التوزيع الطبيعي الأحادي، ويتم تحقيق الحدود المقبولة لقيم الالتواء والتفطح حتي يتحقق فرض التوزيع الطبيعي ما بين القيمة ± 2.08 (Hair et al., 2014).

جدول (٣): اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis		Skewness		Items
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	
.245	-1.205	.123	-.025	GHC1
.245	-1.209	.123	-.029	GHC2
.245	-1.343	.123	-.030	GHC3
.245	-1.141	.123	-.032	GHC4
.245	-1.233	.123	-.030	GHC5
.245	-1.413	.123	-.025	GHC
.245	-1.381	.123	-.025	GSC1
.246	-1.257	.123	-.025	GSC2
.245	-1.129	.123	-.025	GSC3
.245	-1.319	.123	-.025	GSC4
.245	-1.137	.123	-.028	GSC5
.245	-1.129	.123	-.025	GSC6
.245	-1.145	.123	-.031	GSC7
.245	-1.553	.123	-.031	GSC
.245	-1.107	.123	-.020	GRC1
.245	-1.051	.123	-.020	GRC2
.245	-1.260	.123	-.023	GRC3
.245	-1.249	.123	-.024	GRC4
.245	-1.225	.123	-.024	GRC5
.245	-1.483	.123	-.027	GRC
.245	-1.580	.123	-.029	GIC
.245	-.207	.123	-.124	GHRM1
.245	-.196	.123	-.190	GHRM2
.245	-.137	.123	-.101	GHRM3
.245	.029	.123	-.022	GHRM4
.245	-.328	.123	-.095	GHRM5
.245	-.331	.123	-.117	GHRM6
.245	-.273	.123	-.159	GHRM7
.245	-.628	.123	-.089	GHRM8
.245	-.118	.123	-.187	GHRM
394				Valid N

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

تشير نتائج الجدول السابق (٣)، أن قيم الالتواء والتفطح لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تقع القيم ضمن الحدود المقبولة لقيم الالتواء (± 3) والتفطح (± 1).

٢.١.١٣. الكشف عن مشكلة التحيز في البيانات

جدول (٤): اختبار Harman's single factor

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Factor
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
47.41	47.41	23.23	48.22	48.22	23.63	1
			58.43	10.21	5.00	2
			65.14	6.71	3.29	3
Extraction Method: Principal Axis Factoring.						

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنه لا يوجد مشكلة تحيز في البيانات لأن نسبة التباين المفسر أقل من ٥٠٪.

١٢. ٢. الإحصاء الوصفي

١٢. ٢. ١ معدل الاستجابة

يوضح الجدول رقم (٥) أن معدل استجابة عينة الدراسة بلغ ٩٤٪ نظراً لقيام الباحثين بزيارة أشهر مطاعم الوجبات السريعة بشكل مباشر بالإضافة إلى الفترة الطويلة لجمع البيانات (٣) أشهر.

جدول (٥): معدل استجابة عينة الدراسة

عدد القوائم الموزعة فعلياً	عدد القوائم المجمعة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة	نسبة الاستجابة
٤٢٠	٣٩٤	-	٣٩٤	٩٤٪

المصدر : من إعداد الباحثين.

١٢.٢.٢. الإحصاء الوصفي، العينة

في هذا الجزء يستعرض الباحثان المتغيرات الديموغرافية مثل: اسم المطعم، المنطقة الواقع بها المطعم، وظيفة المستقضى منه وذلك كما يلي:

يعرض الجدول (٦) توزيع عينة الدراسة طبقاً لاسم المطعم:

جدول رقم (٦): توزيع عينة الدراسة طبقاً لاسم المطعم.

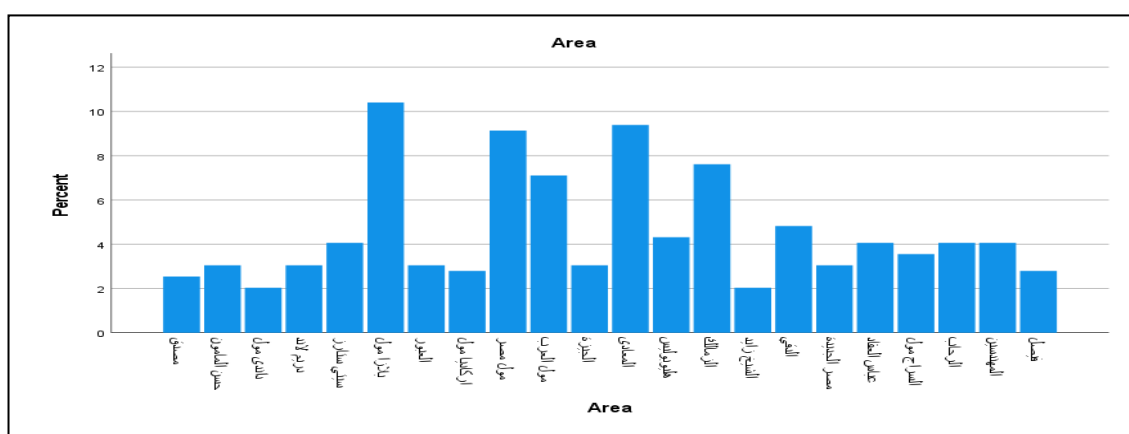
النوع	التكرار	النسبة المئوية %
Costa	199	50.5
KFC	83	21.1
Pizza Hut	23	5.8
Hardees	89	22.6
الإجمالي	394	100

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة من مطعم كوستا (Costa) بنسبة ٥٠٪، يليه مطعم هارديز ٢٣٪، يليه مطعم (KFC) بنسبة ٢١٪، وأخيراً مطعم (Pizza Hut) بنسبة ٦٪.

الشكل التالي، رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للمنطقة الواقع بها المطاعم:

شكل رقم (٢): توزيع عينة الدراسة طبقاً للمنطقة الواقعة بها مطاعم الوجبات السريعة.



المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

٩٠٪، وأقل المناطق هي منطقتي الشيخ زايد، وداندي مول بنسبة ٢٪.

يوضح الجدول رقم (٧) توزيع عينة الدراسة طبقاً لوظيفة المستقصى منه:

جدول رقم (٧): توزيع عينة الدراسة طبقاً لوظيفة المستقصى منه.

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الوظيفة
49	194	مشرف وردية
24	94	مساعد المدير
24	94	مدير المطعم
3	12	مدير الفرع
100	394	الإجمالي

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

يتضح من الجدول السابق (٧) أن أغلبية وظيفة المستقصى منهم ممن يشغلون وظيفة مشرف وردية بنسبة ٤٩٪، يليها وظيفة مساعد مدير، ومدير المطعم بنسبة ٢٤٪ لكل منهما، وأخيراً مديري الفروع بنسبة ٣٪ تقريباً من إجمالي العينة.

٣.٢.١٢. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

١.٣.٢.١٢. التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الفكري الأخضر.

١.١.٣.٢.١٢. المؤشرات الخاصة ببعده (رأس المال البشري الأخضر).

جدول رقم (٨): مؤشرات قياس رأس المال البشري الأخضر.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري %	ترتيب الأهمية
GHC1	يساهم الموظفون في حماية البيئة بشكل أفضل من المنافسين	3.02	1.379	45.67	3
GHC2	قدرة الموظف على حماية البيئة لدينا أفضل من المنافسين	3.02	1.380	45.66	2
GHC3	نقوم بتقديم منتجات تساهم في الحفاظ على البيئة بشكل أفضل من المنافسين	3.02	1.435	47.46	5
GHC4	حجم التعاون بين الموظفين لحماية البيئة لدينا أكبر من المنافسين	3.03	1.356	44.79	1
GHC5	يقدم المدراء الدعم الكافي للموظفين لتحقيق أهدافهم الخاصة بحماية البيئة.	3.02	1.390	45.97	4
GHC	المؤشرات الكلية لبعده (رأس المال البشري الأخضر)	3.02	1.27	42.15	

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط الكلي لبعده (رأس المال البشري الأخضر) هو (٣,٠٢) بانحراف معياري (١,٢٧) وهذا يدل على أن هناك اتجاهًا عامًا نحو الحياد لعبارة (رأس المال البشري الأخضر)، وبالنظر إلى ترتيب العبارات الأكثر أهمية، نجد أن العبارة رقم (GHC4) هي العبارة الأولى التي تعكس أهمية بعد رأس المال البشري الأخضر نظراً لانخفاض معامل الاختلاف (٤٤,٧٩) بانحراف معياري (١,٣٥٦)، كما نجد أن أقل العبارات أهمية هي العبارة رقم (GHC3) نظراً لأنها أعلى معامل اختلاف (٤٧,٤٦) بانحراف معياري (١,٤٣٥).

٢.١.٣.٢.١٢. المؤشرات الخاصة ببعده (رأس المال الهيكلي الأخضر).

جدول رقم (٩): مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي الأخضر.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري %	ترتيب الأهمية
GSC1	يتفوق نظام إدارة حماية البيئة لدينا على نظام حماية البيئة لدى المنافسين	3.02	1.451	48.05	7
GSC2	يعتبر مطعمنا أكثر ابتكاراً فيما يتعلق بحماية البيئة مقارنة بالمطاعم المنافسة.	3.02	1.400	46.34	5
GSC3	يرتفع الربح المحقق من أنشطة حماية البيئة لدينا مقارنة بالمنافسين.	3.02	1.352	44.75	2
GSC4	ترتفع نسبة الاستثمارات في نفقات البحث والتطوير لحماية البيئة لدينا مقارنة بالمنافسين.	3.02	1.425	47.17	6
GSC5	يرتفع مستوى مساهمة الموظفين المشاركين في حماية البيئة لدينا مقارنة بالمنافسين	3.03	1.355	44.79	3
GSC6	يرتفع الاستثمار في إنشاء مرافق بهدف حماية البيئة لدينا مقارنة بالمنافسين	3.02	1.352	44.75	1
GSC7	قدرة مطعمنا على تطوير المنتجات الخضراء أفضل من قدرة المطاعم المنافسة.	3.03	1.359	44.84	4
GSC	المؤشرات الكلية لبعده (رأس المال الهيكلي الأخضر)	3.02	1.22	40.50	

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الكلي لبعده (رأس المال الهيكلي الأخضر) هو (٣,٠٢) بانحراف معياري (١,٢٢) وهذا يدل على أن هناك اتجاهًا عامًا نحو الحياد لعبارة (رأس المال الهيكلي الأخضر)، وبالنظر إلى ترتيب العبارات الأكثر أهمية نجد أن العبارتين رقم (GSC6 & GSC3) يعكسان أهمية بعد رأس المال الهيكلي الأخضر نظراً لانخفاض معامل الاختلاف لكل منهما (٤٤,٧٥) بانحراف معياري (١,٣٥٢)، كما نجد أن أقل العبارات أهمية هي العبارة رقم (GSC1) نظراً لأنها أعلى معامل اختلاف (٤٨,٠٥) بانحراف معياري (١,٤٥١).

١٢. ٢. ٣. ١. ٣. المؤشرات الخاصة ببعد (رأس مال العلاقات الأخضر).
جدول رقم (١٠): مؤشرات قياس رأس مال العلاقات الأخضر.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	ترتيب الأهمية
GRC1	يصمم المطعم المنتجات و / أو الخدمات الخضراء وفقاً لطلبات عملائه.	3.02	1.343	44.50	2
GRC2	يرتفع مستوى رضا العملاء عن حماية البيئة لدينا مقارنة بالمنافسين.	3.02	1.324	43.87	1
GRC3	هناك علاقات تعاون مستقرة مع الموردين لحماية البيئة.	3.03	1.400	46.26	5
GRC4	هناك علاقات تعاون مستقرة مع العملاء لحماية البيئة.	3.02	1.395	46.15	4
GRC5	هناك علاقات تعاون مستقرة مع الشركاء الاستراتيجيين لحماية البيئة.	3.02	1.386	45.85	3
GRC	المؤشرات الكلية لبعد (رأس مال العلاقات الأخضر)	3.02	1.22	40.35	

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الكلي لبعد (رأس مال العلاقات الأخضر) هو (٣,٠٢) بانحراف معياري (١,٢٢) وهذا يدل على أن هناك اتجاهًا عامًا نحو الحياد لعبارات (رأس مال العلاقات الأخضر)، وبالنظر إلى ترتيب العبارات الأكثر أهمية نجد أن العبارة رقم (GRC2) التي تعكس أهمية بعد رأس مال العلاقات الأخضر نظراً لانخفاض معامل الاختلاف لكل منهما (٤٣,٨٧) بانحراف معياري (١,٣٢٤) ، كما نجد أن أقل العبارات أهمية هي العبارة رقم (GRC3) نظراً لأنها أعلى معامل اختلاف (٤٦,٢٦) بانحراف معياري (١,٤٠٠) .

المؤشرات الكلية لرأس المال الفكري الأخضر.

الجدول التالي يعرض المؤشرات الكلية لرأس المال الفكري الأخضر، وذلك على النحو التالي:
جدول رقم (١١): المؤشرات الكلية لقياس لرأس المال الفكري الأخضر.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	ترتيب الأهمية
GHC	رأس المال البشري الأخضر	3.023	1.274	42.15	3
GSC	رأس المال الهيكلي الأخضر	3.022	1.224	40.50	2
GRC	رأس مال العلاقات الأخضر	3.021	1.219	40.35	1
GIC	المؤشرات الكلية لرأس المال الفكري لأخضر	3.02	1.19	39.48	

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

يتضح من الجدول رقم (١١) أن أكثر الأبعاد ذات الصلة برأس المال الفكري الأخضر هي (رأس مال العلاقات الأخضر) حيث بلغ المتوسط الكلي لبعد (رأس مال العلاقات الأخضر) (٣,٠٢١) ، ومن ثم يوجد اتجاهًا عامًا نحو الحياد على بعد (رأس مال العلاقات الأخضر) ومن ثم يعد البعد الأكثر أهمية من أبعاد برأس المال الفكري الأخضر نظراً لانخفاض معامل الاختلاف (٤٠,٣٥) بانحراف معياري (١,٢١٩) ، يليه بعد (رأس المال الهيكلي الأخضر) حيث بلغ المتوسط الكلي لبعد (رأس المال الهيكلي الأخضر) (٣,٠٢١) بمعامل اختلاف (٤٠,٥٠) وانحراف معياري (١,٢٢٤) ، كما نجد أن أقل الأبعاد أهمية هو رأس المال البشري الأخضر نظراً لأنه أعلى معامل اختلاف (٤٢,١٥) بانحراف معياري (١,٢٧٤) .

١٢. ٣. ٢. التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية الأخضر.

جدول رقم (١٢): مؤشرات قياس إدارة الموارد البشرية الخضراء.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	ترتيب الأهمية
GHRM1	يكافئ مطعمنا الموظفين على الأداء البيئي	4.10	1.493	36.40	4
GHRM2	يمنح مطعمنا مكافآت مالية للموظفين مقابل الأداء البيئي الجيد	4.14	1.506	36.38	3
GHRM3	يضع مطعمنا هدفاً واضحاً ومحددًا للأهداف البيئية لكل موظف	4.09	1.457	35.63	2
GHRM4	قيم مطعمي مساهمات الموظفين في الإدارة البيئية	4.05	1.378	34.04	1
GHRM5	يقوم مطعمنا بتسجيل نتائج الأداء البيئي الفردية	4.08	1.535	37.59	7
GHRM6	في مطعمي التدريب البيئي مستمر	4.11	1.542	37.52	6
GHRM7	في مطعمي يعتبر التدريب البيئي أولوية	4.12	1.528	37.08	5
GHRM8	في مطعمي يعتبر التدريب البيئي بمثابة استثمار	4.08	1.666	40.84	8
GHRM	المؤشرات الكلية لإدارة الموارد البشرية الخضراء	4.10	1.33	32.58	

المصدر: من نتائج مخرجات برنامج SPSS (V.27).

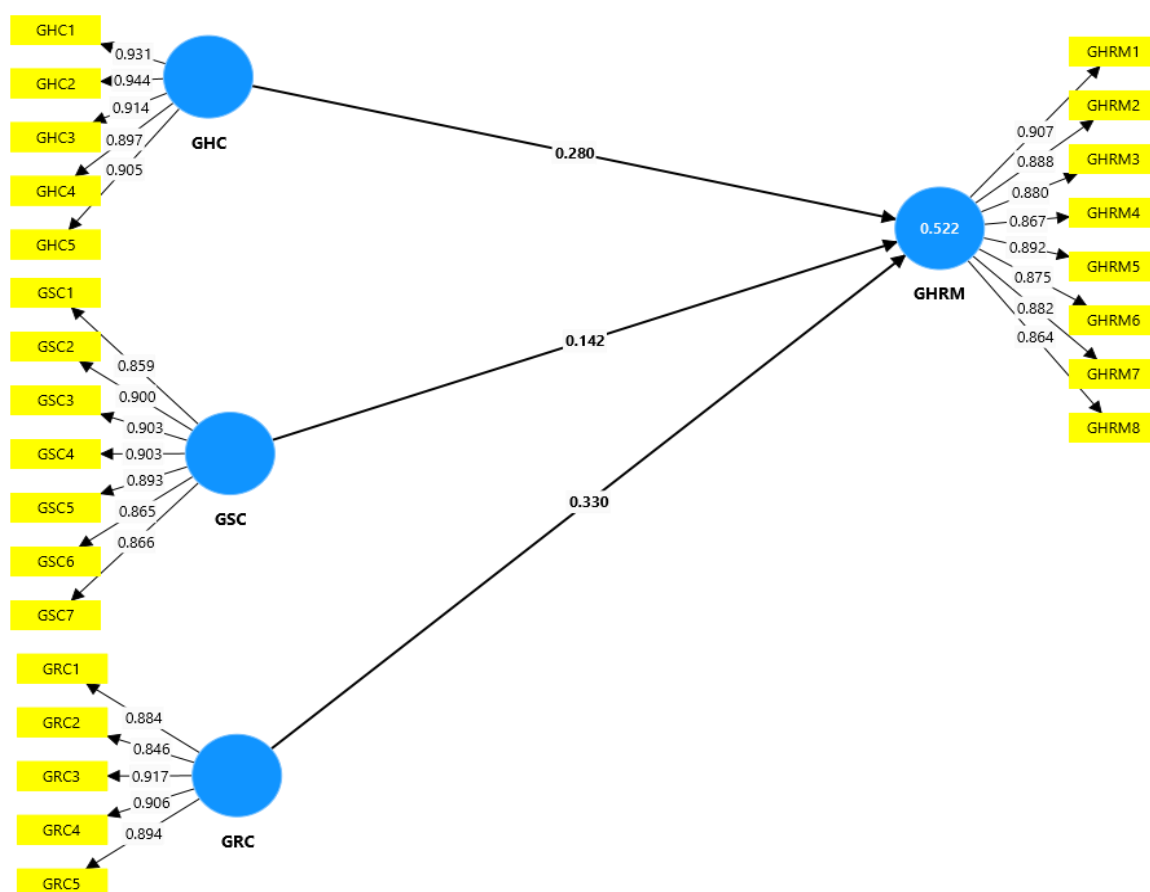
يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسط الكلي لمتغير (إدارة الموارد البشرية الخضراء) هو (٤,١٠) بانحراف معياري (١,٣٣) وهذا يدل على أن هناك اتجاهًا عامًا نحو الحياد علي بنود (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وبالنظر إلى ترتيب البنود الأكثر أهمية، نجد أن العبارة رقم (GHRM4) هي العبارة الأولى التي تعكس أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء نظراً لانخفاض معامل الاختلاف (٣٤,٠٤) بانحراف معياري (١,٣٧٨) ، كما نجد أن أقل البنود أهمية هي العبارة رقم (GHRM8) نظراً لأنها أعلى معامل اختلاف (٤٠,٨٤) بانحراف معياري (١,٦٦٦).

٣.١٢. نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (SEM-PLS)

يتم تنفيذ نماذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (SEM-PLS) على مرحلتين؛ تتضمن المرحلة الأولى تحديد وتقييم نموذج القياس، بينما تتضمن المرحلة الثانية تحديد وتقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات، وبالتالي تفسير واستخلاص النتائج (Hair et al., 2017).

١.٣.١٢. تحديد وتقييم نموذج القياس

يقوم نموذج القياس بتحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة (Latent variables) ومؤشرات عناصر القياس (Indicators) الخاصة بها (Hair et al., 2017)، والشكل (٣) يوضح النموذج النظري للبحث من حيث المتغيرات وبنود قياسها وكذلك العلاقات بين المتغيرات.



شكل (٣): نموذج القياس

يتضح من الشكل رقم (٣)، أنه يوجد متغير واحد مستقل (رأس المال الفكري الأخضر)، ويتم قياسه كما يلي:

يقاس بعد رأس المال البشري الأخضر بمجموعة من الأسئلة (GHC1-GHC5) .

يقاس بعد رأس المال الهيكلي الأخضر بمجموعة من الأسئلة (GSC1-GSC7).

يقاس بعد رأس مال العلاقات الأخضر بمجموعة من الأسئلة (GRC1-GRC5).

كما يوجد متغير تابع وهو (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، يقاس بمجموعة من الأسئلة (GHRM1-GHRM8)، ولقد تم قياس جميع المتغيرات بالشكل القياسي الانعكاسي (reflective).

معاملات التحميل (Factor Loading) (للمتغيرات والمؤشرات)

يتم الاحتفاظ بجميع بنود قائمة الاستقصاء لأنها أكبر من ٠,٧ كما في الجدول التالي:
جدول (١٣): معاملات التحميل لبنود القياس

GSC	GRC	GHRM	GHC	Items
			0.931	GHC1
			0.944	GHC2
			0.914	GHC3
			0.897	GHC4
			0.905	GHC5
		0.907		GHRM1
		0.888		GHRM2
		0.880		GHRM3
		0.867		GHRM4
		0.892		GHRM5
		0.875		GHRM6
		0.882		GHRM7
		0.864		GHRM8
	0.884			GRC1
	0.846			GRC2
	0.917			GRC3
	0.906			GRC4
	0.894			GRC5
0.859				GSC1
0.900				GSC2
0.903				GSC3
0.903				GSC4
0.893				GSC5
0.865				GSC6
0.866				GSC7

تقييم نموذج القياس

في هذا الجزء، يتم اختبار الصدق والثبات لنموذج القياس، وهناك عدة أنواع من الصلاحية أو الصدق وهما:

• الصلاحية التقاربية (Convergent Validity)

يوضح الجدول التالي رقم (١٤) مدى تقارب وتوافق عبارات قائمة الاستقصاء مع بعضها البعض.

جدول (١٤): مؤشرات الثبات والصدق التقاربية للمتغيرات

AVE	CR	Rho_A	Cronbach's alpha	
0.843	0.964	0.956	0.953	GHC
0.778	0.966	0.961	0.959	GHRM
0.792	0.950	0.937	0.934	GRC
0.782	0.962	0.955	0.953	GSC

المصدر: نتائج تحليل Smart PLS

وفقًا للجدول (١٤)، فإن قيم معامل ألفا لكرونباخ أكبر من ٠,٧، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي عالي للعبارات المستخدمة لقياس متغيرات البحث. ويمكن الاعتماد على الموثوقية المركبة (CR)، والتي تأخذ في الاعتبار مختلف التحميلات الخارجية للعبارات والقيمة المقبولة إحصائيًا لهذه المعاملات هي أكبر من ٠,٧. نلاحظ أن قيم كل من Rho_A و CR أكبر من ٠,٧، مما يؤكد الاتساق الداخلي العالي بين عبارات هذه الأبعاد. وفقًا لنتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) يتضح وجود اتساق عالي للمتغيرات، حيث إن جميع القيم أكبر من ٠,٥.

• الصدق التمايزي

لاختبار الصدق التمايزي لمحاور الدراسة، تم استخدام معيارين هما:

- معيار Fornell Larker: يتضح من الجدول رقم (١٥) أن القيم القطرية به والتي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من ارتباطها بالمتغيرات الأخرى في النموذج مما يدل على أن المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة تتسم بالصدق التمايزي.
- معيار HTMT (Hetrotrait-Monotrait ratio): تشير نتائج الجدول رقم (١٦) إلى أن جميع القيم أقل من 0.9 مما يدل على الصدق التمايزي لجميع المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة. نستنتج مما سبق، أن نموذج القياس المقترح لمتغيرات البحث يتميز بدرجة جيدة من الاعتمادية والصدق. ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات في المرحلة التالية.

جدول (١٥): الصدق التمايزي وفقاً لمعيار Fornell Larker

GSC	GRC	GHRM	GHC	
			0.918	GHC
		0.882	0.687	GHRM
	0.890	0.701	0.853	GRC
0.884	0.٨31	0.697	0.888	GSC

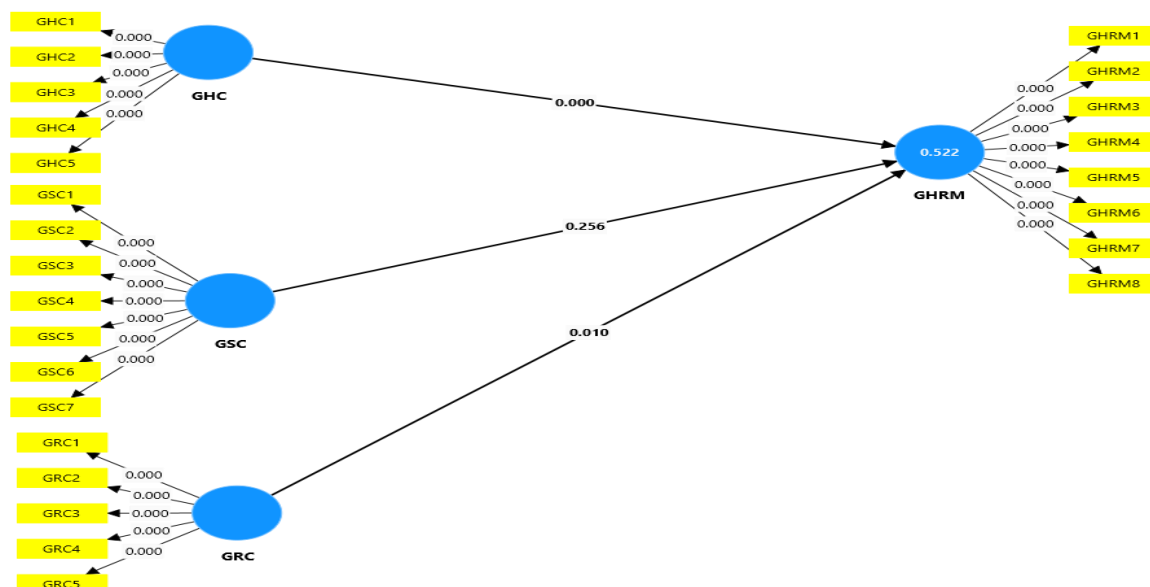
جدول (١٦): الصدق التمايزي وفقاً لمعيار HTMT

GSC	GRC	GHRM	GHC	
				GHC
			0.713	GHRM
		0.735	0.٨02	GRC
	0.٨87	0.724	0.٨29	GSC

تطوير وتقييم النموذج الهيكلي

يتم تطوير وتقييم نتائج النموذج الهيكلي من خلال الخطوات التالية (Hair et al., 2017):

تطوير النموذج الهيكلي (تقدير معلمات المسار) ويتم الحصول على العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للبحث كما في النموذج الهيكلي وذلك كما يلي:



شكل (٤): النموذج الهيكلي للدراسة

٤.١٢. اختبار العلاقات الأساسية بين المتغيرات

وفقاً لنتائج النموذج الهيكلي لنموذج البحث، يتم فحص العلاقات التأثيرية بين رأس المال الفكري الأخضر، وإدارة الموارد البشرية الخضراء باستخدام تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:

- الفرض الأول: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية بين رأس المال البشري الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (١٧): نتائج اختبار الفرض الأول

ف	المسار	بيتا	قيمة T	الدلالة	قبول/رفض
ف١	رأس المال البشري -> إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.280	4.241	0.000	قبول
*** مستوى المعنوية أقل من 0.001 ، ** مستوى المعنوية أقل من 0.01 * مستوى المعنوية أقل من 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق، هناك تأثير إيجابي معنوي لرأس المال البشري الأخضر علي إدارة الموارد البشرية الخضراء في مطاعم الوجبات السريعة في مصر، وفي حين أن قيمة ($\beta = 28, P < 0.001$) فإن هذا يعني أن رأس المال البشري الأخضر يساهم في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء في مطاعم الوجبات السريعة في مصر بنسبة ٢٨٪، بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وبالتالي يتم قبول الفرض الأول.

- الفرض الثاني: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية بين رأس المال الهيكلي الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (18): نتائج اختبار الفرض الثاني

ف	المسار	قيمة بيتا	قيمة T	الدلالة	قبول/رفض
ف٢	رأس المال الهيكلي -> إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.142	1.137	0.256	رفض
*** مستوى المعنوية أقل من 0.001 ، ** مستوى المعنوية أقل من 0.01 * مستوى المعنوية أقل من 0.05					

يتضح من الجدول السابق، أنه هناك تأثير إيجابي غير معنوي لرأس المال الهيكلي الأخضر علي إدارة الموارد البشرية الخضراء في مطاعم الوجبات السريعة في مصر، في حين أن قيمة ($\beta = 14, P < 0.10$) ومن ثم يتم رفض الفرض الرئيس الثاني حيث لم تتجاوز قيمة (ت) ١,٩٦ (مستوي المعنوية أكبر من ٥٪)، وبالتالي يتم رفض الفرض الرئيس الثاني.

- الفرض الثالث: يوجد علاقة طردية إيجابية معنوية بين رأس مال العلاقات الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول (19): نتائج اختبار الفرض الثالث

ف	المسار	قيمة بيتا	قيمة T	الدلالة	قبول/رفض
ف٣	رأس مال العلاقات -> إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.3٣٠	2.5٧٦	0.01٠	قبول
*** مستوى المعنوية أقل من 0.001 ، ** مستوى المعنوية أقل من 0.01 * مستوى المعنوية أقل من 0.05					

يلاحظ من الجدول السابق، هناك تأثير إيجابي معنوي لرأس مال العلاقات الأخضر علي إدارة الموارد البشرية الخضراء في مطاعم الوجبات السريعة في مصر، وفي حين أن قيمة ($\beta = 33, P < 0.001$) فإن هذا يعني أن رأس مال العلاقات الأخضر يساهم في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء في مطاعم الوجبات السريعة في مصر بنسبة ٣٣٪، بمستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥، وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث.

معامل التحديد أو التفسير (R2)

جدول (٢٠): معامل التفسير

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	القدرة التفسيرية
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.522	0.519	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن رأس المال الفكري الأخضر يفسر ٥٢٪ من إدارة الموارد البشرية الخضراء في مطاعم الوجبات السريعة في مصر.

معايير تقييم جودة مطابقة النموذج (GOF)

يوضح (Wetzels et al. (2009 أن القيمة المقبولة إحصائيًا لهذا المعيار "أكبر من ٠,٣٦"، لذا نجد أن قيمة GOF للنموذج تساوي تقريبًا ٤٢٪ مما يشير إلى جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة.

$$GOF = \sqrt{R^2 * AVE} = \sqrt{0.522 * 0.799} = 0.42$$

١٣. النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري الأخضر (رأس المال البشري الأخضر، ورأس المال الهيكلي الأخضر، ورأس مال العلاقات الأخضر) وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال البشري الأخضر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أظهرت النتائج أن رأس المال البشري الأخضر يؤثر إيجابياً على إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، فقد أوضحت النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة والمعرفة بالقضايا البيئية هم أصول للمنظمة. حيث يميلون إلى المساعدة في وضع وتنفيذ السياسات، توصيف الوظائف، التوظيف، الاختيار، والتدريب، وتساهم الكفاءات الفريدة للموظفين في بناء عمل جماعي قوي، مما يساهم في الالتزام بتنفيذ ممارسات حماية البيئة من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهذا يتماشى مع الأبحاث السابقة (Yong et al., 2019; Mansoor et al., 2021; Yong et al., 2023). كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج Wang and Juo (2021) التي أكدت أن قدرات الموظفين ومعرفتهم بالقضايا البيئية يعزز تطوير الابتكار الأخضر لذلك يصبح توظيف الموظفين ذوي المعرفة البيئية العالية ميزة تنافسية للمنظمة. لذلك فمن الضروري للمنظمات جذب واستبقاء رأس المال البشري المتفوق من ناحية، وتطوير ورعاية مواردها البشرية الحالية من ناحية أخرى من أجل دعم وتنمية التوجه الأخضر للمنظمة. وبالتالي يصبح من المهم تزويد الموظفين ببرامج تدريبية تتناول أهمية وكيفية حماية البيئة مما يعزز بدوره قدرات رأس المال البشري الأخضر في إنشاء إدارة الموارد البشرية الخضراء.

كما خلص هذا البحث، على عكس الافتراض، إلى أن رأس المال الهيكلي الأخضر ليس له صلة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث اتضح من نتائج التحليل أن رأس المال الهيكلي الأخضر ليس له تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال الهيكلي الأخضر قد يتم تبنيه في هذه المطاعم، ولكن ليس بالشكل الكافي الذي يؤثر على جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو ما اتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Yong et al., 2019; Mansoor et al., 2021; Yong et al., 2023).

يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن الاهتمام بالمنظور البيئي متأصل في أنظمة الإدارة بسبب الامتثال لمعايير ISO 14000 (وهو مجموعة عالمية من معايير أنظمة إدارة البيئة تضمن للشركات إدارة مسؤولياتها البيئية بشكل صحيح) وليس لتبني المنظمة مفهوم رأس المال الهيكلي الأخضر والاستثمار فيه، لذلك، لا يظهر التأثير الملحوظ لرأس المال الهيكلي الأخضر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. ولكن هذا لا يعني التغاضي عن أهمية رأس المال الهيكلي الأخضر نظراً لحقيقة أن هذا المتغير يختلف بشكل ملحوظ من مكان لآخر فقد يكون هناك تقصير من الإدارة في المطاعم المدرجة في الدراسة بشأن إنشاء أنظمة معلومات وثقافة بيئية، لذلك، من أجل الحفاظ على رأس المال الهيكلي الأخضر، من الأفضل للمسؤولين التنفيذيين محاولة إنشاء وتطوير أنظمة معلومات قوية بالإضافة إلى إنشاء ثقافة بيئية للشركات تحت الموظفين معلى تحقيق الأهداف البيئية وهذا ما أكدته أيضا (Yong et al., 2019).

بالإضافة إلى ذلك، فقد كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء، وأن هناك تأثير إيجابي لرأس مال العلاقات الأخضر على إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهو ما يتماشى مع نتائج (Lopez-Gamero et al., 2011; Yong et al., 2019; Yong et al., 2023). ومن ثم توصي الباحثة المنظمات بالاهتمام برأس مال العلاقات الأخضر الذي يدعم تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة المهتمين بالقضايا البيئية مما يدعم الحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها المرتبطة بالحفاظ على البيئة.

كما أن رأس مال العلاقات الأخضر يشجع المنظمات على تبني ممارسات العمل المستدامة. وبالتالي يمكن أن تستغله المنظمة لبناء حوار تعاوني بين أصحاب المصلحة لتقليل التأثيرات البيئية الضارة وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام. حيث إن التعاون مع الأطراف الأخرى قد يعزز الميزة التنافسية للمنظمات وهو ما يجب أن تنتبه له المنظمات جيداً وهو ما أكدته أيضاً (Yusoff et al., 2019). فنظراً لأن رأس مال العلاقات الأخضر، وفقاً لهذه الدراسة، له تأثير كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، توصي الدراسة المسؤولين التنفيذيين بالتركيز على تطوير "علاقات خضراء" تعاونية مع الموردين والعملاء والشركاء البارزين من أجل تعزيز تبادل وتطوير المعرفة البيئية للحفاظ على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

١٤. التوصيات

م	التوصيات المقترحة	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	إدراج معايير بيئية كجزء من عملية تقييم أداء الموظفين لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.	- تحديد معايير أداء بيئية واضحة مثل تقليل الهدر أو تحسين كفاءة استخدام الموارد. - دمج هذه المعايير ضمن مراجعات الأداء السنوية للموظفين. - تقديم ملاحظات فورية وتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم البيئي خلال فترة التقييم.	إدارة الموارد البشرية
٢	تضمين مبادئ الاستدامة في عملية التوظيف من خلال	- إضافة معايير تقييم للمرشحين تتعلق بمدى معرفتهم بالممارسات البيئية واستعدادهم لتطبيقها.	إدارة الموارد البشرية

	- استخدام مقابلات سلوكية تستهدف تقييم مواقف المتقدمين تجاه الاستدامة. - تصميم استبيانات قصيرة تتعلق بالمسؤولية البيئية كجزء من عملية التقديم. - استخدام اختبارات تقييم بيئية كجزء من عملية الاختيار لضمان اختيار المرشحين المناسبين. - توفير برامج توجيه بيئية للموظفين الجدد لتعزيز اندماجهم في الثقافة التنظيمية المستدامة.	التركيز على تعيين الأفراد الذين يظهرون التزامًا تجاه البيئة.	
إدارة الموارد البشرية	- تحديد معايير واضحة لمكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحقيق الابتكار البيئي أو تقليل النفايات - تحديد مؤشرات أداء بيئية ملموسة مثل تقليل استهلاك الطاقة أو المياه. - تقديم مكافآت مالية، شهادات تقدير، أو ترقية للموظفين الذين يحققون أهداف الاستدامة والمتميزين في تطبيق الممارسات الخضراء. - تنظيم فعاليات تحفيزية مثل يوم الموظف الأخضر لتكريم الجهود المبذولة في تحقيق أهداف الاستدامة.	تطبيق نظام المكافآت والحوافز البيئية للموظفين وتقديم مكافآت وحوافز للموظفين بناءً على مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف البيئية للمطعم	٣
إدارة الموارد البشرية	- تصميم برامج تدريبية تعتمد على أفضل الممارسات البيئية وتوفير جلسات تدريب دورية لجميع الموظفين. - تخصيص فريق داخلي من الموظفين المدربين لنقل المعرفة البيئية لزملائهم. - الشراكة مع منظمات بيئية محلية ودولية لتوفير محتوى تدريبي متخصص.	تطوير برامج تدريبية شاملة للممارسات البيئية تهدف إلى تعليم الموظفين الممارسات البيئية المستدامة مثل تقليل الهدر، إدارة النفايات، واستخدام الموارد بشكل فعال.	٤
قسم تكنولوجيا المعلومات	- إجراء تقييم شامل للبنية التحتية التكنولوجية الحالية وتحديد الاحتياجات المستقبلية. - الاستثمار في أنظمة إدارة معلومات متقدمة تدعم الاستدامة، مثل برمجيات إدارة النفايات والطاقة. - توفير التدريب اللازم للموظفين على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة لتحقيق أهداف الاستدامة.	الاستثمار في تحديث التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية لدعم الابتكار البيئي.	٥
قسم التسويق	- تنظيم حملات توعية بيئية تستهدف العملاء وتشرح لهم الفوائد البيئية للمبادرات. - تقديم حوافز للعملاء الذين يساهمون في تحقيق أهداف المطعم البيئية. - إشراك العملاء في برامج الاستدامة من خلال الاستبيانات والتغذية الراجعة.	إشراك العملاء في المبادرات البيئية لتعزيز رأس مال العلاقات الأخضر.	٦
قسم إدارة العلاقات العامة	- التعاون مع مؤسسات تعليمية ومنظمات غير حكومية لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات في مجال الاستدامة. - المشاركة في مبادرات ومشاريع بيئية مجتمعية لتعزيز سمعة المنظمة والتزامها بالاستدامة. - استضافة خبراء ومتحدثين في مجالات البيئة والاستدامة لتقديم ندوات وورش عمل للموظفين. - دعم وتشجيع مشاركة الموظفين في أنشطة التطوع البيئي والمجتمعي.	بناء وتعزيز شراكات مع منظمات بيئية ومجتمعية لدعم وتطوير الممارسات الخضراء.	٧
إدارة العلاقات العامة وإدارة المشتريات وإنتاج الإنتاج	- تحديد الموردين الحاليين الذين يمتلكون سياسات بيئية قوية والتعاون معهم بشكل أكبر. - إشراك الموردين في برامج تدريب مشتركة لتحسين الأداء البيئي. - مراجعة عقود الموردين لضمان التزامهم بمبادئ الاستدامة.	تعزيز العلاقات مع الموردين الذين يلتزمون بممارسات الاستدامة البيئية.	٨
قسم البيئة والصحة العامة	- البحث عن موردي عبوات صديقة للبيئة والتعاون معهم لتلبية احتياجات المطاعم. - إنشاء نقاط فصل النفايات داخل المطاعم لتسهيل عملية إعادة التدوير. - التعاقد مع شركات إعادة التدوير المتخصصة لمعالجة النفايات بشكل بيئي. - تشجيع العملاء على تقليل استخدام العبوات البلاستيكية من خلال تقديم	تنفيذ أنظمة إدارة نفايات مستدامة تركز على تقليل النفايات، وإعادة التدوير، وإعادة استخدام المواد.	٩

		خصومات أو حوافز للعملاء الذين يجلبون عبوات قابلة لإعادة الاستخدام.	
١٠	تطوير قائمة طعام صديقة للبيئة	- تقييم الموردين والبحث عن مصادر مستدامة للمكونات الغذائية. - تطوير قائمة طعام موسمية تعتمد على المحاصيل المحلية لتقليل انبعاثات الكربون المرتبطة بالنقل. - التواصل مع العملاء وتقديم المعلومات حول الفوائد البيئية لاختيارات الطعام المستدامة.	قسم الطهي والتغذية
١١	إدخال تقنيات توفير المياه	- تركيب أجهزة استشعار على صنابير المياه للحد من الاستخدام المفرط. - استبدال المعدات القديمة بمعدات حديثة ذات كفاءة أعلى في استهلاك المياه. - تدريب الموظفين على استخدام المياه بشكل أكثر كفاءة خلال عمليات التنظيف والتحضير.	قسم الهندسة والصيانة
١٢	بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين الذين يلتزمون بتقديم منتجات خضراء ومستدامة.	- تقييم الموردين الحاليين واستبدالهم بموردين يلتزمون بمعايير الاستدامة البيئية. - التفاوض على عقود طويلة الأجل مع الموردين لتأمين توفير المنتجات الخضراء بأسعار تنافسية. - تنظيم زيارات ميدانية لمواقع الموردين للتحقق من مدى التزامهم بالمعايير البيئية.	قسم المشتريات
١٣	تعزيز الالتزام المؤسسي بالمسؤولية الاجتماعية	- إنشاء قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية يتابع تنفيذ المبادرات البيئية. - تنظيم فعاليات مجتمعية بمشاركة الموردين والعملاء لدعم أهداف الاستدامة. - إعداد تقارير دورية حول المسؤولية الاجتماعية ونشرها لتعزيز الشفافية.	الإدارة العليا
١٤	تعزيز ثقافة تنظيمية تقدر وتدعم الممارسات البيئية والاستدامة على جميع المستويات.	- قيادة الإدارة العليا للمبادرات البيئية والتواصل المستمر حول أهمية الاستدامة. - تنظيم فعاليات وأنشطة داخلية تركز على تعزيز الوعي والمشاركة البيئية بين الموظفين. - مكافأة وتحفيز الموظفين الذين يظهرون التزامًا ومساهمات بارزة في المبادرات البيئية. - دمج أهداف الاستدامة في رؤية ورسالة المنظمة واستراتيجياتها طويلة المدى.	الإدارة العليا
١٥	إنشاء أنظمة دعم مرنة داخل المنظمة تسهل التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة.	- تطوير سياسات مرنة تمكن الأقسام من تبني ممارسات بيئية جديدة بسهولة. - تشجيع الابتكار والتجريب في تطوير ممارسات إدارية خضراء. - توفير موارد إضافية للأقسام التي تتبنى ممارسات بيئية مبتكرة.	الإدارة العليا
١٦	مراجعة وتحديث السياسات البيئية بانتظام لضمان توافقها مع أحدث المعايير والممارسات.	- تشكيل لجنة داخلية مختصة بمراجعة السياسات البيئية بشكل دوري. - إشراك الموظفين في عملية تحديث السياسات من خلال استطلاعات الرأي وورش العمل. - ضمان تنفيذ السياسات المحدثة من خلال نظام رقابة وتقييم مستمر.	الإدارة العليا
١٧	تعزيز التعاون بين الأقسام وإنشاء منصات تعاون بين الأقسام المختلفة لتعزيز تبادل المعرفة البيئية.	- تنظيم اجتماعات دورية بين الأقسام لمناقشة الأفكار البيئية وتطبيقها في العمل. - تطوير نظام داخلي لتبادل المعرفة البيئية بين الفرق المختلفة. - تقديم جوائز للمبادرات البيئية التي تحقق تأثيرًا ملموسًا على مستوى الشركة.	الإدارة العليا

١٥. حدود البحث والأبحاث المستقبلية

أجري هذا البحث في مجتمع بحث مُحدد (مطاعم الوجبات السريعة الدولية في القاهرة الكبرى)؛ لذلك، قد لا يمكن تعميم النتائج على صناعات أخرى أو مجتمعات ثقافية أخرى. لذلك، يجب تفسير النتائج بحذر عند تعميمها. ونتيجة لهذا، يقترح الباحثان إجراء أبحاث مستقبلية لاختبار النموذج في مجتمعات بحثية مختلفة وقطاعات مختلفة مثل البنوك، الجامعات، الاتصالات، المستشفيات وفي بلدان أخرى بهدف التحقق من صحته.

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقات بين رأس المال الفكري الأخضر (green IC) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)؛ ومع ذلك، لم تأخذ الدراسة في اعتبارها سوى الوضع والظروف الراهنة وقت تطبيق البحث بدون فحص الآثار قصيرة الأجل أو طويلة الأجل لرأس المال الفكري الأخضر (green IC) على إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM). لذلك يمكن أن تتبع الأبحاث المستقبلية منهج طولي يتتبع تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ويختبر كيفية تغير العلاقة بين المتغيرات مع مرور الوقت.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العشري، محمد حسن محمد ، عبد الشكور، هاني محمد جلال . (٢٠٢٤) "الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر في العلاقة بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة البيئية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمحافظة الدقهلية". مجلة البحوث المالية والتجارية ج.م.ع، مج ٢٥، ع ٣، ٢١١-٢٤٤ .
- الغرابلي، زينب إسماعيل، عبد القادر، علي احمد، يحيي، بريهان فطين. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٣١٩-٣٤٠.
- كاظم، فائق جواد، والصافي، ماجد مكي منذور. (٢٠٢١) دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين رأس المال الفكري الأخضر: دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلديات بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ع ١٤، ٥٤ - ٧٦.
- موسي، وفاء هنداي عابدين، منسي، عبد العاطي لاشين محمد، والطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (٢٠٢٢) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج ٢، ع ٣٤، ١٩٣ - ٢٢.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ali, W., Wen, J., Hussain, H., Khan, N. A., Younas, M. W., & Jamil, I. (2021). Does green intellectual capital matter for green innovation adoption? Evidence from the manufacturing SMEs of Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 868-888.
- Al-Mamary, Y. H., & Alshallaqi, M. (2022). Impact of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness, and competitive aggressiveness on students' intention to start a new venture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100239.
- Amores-Salvadó, J., Cruz-González, J., Delgado-Verde, M., & González-Masip, J. (2021). Green technological distance and environmental strategies: the moderating role of green structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 938-963.
- Aragão, C. G., & Jabbour, C. J. C. (2017). Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 48-54.
- Ardiza, F., & Nawangsari, L. C. (2019). Effect of Green Performance Appraisal and Green Compensation and Rewards Mediated by OCBE to the Performance of Employees PT Telecommunications on Indonesia International (Telin),". *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(12), 702-709.
- Arie, A. A. P. G. B., Kumalasari, P. D., & Manuari, I. A. R. (2019). The role of green intellectual capital on competitive advantage: evidence from Balinese financial institution. *Sriwijaya international journal of dynamic economics and business*, 227-242.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baumgartner, R. J., & Winter, T. (2014). The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 167-174.
- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G., & Haq, T. U. (2022). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: the roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior. *International Journal of Manpower*, 43(3), 742-762.

- Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management studies*, 44(1), 165-188.
- Cabral, C., & Jabbour, C. J. C. (2020). Understanding the human side of green hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102389.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & Martínez-del-Río, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 125-142.
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management decision*, 50(1), 74-94.
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77, 271-286.
- Chen, Y. S. (2008a). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of business ethics*, 81, 531-543.
- Chen, Y. S., Wang, C., Chen, Y. R., Lo, W. Y., & Chen, K. L. (2019). Influence of network embeddedness and network diversity on green innovation: The mediation effect of green social capital. *Sustainability*, 11(20), 5736.
- Dal Mas, F. (2019). The relationship between intellectual capital and sustainability: An analysis of practitioner's thought. *Intellectual capital management as a driver of sustainability: Perspectives for organizations and society*, 11-24.
- Datta, A., & Singh, R. (2017). Attrition among Y-Generation employees in hotel industry. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 6(1), 67-81.
- Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40-48.
- Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., Martín-de Castro, G., & Navas-López, J. E. (2014). Green intellectual capital and environmental product innovation: the mediating role of green social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 261-275.
- El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological forecasting and social change*, 144, 483-498.
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016a). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7th Ed.) Pearson.
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2016). *Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research*. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431.

- Hina, K., Khalique, M., Shaari, J. A. N., Mansor, S. A., Kashmeeri, S., & Yaacob, M. R. B. (2024). Nexus between green intellectual capital and the sustainability business performance of manufacturing SMEs in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*.
- Huang, C. L., & Kung, F. H. (2011). Environmental consciousness and intellectual capital management: Evidence from Taiwan's manufacturing industry. *Management decision*, 49(9), 1405-1425.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2023). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 24(4), 642-662.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*, 112, 1824-1833.
- Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Sarkis, J. (2019). Unlocking effective multi-tier supply chain management for sustainability through quantitative modeling: Lessons learned and discoveries to be made. *International Journal of Production Economics*, 217, 11-30.
- 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*, 47, 129-140.
- 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. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jardon, C. M., & Dasilva, A. (2017). Intellectual capital and environmental concern in subsistence small businesses. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28(2), 214-230.
- Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of intellectual capital*, 13(4), 462-481.
- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of management*, 43(5), 1335-1358.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kong, E., & Thomson, S. B. (2009). An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4), 356-364.
- Li, Q., & Chang, C. (2010). The customer lifetime value in Taiwanese credit card market. *African Journal of Business Management*, 4(5), 702.
- Liu, C. C. (2010, October). Developing green intellectual capital in companies by AHP. In 2010 8th International Conference on Supply Chain Management and Information (pp. 1-5). IEEE.
- Liu, J. X., & Liu, B. (2012, September). An empirical research on the relationship among entrepreneurial green human capital, social responsibility and customer equity in the high-tech enterprises. In 2012 International Conference on Management Science & Engineering 19th Annual Conference Proceedings (pp. 783-789). IEEE.
- Longoni, A., & Cagliano, R. (2018). Inclusive environmental disclosure practices and firm performance: The role of green supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(9), 1815-1835.

- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerri, M. (2018). Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151, 1081-1095.
- López-Gamero, M. D., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Sustainable development and intangibles: building sustainable intellectual capital. *Business Strategy and the Environment*, 20(1), 18-37.
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228.
- Mampra, M. (2013, January). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS international conference on management* (Vol. 3, No. 8, pp. 1273-1281).
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- Mansoor, A., Jahan, S., & Riaz, M. (2021). Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce?. *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 823-839.
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
- Mensah, A. O., Afum, E., & Sam, E. A. (2021). Does GHRM spur business performance via green corporate citizenship, green corporate reputation and environmental performance?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(4), 681-699.
- Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability. *Environmental Quality Management*, 23(2).
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism management*, 57, 118-127.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of cleaner production*, 168, 163-172.
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green'HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The international journal of human resource management*, 27(2), 239-261.
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27-55.
- Omar, M. K., Yusoff, Y. M., & Zaman, M. K. (2019). The effect of organizational learning capability as a mediating variable in the relationship between green intellectual capital and business sustainability: evidence from the manufacturing sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 337-352.
- Pham, D. D. T., & Paillé, P. (2020). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International journal of manpower*, 41(3), 258-272.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment toward the environment: an interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446-465.
- Ragas, S. F. P., Tantay, F. M. A., Chua, L. J. C., & Sunio, C. M. C. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857-872.

- Rangarajan, N., & Rahm, D. (2011). Greening human resources: A survey of city-level initiatives. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 227-247.
- Rayner, J., & Morgan, D. (2018). An empirical study of 'green' workplace behaviours: ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56-78.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1-46.
- Rezaei, J., Nispeling, T., Sarkis, J., & Tavasszy, L. (2016). A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method. *Journal of cleaner production*, 135, 577-588.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of operations Management*, 28(2), 163-176.
- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55.
- Shah, S. M. M., Ahmed, U., Ismail, A. I., & Mozammel, S. (2021). Going intellectually green: Exploring the nexus between green intellectual capital, environmental responsibility, and environmental concern towards environmental performance. *Sustainability*, 13(11), 6257.
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of cleaner production*, 201, 542-555.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L., & Nath, P. (2016). Green competence framework: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151-172.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & De Oliveira, J. H. C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of cleaner production*, 116, 170-176.
- Tumwine, S., Kamukama, N., & Ntayi, J. M. (2012). Relational capital and performance of tea manufacturing firms. *African Journal of Business Management*, 6(3), 799-810.
- Ullah, H., Wang, Z., Bashir, S., Khan, A. R., Riaz, M., & Syed, N. (2021). Nexus between IT capability and green intellectual capital on sustainable businesses: evidence from emerging economies. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 27825-27843.
- Ullah, S., Mehmood, T., & Ahmad, T. (2023). Green intellectual capital and green HRM enabling organizations go green: mediating role of green innovation. *International Journal of Innovation Science*, 15(2), 245-259.
- Wagner, M. (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms—incidence, determinants, and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 157-177.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230-258.
- Wehrmeyer, W. (Ed.). (2017). *Greening people: Human resources and environmental management*. Routledge.

- Welbourne, T. M., & Pardo del Val, M. (2008). Relational capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMES) negotiation and collaboration. Los Angeles: Business Management. Recuperado el, 12.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. and Van Oppen, C. (2009) Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33, 177-195.
- Yong, J. Y., & Mohd-Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and commercial training*, 48(8), 416-422.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Jabbour, C. J. C., & Ahmad, N. H. (2020). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory. *Journal of Management Development*, 39(1), 31-49.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215, 364-374.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Farooq, K., & Tanveer, M. I. (2023). Accentuating the interconnection between green intellectual capital, green human resource management and sustainability. *Benchmarking: An International Journal*, 30(8), 2783-2808.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337-360.
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 2051-2078.
- Yusliza, M. Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.
- Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, M. D. K., & Samad, S. (2019). Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the Partial Least Squares method. *Journal of Cleaner Production*, 234, 626-637.
- Zhu, Q., Feng, Y., & Choi, S. B. (2017). The role of customer relational governance in environmental and economic performance improvement through green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 155, 46-53.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.

The Relationship Between Green Intellectual Capital and Green Human Resource Management Practices: A Study on Fast Food Restaurants

Somaia Mohammed Gamal El-Deen

Mahdy Abed

Teaching Assistant in Business Administration

Department

Faculty of Commerce

Cairo University

somaia.mahdy@foc.cu.edu.eg

Adel Mohamed Zayed

Professor of Human Resources

Faculty of Commerce

Cairo University

Abstract

This study aims to examine the impact of green intellectual capital, represented by its three dimensions (green human capital, green structural capital, and green relational capital), on green human resource management (GHRM) practices, with a focus on international quick-service restaurant (QSR) chains in Greater Cairo. The research seeks to provide recommendations for decision-makers to invest in green intellectual capital and GHRM practices to enhance environmental sustainability. A convenience sample of managers and supervisors from international QSR chains in Greater Cairo was utilized, with data collected through a structured questionnaire. A total of 394 valid responses were analyzed. Descriptive statistics for the sample and research variables were conducted using SPSS v.20, while hypothesis testing was performed through structural equation modeling (SEM) using Smart PLS v.3.2.2. The findings indicate that green human capital and green relational capital significantly influence GHRM practices, whereas green structural capital does not exhibit a significant impact on GHRM practices.

Keywords

Green intellectual capital – Green human resource management practices – Intellectual capital theory. Top of Form