

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين من خلال الذكاء العاطفي - دراسة تطبيقية في شركة الحفر العراقية

م. د. إيمان فاضل اسماعيل

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص :

يهدف البحث إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك البيئي للعاملين، مع إبراز أثر الذكاء العاطفي كمتغير وسيط يفسر كيفية تأثير هذه الممارسات في الالتزام البيئي للعاملين، ويبرز البحث العاملين كنقطة محورية في نجاح المبادرات البيئية للمنظمات، إذ يعتمد مدى التزامهم واستجابتهم على قدرتهم على إدارة مشاعرهم وفهم مشاعر الآخرين، مما يعزز سلوكياتهم البيئية الإيجابية، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ وُزع على عينة مكونة من (378) عاملاً في (شركة الحفر العراقية)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS.V.24 و SMART.PLS.4، وأظهرت النتائج قبول فرضيات البحث، مؤكدة أن الممارسات الخضراء تؤثر بشكل مباشر في السلوك البيئي، وإن الذكاء العاطفي يعمل على تعزيز هذا التأثير عبر زيادة الانخراط العاطفي والوعي البيئي للعاملين، وبناءً على هذه النتائج أوصى البحث بضرورة دمج برامج تدريبية لتطوير الذكاء العاطفي وربط الممارسات الخضراء بتحفيز العاملين، بما يضمن تحقيق سلوك بيئي مستدام ويعزز الأداء البيئي للمنظمات

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الذكاء العاطفي، السلوك البيئي للعاملين، شركة الحفر العراقية.

The impact of green human resource management Practices on employees' environmental behavior through Emotional intelligence- An Applied Study at the Iraqi Drilling Company

Lecturer.Dr Iman Fadhil Ismael

Basrah University/ College of Administration and Economics/ Business Administration Department

Abstract :

The study aims to examine the impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices on enhancing employees' environmental behavior, while highlighting the role of emotional intelligence as a mediating variable that explains how these practices influence employees' environmental commitment. The study emphasizes employees as a central element in the success of organizational environmental initiatives, as the extent of their commitment and responsiveness depends on their ability to manage their own emotions and understand others' emotions, thereby fostering positive environmental behaviors.

To achieve the study's objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of 378 employees working at the Iraqi Drilling Company. Data were analyzed using SPSS .V. 24 and SmartPLS. V.4. The results supported the study's hypotheses, confirming that green practices have a direct effect on environmental behavior. Moreover, emotional intelligence was found to strengthen this effect by increasing employees' emotional engagement and environmental awareness. Based on these findings, the study recommends integrating training programs aimed at developing emotional intelligence and linking green practices to employee motivation. Such measures are expected to ensure sustainable environmental behavior and enhance the overall environmental performance of organizations.

Keywords: Green human resource management Practices, emotional intelligence, environmental behavior of employees, the Iraqi Drilling Company

مقدمة :

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولًا متسارعًا في أولويات المنظمات، إذ لم تعد الأبعاد الاقتصادية وحدها معيارًا للحكم على نجاحها، بل أصبح الالتزام بالمسؤولية البيئية أحد المرتكزات الأساسية لاستدامة المنظمات وتعزيز شرعيتها المجتمعية، وقد أسهمت التغيرات المناخية المتسارعة، وتفاقم التلوث البيئي، وتزايد الضغوط المرتبطة بالحفاظ على الموارد الطبيعية في دفع المنظمات إلى تبني توجهات إدارية أكثر وعيًا بالبيئة تسعى إلى المواءمة بين متطلبات الأداء التنظيمي وحماية البيئة. (Schaltegger & Synnestvedt, 2002:340; Shenhar et al., 1997:10). وفي هذا السياق لم يعد التحول نحو الاستدامة البيئية يقتصر على تبني السياسات أو التقنيات الصديقة للبيئة فحسب، بل بات يتطلب إحداث تغيير جوهري في السلوك التنظيمي للعاملين، بوصفهم الفاعل الرئيس في ترجمة التوجهات البيئية إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل، ويُعد هذا البعد السلوكي محورًا أساسيًا في نجاح المبادرات البيئية؛ لما يرتبط به من أنماط تصرف يومية تعكس مستوى الالتزام البيئي الحقيقي داخل المنظمة. (Zoromba & El-Gazar, 2025:438; Silvestre et al., 2025:255; Saro et al., 2025:112).

ومن هنا يبرز الجانب العاطفي والنفسي للعاملين كأحد المحددات المهمة لتشكيل السلوك البيئي، إذ تؤثر المشاعر والدوافع الداخلية في كيفية إدراك الأفراد للقضايا البيئية، واستجاباتهم للممارسات والسياسات التنظيمية ذات الصلة (Kollmuss & Agyeman, 2002:239-240)، ويُعد الذكاء العاطفي من القدرات الإنسانية الجوهرية التي تمكن الأفراد من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين، وتنظيم انفعالاتهم، وتوجيه سلوكهم بما ينسجم مع القيم والمعايير التنظيمية، بما في ذلك القيم البيئية، كما يسهم الذكاء العاطفي في تعزيز السلوكيات الإيجابية الطوعية، ويزيد من قدرة العاملين على التفاعل الإيجابي مع متطلبات التغيير البيئي داخل المنظمات. (Gifford & Nilsson, 2014:142-143; Aziz et al., 2019:5985-5986)، وفي ظل تصاعد التحديات البيئية عالميًا، أكدت الأدبيات المعاصرة على الدور المحوري الذي يؤديه العاملون في دعم التحول الأخضر داخل المنظمات، عن طريق تبني سلوكيات صديقة للبيئة تسهم في الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الاستدامة التنظيمية (Saifulina & Carballo-Penela, 2017:300). إذ اتضح على نطاق واسع أن للعاملين أثرًا مهمًا في تحقيق التحول الأخضر للمنظمات عن طريق تبني مجموعة واسعة من السلوكيات الصديقة للبيئة، وذلك بسبب تسارع وتيرة التغيرات المناخية، وانتشار التلوث البيئي، وتزايد ندرة الموارد بوتيرة مقلقة (Saeed et al., 2019: 424).

المبحث الأول: منهجية البحث

1. **مشكلة البحث:** في ظل التحديات البيئية المتزايدة التي تواجه المنظمات المعاصرة برزت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز السلوكيات البيئية المسؤولة لدى العاملين، ودعم توجه المنظمات نحو الاهتمام بالبيئة وتحقيق الاستدامة، ورغم الاهتمام المتنامي بتبني الممارسات الخضراء على مستوى السياسات والإجراءات التنظيمية، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه ضعفًا في مستوى السلوك البيئي الفعلي للعاملين، وهو ما يحد من فاعلية هذه الممارسات ويقلل من أثرها البيئي المنشود (Saeed et al., 2019: 425)، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يتوقف على تصميم السياسات والإجراءات التنظيمية فحسب، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الإنسانية والنفسية للعاملين، وعلى رأسها الذكاء العاطفي الذي يسهم في توجيه مشاعر الأفراد وسلوكياتهم نحو الالتزام بالقيم البيئية للمنظمة، ويعزز قدرتهم على تبني سلوكيات بيئية إيجابية داخل بيئة العمل (Khan et al., 2020: 11). ومع ذلك يظهر وجود قصور واضح في الدراسات التي تناولت الأثر الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين، ولا سيما في البيئة العربية، مما يحد من الفهم المتكامل لهذه العلاقة. ونظرًا لأهمية حماية البيئة في الوقت الراهن بدأت العديد من المنظمات بإدراج القضايا البيئية ضمن أولويات أعمالها للحد من التلوث وتحقيق الاستدامة، وهو مما يتطلب انخراط جميع مفاصل العمل في هذا التوجه، فكلما كان العاملون أكثر انخراطًا عاطفيًا ومزودين بالمهارات اللازمة لحماية البيئة، ازدادت سلوكياتهم الداعمة للبيئة وأسهموا بدورهم في تعزيز أداء المنظمة تجاه البيئة الخارجية (Khan et al., 2020: 11)، كما أن تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة لا يسهم فقط في استدامة المنظمة، بل يحد أيضًا من المزيد من التدهور البيئي (Aziz et al., 2018: 502).

ولتعزيز الطابع الواقعي للمشكلة البحثية أجرى البحث مجموعة من المقابلات الاستطلاعية غير المهيكلية مع عدد من العاملين، والتي أظهرت تفاوتًا في مستوى إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، واختلافًا في درجة انخراطهم العاطفي تجاه القضايا البيئية، فضلًا عن تباين واضح في مستوى السلوك البيئي الممارس داخل بيئة العمل، وأسهمت هذه المؤشرات الميدانية الأولية في تحديد مشكلة البحث بصورة أكثر واقعية، وعززت الحاجة إلى دراسة علمية معمقة للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين، مع التركيز على الأثر الوسيط للذكاء العاطفي في تفسير هذه العلاقة، وعليه تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك

البيئي للعاملين، وأثر الذكاء العاطفي كآلية وسيطة في تفسير هذا التأثير. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيس للبحث، كما يلي:

إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين من خلال الذكاء العاطفي؟

ويمكن اشتقاق مجموعة من التساؤلات الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيس لمشكلة البحث وكالاتي:

1. إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مباشر في السلوك البيئي للعاملين؟
2. إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الذكاء العاطفي؟
3. إلى أي مدى يؤثر الذكاء العاطفي في السلوك البيئي للعاملين؟
4. إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل غير مباشر في السلوك البيئي للعاملين من خلال الدور الوسيط للذكاء العاطفي؟

2. أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

1. اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين
2. اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الذكاء العاطفي
3. اختبار تأثير الذكاء العاطفي في السلوك البيئي للعاملين
4. اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين من خلال الذكاء العاطفي

3. أهمية البحث: يتضمن البحث أهمية نظرية وتطبيقية، وكالاتي:

1. التوجه نحو الاستدامة: يسلط البحث الضوء على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك البيئي الإيجابي للعاملين، وهو أمر أساس لضمان نجاح المبادرات البيئية وتحويلها من سياسات مكتوبة إلى ممارسات فعلية.
2. دمج الذكاء العاطفي كمتغير وسيط: تتجلى أهمية البحث في توظيف الذكاء العاطفي كمتغير وسيط لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين عن طريق اختبار وأثره في نقل أثر هذه الممارسات إلى السلوك البيئي عبر مسار نفسي-سلوكي قابل للتحليل، بما يقدم تفسيراً لآلية التأثير بدل الاكتفاء بإثبات العلاقة المباشرة.
3. تعميق الفهم النظري: إدراج الذكاء العاطفي في الإطار التحليلي يساعد على فهم العوامل النفسية والسلوكية المؤثرة في السلوك البيئي داخل بيئة العمل.

4. إثراء الأدبيات العلمية العربية: البحث يسهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين من منظور نفسي وسلوكي يعتمد على الذكاء العاطفي.

الأهمية التطبيقية: يقدم البحث مؤشرات عملية لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية حول كيفية تصميم وتنفيذ ممارسات خضراء فعّالة تراعي الجوانب العاطفية والسلوكية للعاملين، بما يدعم الأداء البيئي للمنظمات ويعزز توجهها نحو الاستدامة طويلة الأجل.

4.الفرضيات ونموذج البحث:

4-1 : تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين: تشير الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في السلوكيات البيئية للعاملين، إذ يُظهر العاملون سلوكيات داعمة للبيئة سواء كانت ضمن مهامهم الرسمية المرتبطة بالوظيفة أو عبر أعمال تطوعية، مثل اتخاذ المبادرات الخضراء عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المناسبة وتُعد هذه الممارسات مؤثرًا قويًا على السلوك والأداء البيئي الفردي للعاملين (Sobaih et al., 2020; Renwick et al., 2013; Kim et al., 2013)، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قادرة على التنبؤ بنوعي السلوكيات البيئية: السلوكيات المرتبطة بالمهام والسلوكيات الاستباقية الصديقة للبيئة، مما يعكس قدرتها على تعزيز كفاءات العاملين وتحفيز سلوكياتهم البيئية (Elshaer et al., 2021:1958)، ويأتي ذلك نتيجة توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتمكين وإدارة المكافآت، لبناء قوة عاملة خضراء تركز على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتعزيز السلوكيات الإنتاجية والمواقف والقيم البيئية لدى العاملين، وهو ما يؤدي بدوره إلى تبني سلوكيات صديقة للبيئة (Iftikar et al., 2022:3)، استنادًا إلى ما سبق تم صياغة فرضية البحث الأولى على النحو الآتي:

H1: توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين

4-2: تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الذكاء العاطفي: كلما اتسمت ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتركيز على المبادئ الخضراء زادت فعاليتها كأداة لتحفيز الذكاء العاطفي لدى العاملين، وهذا مما يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه البيئة الخارجية ويؤدي إلى تحسين سلوكياتهم وأداءهم الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة البيئية (Khan et al., 2020: 1)، كما يُعد الذكاء العاطفي مؤثرًا مهمًا لكفاءات الأداء، وأداة فعّالة لتعزيز فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق نتائج مستدامة (Ugoani, 2021: 11)، وأظهرت الدراسات

السابقة وجود علاقة إيجابية وتأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الذكاء العاطفي لدى العاملين، مما يساهم في رفع مستوى الوعي البيئي والانخراط العاطفي في المبادرات الخضراء للمنظمة (Ogbu (Edeh & Okwurume, 2019: 229; DonBaridam, 2016). وعليه، تم صياغة فرضية البحث الثانية على النحو الآتي:

H2: توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية مباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الذكاء العاطفي.

3-4: تأثير الذكاء العاطفي في السلوك البيئي للعاملين: يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز الاستجابة الإيجابية للاحتياجات البيئية، إذ يمكن للعاملين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع فهم القضايا البيئية بشكل أعمق وأكثر دقة من غيرهم، ويصبحون أكثر وعياً بالنظام البيئي المحيط بهم وقدرتهم على التفاعل معه بطرق مسؤولة (Khan et al., 2020:2-3)، ويُعد الذكاء العاطفي أداةً جوهرية لتعزيز الحلول المستدامة ومواجهة التحديات البيئية الديناميكية، إذ يتيح للعاملين التفاعل الفعال مع المبادرات البيئية للمنظمة والمشاركة بوعي في البرامج البيئية، مما يسهل تبني السلوكيات البيئية الإيجابية في بيئة العمل (Chouhan et al., 2025:303)، كما تتسم العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك البيئي بالقوة، إذ إن السلوك البيئي الإيجابي لا يتأثر بالعوامل المعرفية فقط، بل تؤدي العاطفة أثراً حاسماً وفقاً لنظرية السلوك المخطط، إذ تؤثر العاطفة بشكل إيجابي في النية السلوكية، مما يزيد من وعي الأفراد بالسلوكيات الصديقة للبيئة وحرصهم على تبنيها (Aziz et al., 2018:505)، وبناءً على ما تقدم صيغت فرضية البحث الثالثة على النحو الآتي:

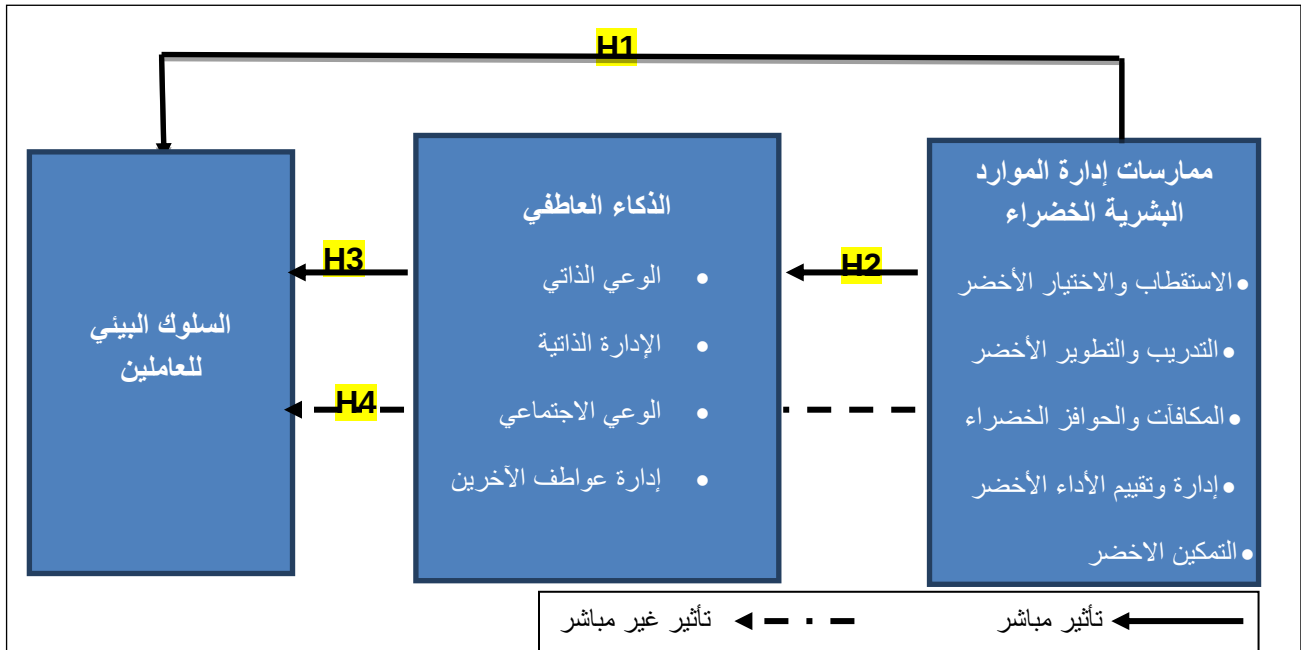
H3: توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية مباشرة للذكاء العاطفي في السلوك البيئي للعاملين

4-4: الدور الوسيط للذكاء العاطفي لعلاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين: يُعد الذكاء العاطفي عاملاً وسيطاً محورياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين؛ نظراً لقدرته على التنبؤ بالاستجابات السلوكية والعاطفية للأفراد في بيئة العمل (Khan et al., 2020:4)، ويعمل الذكاء العاطفي كمتغير وسيط لأنه يمكن العاملين ذوي القدرات العاطفية العالية من الاستجابة بشكل واعي ومناسب للمتطلبات البيئية، إذ يتخذون خيارات مدروسة تراعي مصلحة البيئة الخارجية (Rosete & Ciarrochi, 2005). ونظراً لأن الذكاء العاطفي يُعرّف بقدرته على إدراك وفهم وإدارة مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين، فإنه يعد ضرورياً لتعزيز التواصل الفعال والتعاطف والتحفيز، وتبني السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل (Goleman et al., 2013:7). كما يحظى الذكاء العاطفي بأهمية بالغة في تعزيز السلوك البيئي الإيجابي للعاملين، إذ يتيح لهم إدارة الضغوط النفسية الناتجة عن ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء، بما يسهم في توجيه التفكير والسلوك نحو حماية البيئة (Alzgoool et al., 2025:4039). ويمكن تفسير دوره الوسيط بأن الذكاء العاطفي يمكّن العاملين من تنظيم والتحكم بعواطفهم، مما ينعكس بشكل مباشر على نواياهم وسلوكياتهم البيئية، ليصبح بذلك حلقة وصل بين المعتقدات البيئية والنوايا والسلوكيات المؤيدة للبيئة (Aziz et al., 2018:506)، استناداً إلى ما سبق صيغت فرضية البحث الرابعة، وكما يأتي:

H4: توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية غير مباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السلوك البيئي للعاملين من خلال الدور الوسيط للذكاء العاطفي

ويوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة: تم بناء المخطط الفرضي للدراسة وفق نظرية التبادل الاجتماعي لكونها تفسّر كيفية استجابة العاملين للممارسات التنظيمية الإيجابية عن طريق تبني سلوكيات مقابلة قائمة على مبدأ المعاملة بالمثل، إذ تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحفيز العاملين لإظهار سلوك بيئي إيجابي، بينما يعزّز الذكاء العاطفي من فاعلية هذه الاستجابة



الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة – من إعداد الباحث

5. **أساليب جمع البيانات:** استعمل البحث الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بالبحث، وتضمنت الاستبانة (76) فقرة غطت ثلاثة متغيرات رئيسية، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على عينة البحث، وتمت الإجابة على الفقرات وفق مقياس Likert السباعي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق إلى حد ما، محايد، لا اتفق

إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وتم التعويل على المقياس السباعي لإتاحة الفرصة بالتعبير الدقيق عن آراء وقناعات العينة.

6. مقياس البحث: استعمل البحث المقاييس الموضحة في أدناه لكل من متغير من متغيرات البحث، وكالاتي:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تم استعمال مقياس (Saeed et al., 2019) المكون من (44) فقرة والذي يغطي خمسة ابعاد وهي (الاستقطاب والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والتعويضات الخضراء، والتمكين الأخضر)
2. الذكاء العاطفي: تم استعمال مقياس (Wong & Law, 2002) المكون من (16) فقرة والذي يغطي أربعة أبعاد وهي (الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة عواطف الآخرين)
3. السلوك البيئي للعاملين: تم استعمال مقياس (Saeed et al., 2019) المكون من (16) فقرة.

7. مجتمع وعينة البحث: تم تطبيق البحث في شركة الحفر العراقية إذ ضم (7000) فرد كمجتمع البحث، وعليه تم تحديد عينة البحث عن طريق استعمال معادلة Thompson، وتبين أن عينة البحث بلغت (378).

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

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة : للتأكد من طبيعة البيانات وقدرتها على تقديم تفسير للجانب النظري استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية اللازمة، وكالاتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) للتأكد من مدى توزيع بشكل طبيعي وخضوعها الى الاختبارات المعلمية باستخدام برنامج SPSS.V.24
2. اختبار الاحصاء الوصفي من خلال اختبار الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation (S.D)) للوصف العام للبيانات باستخدام برنامج SPSS.V.24
3. اختبار الثبات (Cronbach's Alpha و Item–Total Correlation Test) للتعرف على مدى ثبات الاستبانة بتغير الازمنة والظروف باستخدام برنامج SPSS.V.24
4. اختبار الارتباط (Pearson's Correlation Coefficient) للتعرف على طبيعة الارتباطات بين متغيرات البحث باستخدام برنامج SPSS.V.24

5. اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity Test) يُستخدم للتحقق من استقلالية المتغيرات المستقلة وضمان عدم وجود تداخل كبير بينها داخل النموذج.
6. اختبار نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) للتعرف على طبيعة العلاقة الخطية واختبار الفرضيات بين متغيرات البحث باستخدام برنامج SMART.PLS.4

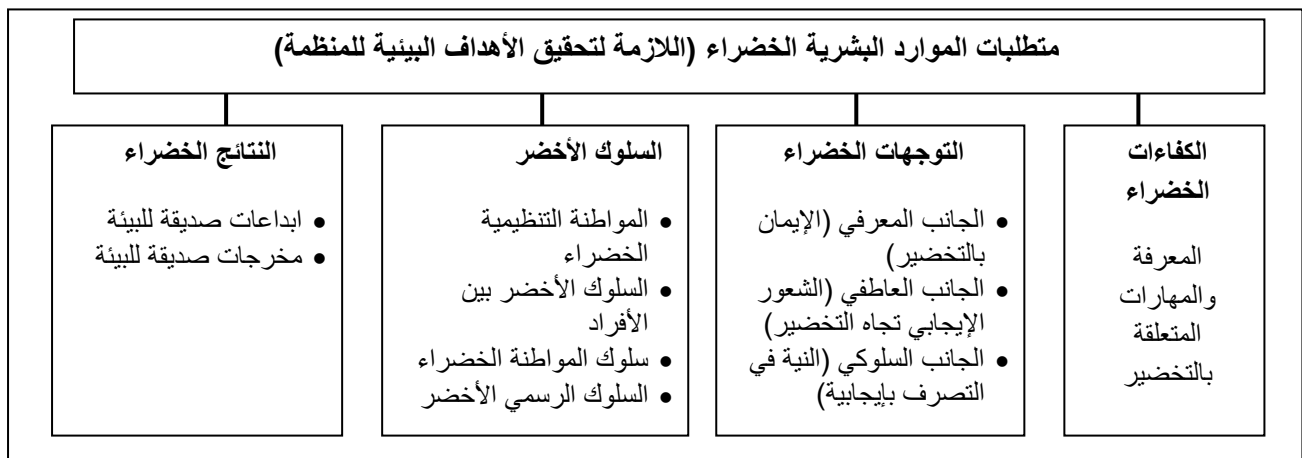
المبحث الثاني: الجانب النظري

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green human resource management Practices)

تُعد إدارة الموارد البشرية العمود الفقري للمنظمات، إذ ترتبط ممارسات الإدارة البيئية ارتباطاً وثيقاً بها، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري للمنظمات الاهتمام المتزايد بالبيئة، عن طريق تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تهدف إلى تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة لدى العاملين، وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحسين النتائج البيئية الإيجابية للمنظمة (Renwick et al., 2013:4)، كما يعرفها (Tang et al., 2018:33) بأنها مجموعة الممارسات التي تعزز الاستخدام الصديق للبيئة للموارد، بما يسهم في رفع الأداء البيئي وزيادة وعي العاملين والتزاماتهم تجاه قضايا الإدارة البيئية.

ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الأنشطة المتعلقة بتطوير وتنفيذ وصيانة نظام كافة يهدف إلى تحويل العاملين العاديين إلى أفراد أصدقاء للبيئة يلتزمون بالسلوكيات الداعمة للبيئة لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وعليه فهي تشمل جميع السياسات والممارسات والأنظمة التي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية والمنظمة على حد سواء، مع التركيز على خلق وتعزيز والحفاظ على الوعي البيئي لدى جميع العاملين، ليتمكن كل منهم من تقديم أقصى مساهمة فردية في دعم البيئة (Opatha & Arulrajah, 2014:104)، وتتسم إدارة الموارد البشرية الخضراء بأهمية كبيرة عن طريق قدرتها على تحقيق الأداء البيئي الأمثل، والحد من النفایات، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية عبر التعلم والتطوير، فضلاً عن القدرة على قياس سلوكيات ومعارف ودوافع العاملين المتعلقة بالبيئة، وبناء أهداف واستراتيجيات بيئية متكاملة ومتوافقة مع الأهداف العامة للمنظمة، ومن ثم يمكن للمنظمات الاستفادة من إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ سياسات صديقة للبيئة بفعالية (Saeed et al., 2019:425) كما تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهوم "المحصلة النهائية الثلاثية"، عن طريق ممارسات تتوافق مع ركائز الاستدامة الثلاث: البيئة، والتوازن الاجتماعي، والاقتصادي، مما يعود بالنفع على المنظمة على المدى الطويل، فضلاً عن تحقيق مجموعة من المنافع، أبرزها (Opatha & Arulrajah, 2014:104):

1. تقليل ظاهرة الاحتباس الحراري. و الحد من الكوارث الطبيعية الناتجة عن الاستخدام غير المستدام للموارد.
 2. الوقاية من الأمراض المرتبطة بالتلوث. و الحد من الأضرار التي تلحق بالحيوانات والكائنات الحية الأخرى.
 3. ضمان التوازن الأمثل في العلاقات بين الكائنات والبيئة.
 4. الحفاظ على استدامة البشر والمنظمات التجارية على المدى الطويل.
- ولتحقيق هذه المنافع تحتاج المنظمات إلى توفير متطلبات أساسية لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي يمكن تصنيفها إلى أربع فئات رئيسية:
1. **الكفاءات الخضراء:** وهي المعرفة والمهارات البيئية التي يجب أن يمتلكها العامل لتحقيق وعي بيئي كافٍ، إذ بدونها يصعب عليه تبني سلوكيات مستدامة، وبالتالي يتعين على إدارة الموارد البشرية توفير التدريب المستمر لتعزيز الأداء البيئي للمنظمة. (Jabbour & Santos, 2008)
 2. **الاتجاهات الخضراء:** وهي المعتقدات المعرفية والمشاعر العاطفية والنوايا السلوكية المناسبة للتصرف بشكل مستدام بيئيًا. (Garavan et al., 2010)
 3. **السلوك الأخضر:** ويقصد به مدى انخراط العامل في الإجراءات الإيجابية التي تسهم في تحقيق استدامة المنظمة. (Bissing-Olson et al., 2013)
 4. **النتائج الخضراء:** وهي المخرجات أو النتائج الصديقة للبيئة الناتجة عن مساهمة العامل في تحقيق أهداف بيئية محددة. (Daily et al., 2009)
- يوضح الشكل (1-2) المتطلبات الأساسية للموارد البشرية الخضراء اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية المرجوة في المنظمة.



الشكل (1-2) متطلبات الموارد البشرية الخضراء

Source: Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. International Business Research, 7(8), 101-112.p:105

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: لتتمكن المنظمات من تحقيق النجاح والحفاظ على البيئة يتعين عليها تبني مجموعة من الممارسات الإدارية الخضراء التي تمثل أبعادًا أساسية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل المنظمة، ويمكن توضيح هذه الممارسات على النحو الآتي:

أولاً: الاستقطاب والاختيار الأخضر: يُعد الاستقطاب والاختيار الأخضران من الممارسات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ يمثلان الخطوة الأولى في بناء قوة عاملة واعية بيئيًا، ويتطلب تحقيق ذلك تركيز المنظمات على ثلاثة عناصر رئيسية، يتمثل العنصر الأول في مدى توافر الوعي البيئي لدى المرشحين للعمل، عن طريق التأكد من امتلاكهم معارف بيئية كافية وسمات شخصية تساهم في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، مثل الضمير الحي والتوافق القيمي مع توجهاتها البيئية، وقد أظهرت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بقيم بيئية عالية يساهمون بفاعلية في تعزيز المعرفة البيئية خلال العمليات التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء البيئي للمنظمات، الأمر الذي يستلزم استخدام اختبارات ومعايير استقطاب تضمن اختيار أفراد إيجابيين تجاه القضايا البيئية. (Perron et al., 2006) أما العنصر الثاني فيتمثل في العلامة التجارية الخضراء للمنظمة، إذ يتطلب دعم الاستقطاب والاختيار الأخضر تعزيز الصورة البيئية والسمعة الخضراء للمنظمة، بما يساهم في جذب الأفراد الداعمين للبيئة. فالأفراد الباحثون عن عمل ممن يحملون توجهات بيئية يجدون توافقًا قيميًا مع المنظمات ذات السمعة البيئية الجيدة، ويشعرون بالفخر بالانتماء إليها، في حين يتمثل العنصر الثالث في التركيز على الجوانب البيئية ضمن الوصف والتوصيف الوظيفي عن طريق الإعلان عن دعم المنظمة للبيئة، واشتراط مواصفات عمل خضراء، وطرح أسئلة تتعلق بالمعرفة البيئية والقيم والمعتقدات خلال عملية الاختيار، بما يضمن انتقاء المرشحين الأكثر توافقًا مع الأهداف البيئية للمنظمة (Renwick et al., 2013)، وبعد جذب المرشحين ينبغي أن تستند معايير الاختيار إلى معايير الاستدامة البيئية، عن طريق المقابلات التي تركز على معتقدات المتقدمين واهتماماتهم البيئية وقدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة مستقبلاً (Iftikar et al., 2022:4).

ثانيًا: التدريب والتطوير الأخضر: تُعد ممارستا التدريب والتطوير الأخضر من الأنظمة الأساسية التي تساهم في تحفيز العاملين على اكتساب مهارات حماية البيئة والاهتمام بالقضايا البيئية، لما لهما من أثر محوري في تحقيق الأهداف البيئية. إذ يساهم التدريب الأخضر في زيادة وعي العاملين ومعارفهم بالجوانب البيئية، ويعزز قدرتهم على مراقبة العمليات البيئية داخل المنظمة، مما يجعله من المهام الرئيسة التي تضطلع بها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Saeed et al., 2019:426)، كما يوفر التدريب والتطوير الأخضر المعرفة الضرورية التي تمكن العاملين من تنفيذ الأنشطة البيئية والتعامل مع مشكلات الإدارة البيئية بفاعلية (Kjaerheim, 2005:331)،

وتسهم هذه البرامج في تنمية قدرات العاملين على تحديد المشكلات البيئية والتنبؤ بها وتحليلها، فضلاً عن تعزيز فهمهم لتأثير السياسات والممارسات التنظيمية المختلفة على البيئة، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف البيئية. (Pinzone et al., 2019; Iftikar et al., 2022)

ثالثاً: المكافآت والحوافز الخضراء: تمثل المكافآت والتعويضات الخضراء نظاماً متكاملًا من الحوافز المالية وغير المالية القادرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف البيئية. وتُعد هذه المكافآت من أكثر الأدوات فاعلية في مواءمة الأداء الفردي مع الأهداف التنظيمية، إذ تسهم في تقليل البصمة الكربونية للعاملين وزيادة وعيهم بأهمية حماية البيئة، عن طريق تشجيع ممارسات مثل استخدام وسائل نقل صديقة للبيئة أو اعتماد سيارات أقل تلويثًا (Haque, 2017; Iftikar et al., 2022)، ويؤكد ذلك أهمية الحوافز غير النقدية إلى جانب الحوافز النقدية، إذ إن مكافأة العاملين والمديرين على تحقيق الأهداف البيئية تعزز استعدادهم للانخراط في الأنشطة البيئية طوعاً، مما ينعكس إيجاباً على الأداء البيئي للمنظمات مقارنة بالمنظمات التي تقتصر على الرواتب الثابتة دون تحفيز بيئي. (Saeed et al., 2019)

رابعاً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر: تركز إدارة وتقييم الأداء الأخضر على قياس أداء العاملين فيما يتعلق بالإدارة البيئية، عن طريق تقديم التغذية الراجعة وتوازن المقاييس المستخدمة، ويُشترط أن تتلاءم معايير تقييم الأداء مع الخصائص الهيكلية لكل منظمة، وعدم تطبيق معايير موحدة بين المنظمات المختلفة لتجنب النتائج التعسفية (Kuo et al., 2012:275)، وبناءً على ذلك تعتمد كل منظمة معايير خاصة تشمل الحوادث البيئية، والمسؤوليات البيئية، وخفض انبعاثات الكربون، والتواصل بشأن السياسات البيئية، بما يسهم في تحفيز العاملين على تبني المسؤولية البيئية، كما يُعد مراقبة وتقييم الأداء الأخضر أمراً ضرورياً لتشجيع العاملين والمديرين على تحمل مسؤولياتهم البيئية وتحقيق الأهداف البيئية المنشودة (Saeed et al., 2019:426–427)، ويساعد تقييم الأداء الأخضر في تحديد مدى تحقيق العاملين للأهداف البيئية، والمحافظة على الأفراد المتميزين بيئياً وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهود، فضلاً عن إتاحة الفرصة لمديري الموارد البشرية لمناقشة سبل الحد من النفایات وتعزيز الأداء البيئي (Likhitkar & Verma, 2017:154; Roscoe et al., 2019:738; Iftikar et al., 2022:4).

خامساً: التمكين الأخضر: يكتسب تمكين العاملين أهمية كبيرة في تعزيز مشاركتهم في الإدارة البيئية وتحقيق الاستدامة، إذ يتطلب ذلك توفير بيئة تعليمية قائمة على التعلم المتبادل وقنوات اتصال مفتوحة تُمكن العاملين من الإلمام بالقضايا البيئية في مكان العمل، كما يسهم نشر ثقافة الاستدامة البيئية وتوفير بيئة عمل داعمة في تحسين وعي العاملين وسلوكياتهم البيئية، وتحفيزهم على المشاركة في الأنشطة البيئية، مثل إعداد النشرات

البيئية، وتشكيل فرق عمل لحل المشكلات البيئية، أو إنشاء فرق متخصصة بالاستدامة (Saeed et al., 2022; Iftikar et al., 2019:427)، ويتحقق التمكين الأخضر عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في البرامج البيئية، ومنحهم الاستقلالية لتقديم أفكار إبداعية تسهم في تحسين الأداء البيئي (Tariq et al., 2014:239)، كما يشمل التمكين الأخضر مجموعة من الجوانب، من بينها بيئة التعلم الخضراء، والرؤية البيئية الواضحة، وتنوع قنوات الاتصال، وتطبيق الممارسات الخضراء، وتشجيع المشاركة البيئية الفاعلة. (Renwick et al., 2013:5)

2- الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

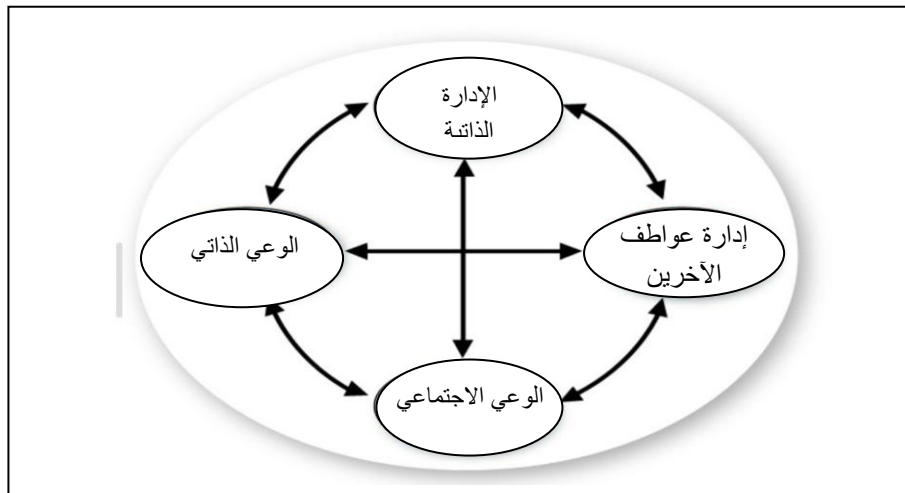
يُعد الذكاء العاطفي أحد المفاهيم المحورية في مجالي إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية؛ لما له من أثر في تفسير سلوك الأفراد وقدرتهم على التكيف والتفاعل داخل بيئة العمل، وقد طُرِحَ هذا المفهوم لأول مرة عام 1990 على يد Peter Salovey، الذي عرّفه بوصفه قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره، وتقييمها، وإدراكها بدقة (Salovey & Mayer, 1990:185)، ويستند مصطلح الذكاء العاطفي (EI) في جذوره إلى مفهوم الذكاء الاجتماعي الذي يشير إلى قدرة الفرد على فهم الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية (Thorndike, 1920:228)، كما استخدمه كل من (Gardner & Hatch, 1989) للإشارة إلى الذكاء التفاعلي والذكاء الذاتي ضمن إطار الذكاء المتعدد. وقد تم تعريف الذكاء العاطفي بصورة أكثر تحديداً بوصفه «القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها، واستيعاب المشاعر وربطها بالأفكار، وفهم المشاعر والتعامل معها بشكل منطقي، وتنظيم المشاعر لدى الذات والآخرين»، وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يعدّون Goleman رائداً لمفهوم الذكاء العاطفي، ولاسيما بعد المساهمة البارزة في كتابه *The Emotional and Intelligent Workplace*، إلا أن هذا المفهوم في أساسه العلمي يُعد امتداداً لأعمال Salovey & Mayer، كما أشار إلى ذلك (McCleskey, 2014:78–79)، ويُعرّف الذكاء العاطفي كذلك بأنه مجموعة من المهارات أو القدرات التي تمكّن الفرد من تقدير المشاعر وفهمها سواء في ذاته أو لدى الآخرين (Goleman et al., 2013).

ويرى (Thompson, 2006:4) أن الذكاء العاطفي يمثل نوعاً من الذكاء غير المعرفي، ويُنظر إليه كنظام ديناميكي، إذ يمكن وصفه على المستوى الكلي بأنه القدرة الفطرية للفرد على إدراك مشاعره وإدارتها بطريقة تؤدي إلى تفاعلات ناجحة مع البيئة المحيطة، وفي حال وجود الآخرين القدرة على إدراك مشاعرهم وإدارتها بما يحقق تفاعلات شخصية فعّالة، وفي السياق ذاته عرّف (Bar-On, 1997) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات غير المعرفية التي تؤثر في قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع متطلبات وضغوط البيئة، كما

أشار إلى أن الكفاءة في أربعة جوانب رئيسة تعكس مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي، تتمثل في: معرفة المشاعر والتعرف عليها، وإدارة المشاعر لدى الذات والآخرين، وتحفيز الذات (Bar-On, 1997; Goleman, 1996)، ويُعرف (Petrides et al., 2007) الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من التصورات الذاتية العاطفية التي تقع في المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي للشخصية، ويتم قياسها عن طريق استبيانات سمات الذكاء العاطفي، وفي هذا الإطار يمكن تقييم الذكاء العاطفي عن طريق ثلاثة مناهج رئيسة. يتمثل المنهج الأول في نموذج السمات الذي يجادل بأن الذكاء العاطفي مزيج من سمات الشخصية المرتبطة بالمشاعر، ويُقاس باستخدام الاستبيانات والتقارير الذاتية، إذ يُنظر إليه كسمة شخصية تشمل الجوانب الاجتماعية والعاطفية والتنظيمية أو الكفاءات، أما المنهج الثاني فهو نموذج القدرات الذي يرى أن الأفراد يختلفون في قدرتهم على معالجة المعلومات العاطفية، ويُعد الذكاء العاطفي فيه قدرة على حل المشكلات العاطفية، ويتم تقييمها عن طريق مقارنة الاستجابات بمعايير محددة مسبقاً وفقاً لمقاييس معيارية، في حين يتمثل المنهج الثالث في النموذج المختلط الذي ينظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من المهارات التي تشكل قيادة الفرد وأداءه، ويتم قياسه عن طريق التقييم الخارجي، أي عبر تقييم أشخاص آخرين لقدرة الفرد على إدراك مشاعره والتفاعل معها، مما يتيح تقييم المهارات الشخصية ويكمل المنهجين السابقين، مع تقليل مشكلات الرغبة الاجتماعية (Extremera et al., 2004:212; Lopes et al., 2006:135; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023) ومن المتفق عليه أن الذكاء العاطفي يؤثر بصورة مباشرة في قدرة الأفراد على إدراك وفهم والتعامل مع متطلبات وضغوط البيئة، إذ إن الوعي بالاستجابات العاطفية الذاتية ومشاعر الآخرين، والقدرة على التمييز بينها يوفران معلومات مهمة تسهم في توجيه التفكير والسلوك بصورة أكثر فاعلية (Louwen et al., 2023:167)، ويؤكد كل من (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990) أن الذكاء العاطفي لا يُعد سمة فطرية ثابتة، بل مهارة قابلة للتطوير والتحسين عن طريق الممارسة المتعمدة والتغذية الراجعة البناءة، كما يُفترض أن الذكاء العاطفي يؤدي أثراً محورياً في تحقيق الإنجاز والقيادة، إذ يمكّن الأفراد من التعامل بمرونة مع السياقات الاجتماعية والعاطفية، وبناء علاقات إنسانية متينة، وتحفيز الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وعلى الرغم من تعدد مقاييس الذكاء العاطفي، فقد اعتمد البحث الحالي مقياس (Thompson, 2006; Goleman, 1998) المكوّن من أربعة أبعاد، والتي استخدمت في دراسات سابقة مثل (Kunnanatt, 2004; Lunenburg, 2011; Yahaya et al., 2011)، وقد تم اعتماد هذه الأبعاد دون غيرها لكونها تركز على التفاعل في وجود الآخرين، وما ينتج عنه من تفاعلات شخصية تتطلب إدارة إدراك وتقييم المشاعر الديناميكية، سواء لدى الفرد أو لدى الآخرين المشاركين في التفاعل.

وتعمل مكونات نظام الذكاء العاطفي ضمن عملية تفاعلية متكررة، ينتج عنها تنظيم ذاتي مستمر، إذ لا تُعد الأبعاد الأربع مراحل خطية منفصلة، بل عناصر متداخلة ضمن نظام ديناميكي، إذ يبدأ الذكاء العاطفي ببُعد الوعي بالذات الذي يتمثل في قدرة الفرد على إدراك حالاته الانفعالية وفهمها لحظة حدوثها، ويُعد هذا البعد الأساس الذي يُبنى عليه بُعد إدارة الذات، إذ يتمكن الفرد من تنظيم انفعالاته والتحكم في ردود أفعاله بما يتلاءم مع متطلبات الموقف، وعن طريق القدرة على إدارة المشاعر الذاتية يصبح الفرد أكثر قدرة على الانتقال إلى بُعد الوعي الاجتماعي الذي يتمثل في فهم مشاعر الآخرين واستيعاب وجهات نظرهم والتفاعل معهم بتعاطف، ويقود هذا الفهم إلى بُعد إدارة العلاقة مع الآخرين الذي يُجسد القدرة على توظيف الوعي بالمشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين في بناء علاقات إيجابية، وحل النزاعات، وتعزيز التعاون والتواصل الفعال، وتعمل هذه الأبعاد

الأربعة ضمن إطار تفاعلي مستمر، إذ يُغذي كل بُعد الآخر باستمرار، مما يجعل الذكاء العاطفي عملية تعديل ذاتي متواصلة تهدف إلى تحقيق تفاعلات ناجحة وفعالة داخل بيئة العمل (Thompson, 2006)، كما هو موضح في الشكل (2-2).



Source : Thompson, H. L. (2006). "Exploring the Interface of the Type and Emotional Intelligence Landscapes". Bulletin of Psychological Type, Vol. 29, No. 3, pp. 14-19.p5.

أبعاد الذكاء العاطفي: تتجسد أبعاد الذكاء العاطفي في أربعة أبعاد رئيسة مترابطة تعمل ضمن إطار ديناميكي متكامل، إذ يُسهم كل بُعد في تعزيز الأبعاد الأخرى، بما ينعكس على سلوك الفرد وأدائه داخل بيئة العمل.

أولاً: الوعي الذاتي: يُقصد بالوعي الذاتي قدرة الفرد على إدراك مشاعره في اللحظة التي تحدث فيها، ويُعد هذا البُعد حجر الزاوية في الذكاء العاطفي، إذ إن القدرة على مراقبة المشاعر لحظة بلحظة، معرفيًا وعاطفيًا، وتُعد أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق البصيرة النفسية وفهم الذات، ويؤدي عدم القدرة على قراءة المشاعر الحقيقية إلى خضوع الفرد لها وتأثره السلبي بها (Culver, 1998:856). ويُجسد الوعي الذاتي كفاءة عاطفية واجتماعية

أساسية، لما يمثله من مركزية في المعرفة الذاتية ودقة إبلاغ الأفراد عن مشاعرهم (Jordan & Ashkanasy, 2013:147)، كما يصف عن قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعره وقدراته وحدوده وقيمه وأهدافه (Antonopoulou, 2024:80). ويسهم الوعي الذاتي في تمكين الفرد من التعرف على نقاط القوة والضعف وقياس حالته المزاجية، الأمر الذي يساعده في اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة (Kunannatt, 2004:490; Lunenburg, 2011:3)، كما يُعرّف بأنه القدرة على فهم مشاعر الفرد وإدراك تأثيرها، مع توظيف الحدس في توجيه القرارات (Fianko et al., 2020:223)، ويُعد الوعي الذاتي تعبيرًا جوهريًا عن الذكاء العاطفي، إذ يمنح الفرد القدرة على الانفصال النسبي عن التجارب العاطفية ومراقبتها، والوصول إلى فهم أعمق للذات، ويُشكل الأساس الذي تُبنى عليه بقية الأبعاد (Paoletti & Ben-Soussan, 2021). ونظرًا لأن العديد من الأفراد يفتقرون إلى الدقة في تصوراتهم عن ذواتهم وتأثيرهم في الآخرين، فإن تطوير هذا الوعي يُمثل تحديًا أساسيًا، مما يجعل الوعي الذاتي نقطة الانطلاق في بناء الذكاء العاطفي (Gill et al., 2015:580).

ثانيًا: الإدارة الذاتية: تُعد الإدارة الذاتية امتدادًا طبيعيًا للوعي الذاتي، إذ تتمثل في قدرة الفرد على التعامل مع مشاعره بصورة مناسبة ومتزنة، فالقدرة على تهدئة النفس، والتخلص من القلق المفرط، والكآبة، والانفعالات الحادة، تُعد ضرورية للتعافي من نكسات الحياة واضطراباتها (Culver, 1998:856). وتتمثل الإدارة الذاتية في التحكم بالمشاعر والاندفاعات، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة (Fianko et al., 2020:223)، كما تُجسد الإدارة الذاتية القوة الداخلية التي تدفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف والمشاركة في التطوير الشخصي والمهني، حتى في ظل التحديات أو الإخفاقات (Antonopoulou, 2024:80)، وهي تعكس قدرة الفرد على إظهار سلوك متزن واتخاذ قرارات دقيقة عن طريق التحكم في العواطف والدوافع (Kunannatt, 2004:491; Lunenburg, 2011:3)، وترتبط هذه الكفاءة بالقدرة على المراقبة الذاتية، وتعديل السلوك بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، الأمر الذي يُمكن الأفراد، ولاسيما القادة، من إدارة مشاعرهم بدلًا من الانقياد لها، وتمحور الإدارة الذاتية حول تنظيم المشاعر، وتعزيز الدافعية لتحقيق الأهداف، والقدرة على التكيف والمبادرة المستمرة، ووفقًا لـ (Ashforth and Humphrey, 1995) فإن الأفراد الذين يمتلكون قدرة عالية على الإدراك العاطفي والاستجابة الملائمة يتمتعون بعلاقات عمل أفضل، ويكونون أكثر كفاءة في القيادة والإدارة، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من التعاطف في تعاملاتهم (Ikpesu, 2017:53).

ثالثًا: الوعي الاجتماعي (التعاطف): يُعد الوعي الاجتماعي، أو التعاطف، قدرة أساسية تنبثق من الوعي الذاتي العاطفي، ويُشكل المهارة الاجتماعية الجوهرية في الذكاء العاطفي، فالأفراد المتعاطفون يمتلكون قدرة عالية على إدراك الإشارات الاجتماعية الدقيقة التي تعكس احتياجات الآخرين ورغباتهم، كما يُسهم التعاطف في تعزيز

السلوك الإيثاري الذي يُعد أساسًا للأخلاق الاجتماعية (Culver, 1998:856) ، ويُعرّف الوعي الاجتماعي بأنه القدرة المعرفية والعاطفية على فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم ووجهات نظرهم، والتواصل معها، والتفاعل معها بطريقة مناسبة (Antonopoulou, 2024:80) ، ويشتمل هذا البُعد على مجموعة من القدرات التي تتنبأ بنجاح العاملين أثناء تعاملهم مع الآخرين داخل بيئة العمل (Kunnanatt, 2004:492; Lunenburg, 2011:3). كما يعكس التعاطف قدرة الفرد على استشعار الإشارات غير اللفظية، والإنصات الفعّال، والتناغم مع الآخرين، وفهم مشاعرهم ونواياهم وأفكارهم، وهو ما يرتبط بمعرفة الفرد بآليات العالم الاجتماعي (Praditsang et al., 2015:100). وبذلك يمكن تلخيص الوعي الاجتماعي بأنه قدرة الفرد على إدراك مشاعر الآخرين في مكان العمل، واستشعارها وفهمها والتفاعل معها بفعالية، مع إدراك الشبكات والعلاقات الاجتماعية المحيطة (Fianko et al., 2020:223).

رابعاً: إدارة عواطف الآخرين (إدارة العلاقات): تمثل إدارة عواطف الآخرين القدرة على توجيه مشاعر الآخرين والتأثير فيها، وهي مهارة أساسية تدعم القيادة والفعالية في العلاقات الشخصية، وتُجسد فن إدارة العلاقات (Culver, 1998:856)، وتشير إلى التواصل الفعّال، وبناء العلاقات الإيجابية والمحافظة عليها، والمشاركة في الجهود التعاونية، مع رصد مشاعر الآخرين والاهتمام بها. (Antonopoulou, 2024:80) ويرتبط هذا البُعد بالقدرة على إدارة العلاقات وتطوير قدرات الآخرين، وحل الصراعات، وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل (Lunenburg, 2011:3) ، كما يُعرّف بأنه قدرة الفرد على إلهام الآخرين والتأثير فيهم وتطويرهم، إلى جانب إدارة النزاعات بفعالية (Fianko et al., 2020:223) ، وتُعد هذه المهارات العاطفية قابلة للتطوير عن طريق التعلم والخبرة، وتشمل قراءة تعابير الوجه، وفهم الديناميكيات العاطفية، وتقييم فاعلية الاستجابات المختلفة للمشكلات الشخصية. (Lopes et al., 2003:643)

3. السلوك البيئي للعاملين (Employees' Environmental Behavior)

حظي مفهوم السلوك البيئي الإيجابي للعاملين باهتمام أكاديمي متزايد في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وقد عُرف هذا المفهوم بعدة مسميات، من بينها: السلوك الأخضر، والسلوك البيئي، وسلوك المواطنة البيئية التنظيمية، والسلوك المستدام، وسلوكيات الحفاظ على البيئة، والسلوكيات الصديقة للبيئة (Zhang et al., 2021:446)، ويُعرّف السلوك البيئي الإيجابي للعاملين بأنه الاستعداد للمشاركة في أنشطة صديقة للبيئة (Scherbaum et al., 2008:827)، ويُعد هذا السلوك استراتيجية فعالة لتحويل المنظمة إلى كيان صديق للبيئة وتحسين أدائها البيئي. (Wong Parodi & Rubin, 2022:6) كما يُعرّفه (Kim et al., 2017:1336) بأنه مجموعة

من الإجراءات الطوعية التي تهدف إلى تقليل الضرر البيئي وتعزيز الاستدامة، بما يحقق فوائد جماعية للمنظمة على المستويين البيئي والمالي، ويُنظر إليه كذلك على أنه نشاط عمل هادف إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية ومنع الإضرار بها، وبالتالي دعم الاستدامة الشاملة (Norton et al., 2017:998)، أو كشكل من أشكال السلوك الاستباقي الهادف إلى دعم مبادرات الاستدامة (Faraz, 2021:1173)، كما يُعرّف بأنه السلوك الفردي الذي قد يسهم في تحقيق الأهداف البيئية أو يعيقها (Norton et al., 2015:103)، ويتميز بكونه سلوكًا إراديًا ومقصودًا يخضع لسيطرة الأفراد (Mesmer-Magnus et al., 2012:169)، ويشير السلوك البيئي للعاملين إلى الإجراءات المتعمدة التي يتخذها الأفراد لتقليل تأثيرهم السلبي على البيئة، سواء داخل مكان العمل أو خارجه، وتتراوح هذه السلوكيات بين ممارسات بسيطة مثل إعادة التدوير وترشيد استهلاك الطاقة، ومبادرات أكثر تعقيدًا كال دعوة إلى تبني استراتيجيات الاستدامة (Alherimi et al., 2024:15371)، وقد تشمل هذه السلوكيات إطفاء الأنوار عند مغادرة المكتب، والطباعة على الوجهين، وتجنب استخدام الأدوات ذات الاستعمال الواحد، واستخدام وسائل نقل صديقة للبيئة، والحد من النفايات، والمساهمة في ابتكار مبادرات جديدة لحماية البيئة، وعلى الرغم من بساطة بعض هذه السلوكيات، إلا أنها تُسهم بصورة جوهرية في تعزيز الأداء البيئي للمنظمات، إذ تُعد مشاركة العاملين في معالجة القضايا البيئية والانخراط في سلوكيات صديقة للبيئة استراتيجية فعالة لتحقيق المسؤولية البيئية وتحسين الأداء البيئي المؤسسي (Saeed et al., 2019:427; Patwary et al., 2023; Khaddage- Soboh et al., 2024)، ولا تقتصر السلوكيات البيئية الإيجابية على الممارسات البسيطة، بل تتطلب بعض القضايا البيئية حلولًا إبداعية وسلوكيات مبتكرة من قبل العاملين لمواجهة التحديات الحرجة، وذلك عن طريق توظيف معارفهم ومشاركتها، وتمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة مشكلات التلوث، والاستجابة لحالات الطوارئ البيئية، وتطوير برامج للحد من انبعاثات الكربون، وغيرها من الحلول الوقائية، وقد أظهرت الدراسات أن السلوكيات الصديقة للبيئة لا تعتمد فقط على المتغيرات التنبؤية التقليدية، بل تتأثر أيضًا بإبداع العاملين وابتكارهم ومهاراتهم الضمنية (Robertson et al., 2012).

واستنادًا إلى نظرية تقرير المصير التي تفترض أن الظروف الاجتماعية والسياقية تؤثر في الدافعية عن طريق تعزيز التنظيم الذاتي والدافعية الذاتية، فإن السلوكيات البيئية الإيجابية تتحقق عند توفر الدعم التنظيمي اللازم. فعندما يشعر العاملون بالثقة والتحفيز، تقل العوائق أمام تبني الممارسات الخضراء، ويزداد الالتزام التنظيمي بالاستدامة، ونتيجة لذلك تُسهم البيئة الداعمة في ترسيخ شعور بالمسؤولية المشتركة، وتعزيز مناخ تنظيمي أخضر، مما يؤدي إلى زيادة المشاركة الطوعية في المبادرات البيئية (Zafar et al., 2025:469)، ويُعد السلوك البيئي الإيجابي في مكان العمل نتيجة تنظيمية فريدة، نظرًا لمساهمته في تحقيق نتائج طويلة الأمد عن طريق الحفاظ على موارد المنظمة وإعادة تدويرها بكفاءة (Maco & Kwon, 2025).

المبحث الثالث: الجانب العملي

1- التوزيع الطبيعي: للتأكد من طبيعة توزيع البيانات تم استخدام طريقة الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis)، وتُعد من الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة للتحقق من مدى اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي، يعتمد هذا الأسلوب على قياس شكل توزيع البيانات من حيث درجة تماثله حول المتوسط وحدة قمته وامتداد ذيوله، فيشير الالتواء (Skewness) إلى مدى انحراف توزيع البيانات عن التماثل؛ فإذا كانت قيمة الالتواء تساوي صفرًا أو قريبة منه، فإن ذلك يدل على تماثل البيانات حول المتوسط، وهو أحد أهم خصائص التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت قيمة الالتواء موجبة أو سالبة بدرجة كبيرة، فإن ذلك يشير إلى وجود انحراف نحو اليمين أو اليسار، مما يعني ابتعاد البيانات عن الشكل الطبيعي، أما التفطح (Kurtosis) فيقيس درجة تركيز القيم حول المتوسط وحدة قمة التوزيع مقارنة بالتوزيع الطبيعي وتشير القيم المرتفعة للتفطح إلى قمة حادة وذيل سميك، بينما تشير القيم المنخفضة إلى قمة مسطحة وذيل أقل امتدادًا، وبناءً على ذلك يُستدل على تحقق شرط التوزيع الطبيعي عندما تكون قيم الالتواء والتفطح قريبة من الصفر، وان لا تتعدى حدود ± 1.96 ، مما يشير إلى تماثل البيانات واعتدال قمة التوزيع وذيله (Corder & Foreman, 2014:27). وفي الجدول (1-3) اختبار التوزيع الطبيعي تم إدراج نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. ومن خلال النتائج المذكورة في الجدول (1-3) يتضح ان جميع البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

الجدول (1-3) اختبار التوزيع الطبيعي

ت	المتغيرات	Kurtosis	Skewness	ت	المتغيرات	Kurtosis	Skewness
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	.056	-.573	2	الذكاء العاطفي	-.088	-.471
1-1	الاستقطاب والاختيار الأخضر	-.275	-.392	1-2	الوعي الذاتي	-.111	-.471
2-1	التدريب والتطوير الأخضر	-.120	-.477	2-2	الإدارة الذاتية	-.202	-.502
3-1	المكافآت والحوافز الأخضر	.179	-.730	3-2	الوعي الاجتماعي	-.235	-.343
4-1	إدارة تقييم الأداء الأخضر	.852	-.807	4-2	إدارة عواطف الآخرين	-.333	-.266
5-1	التمكين الأخضر	.212	-.518	3	السلوك البيئي للعاملين	.471	-.619

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.24 بعد إعادة تنظيمها

أظهرت نتائج الجدول (1-3) أن جميع قيم الالتواء تراوحت بين (-0.807) و(0.266)، في حين تراوحت قيم التفطح بين (-0.333) و(0.852) وتقع جميع هذه القيم ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا (± 1)، مما يشير إلى عدم وجود انحرافات عن التوزيع الطبيعي، كما أن القيم السالبة البسيطة للالتواء تعكس ميلًا طفيفًا نحو

الاستجابات المرتفعة، وبناءً على ذلك يمكن الاستنتاج أن بيانات البحث تتبع توزيعاً طبيعياً الأمر الذي يدعم صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية العلمية في تحليل الفرضيات واختبار نموذج البحث.

2. التحليل الوصفي للمتغيرات هو فرع من الإحصاء يُستخدم لتلخيص البيانات وعرضها بطريقة منظمة وواضحة ويساعد في فهم خصائص البيانات الأساسية مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كما يتيح اكتشاف الأنماط والاتجاهات داخل البيانات، إذ تكمن أهميته في كونه يمهّد الطريق للتحليل الاستدلالي، مما يعزز القدرة على تفسير النتائج بدقة، والجدول (2-3) يعرض البيانات الخاصة بالإحصاء الوصفي .

الجدول (2-3) وصف الاستجابات

ت	المتغيرات	Mean	S.D	ت	المتغيرات	Mean	S.D
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	5.55	.580	2	الذكاء العاطفي	5.17	.735
1-1	الاستقطاب والاختيار الأخضر	5.47	.817	1-2	الوعي الذاتي	5.06	.922
2-1	التدريب والتطوير الأخضر	5.28	.770	2-2	الإدارة الذاتية	5.26	.929
3-1	المكافآت والحوافز الأخضر	5.75	.614	3-2	الوعي الاجتماعي	5.21	.878
4-1	إدارة تقييم الأداء الأخضر	5.72	.624	4-2	إدارة عواطف الآخرين	5.14	.861
5-1	التمكن الأخضر	5.51	.769	3	السلوك البيئي للعاملين	5.40	.707

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.24 بعد إعادة تنظيمها

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-3) الموضح أعلاه تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات جاءت أعلى من نقطة المنتصف للمقياس السباعي (4)، إذ تراوحت بين (5.06 – 5.75)، مما يدل على مستوى مرتفع من إدراك أفراد العينة لمتغيرات البحث، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (5.55) بانحراف معياري (0.580)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من التطبيق مع درجة تشتت منخفضة نسبياً، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بُعد المكافآت والحوافز الخضراء في المرتبة الأولى بمتوسط (5.75) وانحراف معياري (0.614) يليه بُعد إدارة تقييم الأداء الأخضر بمتوسط (5.72)، مما يعكس اهتماماً واضحاً بالجوانب التحفيزية والتقييمية ذات الطابع البيئي أما متغير الذكاء العاطفي فقد بلغ متوسطه (5.17) بانحراف معياري (0.735)، وهو أيضاً ضمن المستوى المرتفع، مع ملاحظة أن بُعد الإدارة الذاتية سجل أعلى متوسط بين أبعاده (5.26)، في حين جاء بُعد الوعي الذاتي بأقل متوسط نسبياً (5.06)، إلا أنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع، وفيما يتعلق بمتغير السلوك البيئي للعاملين، فقد بلغ متوسطه (5.40) بانحراف معياري (0.707)، مما يدل على تبني العاملين لسلوكيات بيئية إيجابية بدرجة مرتفعة، كما يتضح أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات تراوحت بين (0.580 – 0.929)، وهي قيم تشير إلى مستوى تشتت مقبول وغير مرتفع، مما يعكس تجانساً نسبياً في استجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين حاد في الآراء، وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن متغيرات البحث تحظى بمستوى مرتفع من الإدراك والممارسة مع

درجة تباين معتدلة، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج ويدعم الانتقال إلى اختبارات الفرضيات والتحليل الاستدلالي.

3. اختبار الثبات: أسلوب إحصائي يُستخدم لتقييم مدى اتساق المقاييس في قياس المتغيرات، وضمان أن النتائج قابلة للتكرار ومستقرة عند استخدام الأداة في ظروف مماثلة، ويعد هذا الاختبار ضروريًا لضمان موثوقية البيانات ودقة الاستنتاجات في البحوث العلمية، خصوصًا عند استخدام الاستبيانات والمقاييس النفسية والاجتماعية والسلوكية. من الأساليب الشائعة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيم الاتساق الداخلي للعناصر، بحيث تشير القيم الأعلى (عادة $0.70 \leq$) إلى موثوقية جيدة، كما يُستعين بـ Corrected Item-Total Correlation لتحديد مدى ارتباط كل فقرة مع مجموع فقرات المقياس، إذ تساعد هذه العلاقة على اكتشاف العناصر الضعيفة أو غير المتسقة وتحسين جودة الاستبيان قبل التحليل الاستدلالي، وتعد الفقرة مقبولة إذا كانت (≤ 0.40) ، وفي الجدول (3-3) والجدول (4-3) تدرج البيانات الخاصة بهذين الاختبارين.

الجدول (3-3) اختبار Corrected Item-Total Correlation

CITC	Q	CITC	Q	CITC	Q	CITC	Q	CITC	Q	CITC	Q	CITC	Q
.408	Q67	.463	Q56	.499	Q45	.692	Q34	.426	Q23	.491	Q12	.469	Q1
.427	Q68	.658	Q57	.570	Q46	.523	Q35	.419	Q24	.642	Q13	.440	Q2
.468	Q69	.583	Q58	.234	Q47	.626	Q36	.415	Q25	.564	Q14	.527	Q3
.418	Q70	.469	Q59	.443	Q48	.499	Q37	.409	Q26	.608	Q15	.537	Q4
.482	Q71	.584	Q60	.491	Q49	.486	Q38	.490	Q27	.453	Q16	.493	Q5
.420	Q72	.410	Q61	.429	Q50	.421	Q39	.476	Q28	.211	Q17	.529	Q6
.522	Q73	.616	Q62	.566	Q51	.512	Q40	.534	Q29	.466	Q18	.265	Q7
.636	Q74	.611	Q63	.507	Q52	.567	Q41	.490	Q30	.698	Q19	.492	Q8
.555	Q75	.599	Q64	.583	Q53	.594	Q42	.414	Q31	.507	Q20	.539	Q9
.029	Q76	.504	Q65	.465	Q54	.559	Q43	.535	Q32	.510	Q21	.469	Q10
		.616	Q66	.612	Q55	.443	Q44	.657	Q33	.467	Q22	.510	Q11

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.24 بعد إعادة تنظيمها

أظهرت نتائج معامل الارتباط المصحح بين الفقرة والدرجة الكلية (CITC) أن غالبية فقرات المقياس سجلت قيمة تراوحت بين $(0.40 - 0.69)$ ، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، في المقابل سجلت بعض الفقرات قيمة منخفضة، وهي (Q7, Q17, Q47, Q76) كانت قيمها أقل من الحدود المقبولة، مما يشير إلى ضعف ارتباطها بالبناء الكلي للمقياس، وبناءً على ذلك تم حذفها لتكون الاستبانة متسقة داخليًا، وبعد إجراء الحذف تم حساب الفاكرونباخ للتأكد من أن الحذف لم يؤثر على المحتوى المفاهيمي ولم يؤثر على المعنى الكامل للمقياس كما موضح في الجدول (4-3).

الجدول (4-3) اختبار Cronbach's Alpha

ت	المتغيرات	Cronbach's Alpha	ت	المتغيرات	Cronbach's Alpha
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	.918	2	الذكاء العاطفي	.915
1-1	الاستقطاب والاختيار الأخضر	.922	1-2	الوعي الذاتي	.927
2-1	التدريب والتطوير الأخضر	.917	2-2	الإدارة الذاتية	.920
3-1	المكافآت والحوافز الأخضر	.924	3-2	الوعي الاجتماعي	.925
4-1	إدارة تقييم الأداء الأخضر	.931	4-2	إدارة عواطف الآخرين	.924
5-1	التمكين الأخضر	.922	3	السلوك البيئي للعاملين	.917

يتضح من بيانات المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.24 بعد إعادة تنظيمها كبر من 0.70

4. اختبار الارتباط: هو مقياس إحصائي يُستخدم لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرين كميين، ويُعد اختبار Pearson من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث العلمية، إذ يقيس درجة الترابط الخطي بين المتغيرين وتتراوح قيمه بين -1 و+1 إذ أن +1 ارتباط إيجابي تام (زيادة أحد المتغيرين تصاحبها زيادة الآخر)، أما -1 يعني ارتباط سلبي تام (زيادة أحد المتغيرين تصاحبها انخفاض الآخر)، و0 يعني لا يوجد ارتباط خطي ويُستخدم هذا الاختبار لتقييم قوة واتجاه العلاقة، والمساهمة في اختبارات الفرضيات الإحصائية، كما يساعد في فهم التفاعلات بين المتغيرات وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة قبل التعميم أو التحليل المتقدم، وفي الجدول (5-3) يعرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث.

الجدول (5-3) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير	EEB	EI	MOE	SOA	SM	SA	GHRMP	GE	GPEM	GR&I	GT&D	GR&C
1												
GR&C												
GT&D												
GR&I												
GPEM												
GE												
GHRM												
SA												
SM												
SOA												
MOE												
EI												
EEB												

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

GHRMP=ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، GR&C=الاستقطاب والاختيار الأخضر، GT&D=التدريب والتطوير الأخضر، GR&I=المكافآت والحوافز الخضراء، GPEM=إدارة تقييم الأداء الأخضر، GE=التمكين الأخضر، EI=الذكاء العاطفي، SA=الوعي الذاتي، SM=الإدارة الذاتية، SOA=الوعي الاجتماعي، MOE=إدارة عواطف الآخرين، EEB=السلوك البيئي للعاملين

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.42 بعد إعادة تنظيمها

أظهرت نتائج تحليل معاملات الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث عند مستوى دلالة (0.01)، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.423 – 0.868)، مما يعكس اتساقاً نظرياً ومنطقياً بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الذكاء العاطفي والسلوك البيئي للعاملين، كما تشير الارتباطات المرتفعة بين المتغيرات الكلية وأبعادها إلى تجانس بنائي جيد دون وجود مؤشرات واضحة على مشكلة تداخل خطي مؤثر في التحليل، وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير الوسيط (الذكاء العاطفي) (0.577**) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي درجة ارتباط موجبة قوية، مما يدل على أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يرتبط بارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين، أما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين فقد بلغت (0.795**) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي علاقة موجبة قوية جداً، مما يشير إلى وجود ارتباط جوهري بين المتغيرين، فيما بلغ معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي والسلوك البيئي للعاملين (0.688**) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ارتباط موجب قوي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي يرتبط بزيادة تبني العاملين لسلوكيات بيئية إيجابية داخل المنظمة.

5. اختبار التعددية الخطية: يُعد اختبار التعددية الخطية من الاختبارات الإحصائية المهمة، إذ يُستخدم للكشف عن مدى وجود ارتباط عالٍ والذي قد يؤثر في دقة تقدير معاملات النموذج، ويهدف هذا الاختبار إلى التأكد من استقلالية المتغيرات وضمان موثوقية النتائج الإحصائية. وتم إجراء الاختبار باستعمال برنامج SPSS.V.24، كما موضح في الجدول (6-3) اختبار التعددية الخطية

الجدول (6-3) اختبار التعددية الخطية

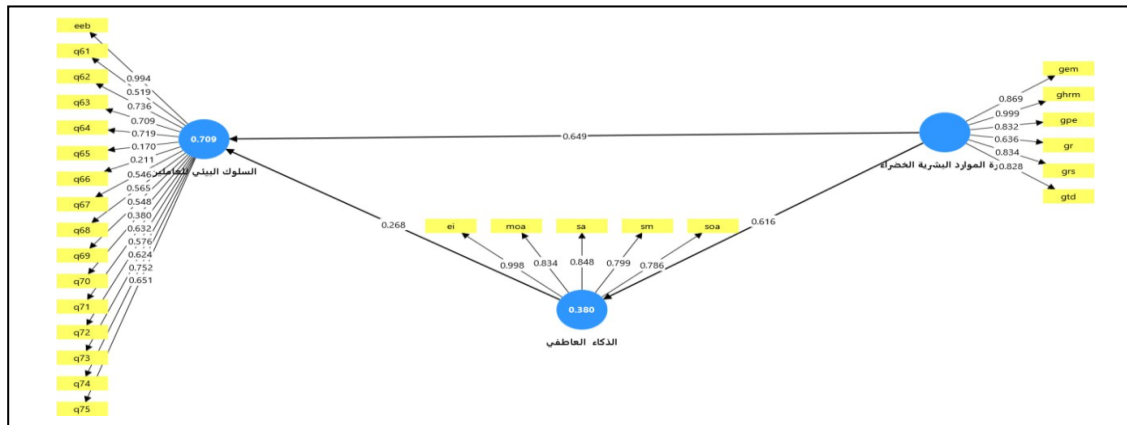
Collinearity Statistics		المتغيرات
VIF	Tolerance	
1.498	.667	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
1.498	.667	الذكاء العاطفي

a. Dependent Variable: السلوك البيئي للعاملين

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.42 بعد إعادة تنظيمها

تشير نتائج اختبار التعددية الخطية الموضحة في الجدول (6-3) إلى أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) بلغت (1.498) لكلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والذكاء العاطفي، وهي أقل من الحد الأعلى المسموح به إحصائياً (5)، كما تجاوزت قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) القيمة الدنيا المقبولة (0.1)، إذ بلغت (0.667)، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة تعددية خطية، مما يعكس استقلالية المتغيرات وقدرة النموذج على تقدير العلاقات الإحصائية بين المتغيرات بصورة سليمة وموثوقة.

5. **أختبار الفرضيات:** إجراء إحصائي منهجي يُستخدم لتقييم صحة الفرضيات البحثية وفهم مدى دعم البيانات للعلاقات أو التأثيرات المقترحة بين المتغيرات، ويتيح هذا الاختبار تقدير قوة التأثير بين المتغيرات، والتحقق من مدى اتساق النتائج مع الفرضيات المطروحة، ويتم الاعتماد على الإحصاءات التجريبية والقيم الاحتمالية (p-value) لتحديد درجة الثقة في النتائج، ويُعد هذا اختبار أداة مركزية في البحث العلمي، إذ يوفر أساساً موضوعياً لاتخاذ القرارات العلمية، ويعزز مصداقية الاستنتاجات، ويتيح التعميم المستنير للنتائج، كما يساعد في تفسير الأنماط والاتجاهات في البيانات، وتحديد العلاقات المهمة التي يمكن أن تؤثر على النتائج العملية أو النظرية واختبار الفرضيات هذا البحث تم استخدام PLS-SEM نموذج المعادلات الجزئية ذات المربعات الصغرى الجزئية باستعمال برنامج SMART.PLS.4، وفي الشكل (1-3) نموذج PLS-SEM، وفي الجدول (7-3) اختبار الفرضيات بين متغيرات البحث والذي يظهر فيه عدة مؤشرات لتقييم قوة و أهمية العلاقة بين المتغيرات، وهي أربع مؤشرات متمثلة بـ قيمة β والتي تعني المعامل القياسي الذي يوضح حجم التأثير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع و (t-value)، وتعاكس اختبار مدى دلالة إحصائياً فإذا كانت أكبر من (1.96 عند مستوى دلالة 0.05)، فإن العلاقة تُعد ذات دلالة إحصائية و (p-value) تعطي احتمالية أن تكون العلاقة ناتجة عن الصدفة، وكلما كانت النتيجة $p\text{-value} \leq 0.05$ تُعد دالة إحصائياً، أي أن هناك تأثير حقيقي للمتغير مستقل ويعكس علاقة حقيقية في البيانات، وأخيراً S.E وهو الخطأ المعياري الذي يمثل مدى تشتت أو تقلب تقدير المعامل (β) حول القيمة الحقيقية له في المجتمع.



الشكل (1-3) نموذج PLS-SEM

المصدر : مخرجات برنامج SMART.PLS.4

الجدول (7-3) اختبار الفرضيات

P	T	S.E	β	المسار
0.000	45.594	0.018	0.649	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← السلوك البيئي للعاملين
0.000	19.073	0.032	0.616	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← الذكاء العاطفي
0.000	5.547	0.048	0.268	الذكاء العاطفي ← السلوك البيئي للعاملين
0.000	5.291	0.031	0.165	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← - - - الذكاء العاطفي ← - - - السلوك البيئي للعاملين

المصدر : مخرجات برنامج SMART.PLS.4 بعد إعادة تنظيمها

أظهرت نتائج الجدول (3-7) تحليل المسارات بأن لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثير مباشر في السلوك البيئي للعاملين فقد بلغ ($\beta = 0.649, T = 45.594, p < 0.001$) ، وهو تأثير قوي جدًا ودال، مما يشير إلى وجود ارتباط جوهري بين الممارسات الخضراء والسلوك البيئي للعاملين، كذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير مباشر وقوي ودال إحصائيًا في الذكاء العاطفي ($\beta = 0.616, T = 19.073, p < 0.001$) كما أن الذكاء العاطفي يؤثر بدوره إيجابيًا ودال في السلوك البيئي للعاملين ($\beta = 0.268, T = 5.547, p < 0.001$) كما أظهرت النتائج وجود وساطة جزئية للذكاء العاطفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك البيئي للعاملين ($\beta = 0.165, T = 5.291, p < 0.001$) ، مما يدل على أن الذكاء العاطفي يعزز تأثير الممارسات الخضراء في السلوك البيئي للعاملين دون أن يفصره بالكامل.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1. **الاستنتاجات:** استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المنطقية التي تعكس طبيعة التفاعلات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الذكاء العاطفي، والسلوك البيئي للعاملين، تهدف هذه الاستنتاجات إلى تقديم رؤية متكاملة لفهم كيفية تأثير الممارسات التنظيمية في القدرات الإنسانية والسلوكيات البيئية داخل المنظمة، وكالاتي:

1. **التكامل بين الممارسات التنظيمية والقدرات الإنسانية:** توضح النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة ب(الاستقطاب والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والمكافآت والحوافز الخضراء، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والتمكين الأخضر) لا تقتصر على تعزيز السلوكيات البيئية فحسب، بل ترتبط أيضًا بتنمية الذكاء العاطفي و إبعاده للعاملين، مما يعكس أن الممارسات التنظيمية تؤثر في البعد الإنساني للعامل، وبالتالي فإن التحول البيئي لا يكون مجرد إجراء شكلي، بل عملية تنموية شاملة للفرد والمنظمة معًا.

2. **الذكاء العاطفي كحلقة وصل فلسفية بين الممارسة والسلوك:** وجود الوساطة الجزئية للذكاء العاطفي يشير إلى أن الفهم الذاتي والوعي العاطفي يمثلان حلقة وصل معرفية تربط بين الممارسات التنظيمية والسلوكيات الواقعية، وهو ما يؤكد فلسفة التغيير التدريجي القائم على الوعي الداخلي قبل السلوك الظاهر.

3. **الأثر البنائي للممارسات الخضراء:** إن قوة العلاقة بين الممارسات الخضراء والسلوك البيئي تعكس أن الممارسات المنظمة ليست مجرد أدوات تشغيلية، بل تُشكّل بنية ثقافية عميقة داخل المنظمة، مما

يعزز التوجه نحو المسؤولية البيئية ويغرسها في وعي الأفراد العاملين، وهذا يؤكد أن الثقافة والسلوك مرتبطان بنسق متكامل.

4. الرؤية الشمولية للتنمية المستدامة: تبرهن النتائج على أن التنمية المستدامة في المنظمات تحتاج إلى مزيج من الممارسات العملية (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والقدرات الداخلية للعاملين (الذكاء العاطفي) المتمثلة بـ (الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة عواطف الآخرين)، مما يؤكد فلسفة النظر إلى الفرد والمنظمة كوحدة متكاملة، إذ لا يكفي التركيز على الأدوات فقط دون تنمية الوعي والمعرفة الذاتية للعامل.

2. **التوصيات:** استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز هذه العلاقات وتحقيق أثر ملموس داخل المنظمات، تهدف هذه التوصيات إلى توجيه صانعي القرار لتطوير استراتيجيات مستدامة تربط بين الممارسات التنظيمية والقدرات الإنسانية للعاملين، وكالاتي:

1. تطوير برامج شاملة للممارسات الخضراء والوعي العاطفي داخل المنظمة يتم ذلك عن طريق إنشاء ورش تدريبية دورية تجمع بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء مثل الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير المستدام، والحوافز البيئية، مع تمارين على الذكاء العاطفي مثل إدارة الضغوط والوعي الذاتي، فضلاً عن قياس أثر هذه البرامج على مستوى الذكاء العاطفي والسلوك البيئي عبر استبيانات تقييمية فصلية.

آلية التطبيق: تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة تدريب ربع سنوية، وتحديد مدربين داخليين أو الاستعانة بخبراء خارجيين، مع إلزام كل قسم بحضور عدد معين من الساعات التدريبية، ويتم تطبيق استبيانات قبل وبعد التدريب، وتحليل النتائج باستخدام برامج إحصائية، ثم رفع تقارير مختصرة للإدارة العليا لقياس التحسن واتخاذ قرارات تطويرية.

2. تعزيز الذكاء العاطفي كعنصر أساسي في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدراج مقاييس الذكاء العاطفي ضمن تقييم أداء العاملين وإثراء برامج التدريب الداخلي بها، كذلك تصميم برامج إرشادية لتعليم العاملين كيفية تحويل وعيمهم العاطفي إلى سلوكيات بيئية إيجابية، مثل المبادرة لتقليل النفايات أو تحسين استخدام الموارد. آلية التطبيق: يتم تعديل نموذج تقييم الأداء السنوي ليشمل مؤشرات واضحة للذكاء العاطفي (مثل التحكم بالانفعالات والعمل الجماعي)، وتدريب المشرفين على كيفية تقييمها، كما يتم تقديم جلسات إرشادية قصيرة شهرية (15-30 دقيقة) داخل الأقسام، مع متابعة سلوك العاملين من قبل الرؤساء المباشرين وتقديم تغذية راجعة مستمرة.

3. دمج الممارسات الخضراء ضمن ثقافة وقيم المنظمة ولتحقيق ذلك إصدار سياسات رسمية تشجع السلوك البيئي، مثل تخصيص حوافز للفرق التي تحقق أهداف الاستدامة وتنظيم حملات داخلية لتسليط الضوء على الأفراد العاملين

والمبادرات المميزة، مما يعزز القيم البيئية ويحوّل الممارسات إلى جزء من الهوية التنظيمية. آلية التطبيق: يتم إصدار دليل رسمي للسلوك البيئي وتعميمه على جميع العاملين مع إطلاق حملات داخلية دورية (شهرية أو فصلية)، مثل "تقليل استهلاك الورق" أو "بيئة عمل خضراء"، كما يتم إنشاء نظام مكافآت بسيط (شهادات تقدير أو حوافز مالية رمزية)، ونشر إنجازات العاملين المتميزين عبر البريد الإلكتروني أو لوحات الإعلانات الداخلية.

4. إنشاء برامج متكاملة لتحقيق التنمية المستدامة تربط بين الممارسات التنظيمية والقدرات الإنسانية عن طريق تطوير خطة سنوية تضم أهدافاً بيئية محددة مرتبطة بمؤشرات أداء العاملين (KPI) مع دعم التدريب على الذكاء العاطفي لزيادة التفاعل والالتزام، واستخدام تقارير الأداء البيئي لتقييم أثر الممارسات الخضراء في سلوك العاملين وتحسين البرامج المستقبلية. آلية التطبيق: يتم إعداد خطة سنوية من قبل الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، تتضمن أهدافاً رقمية واضحة (مثل تقليل استهلاك الطاقة أو النفايات). تُوزع هذه الأهداف على الأقسام وربطها بتقييم الأداء، مع متابعة التنفيذ عن طريق تقارير سنوية واجتماعات مراجعة، واستخدام النتائج لتحديث الخطط وتحسينها بشكل مستمر.

المصادر:

Books:

1. Bar-On, R. (1997). Emotional quotient-inventory.
2. Chouhan, T., Singh, A., & Chopra, A. (2025). Sustainable Organizations: Driving Green Practices Through Emotional Intelligence.
3. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.
4. Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., & Wiernik, B. M. (2012). The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), Managing human resources for environmental sustainability (pp. 155–186). Jossey-Bass/Wiley.
5. Paoletti, P., & Ben-Soussan, T. D. (2021). Emotional intelligence, identification, and self-awareness according to the sphere model of consciousness. In The science of emotional intelligence. IntechOpen.
6. Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2014). Nonparametric statistics: A step-by-step approach. John Wiley & Sons.

Article:

7. Alherimi, N., Marva, Z., Hamarsheh, K., & Alzaatreh, A. (2024). Employees' pro-environmental behavior in an organization: a case study in the UAE. Scientific reports, 14(1), 15371-15386.
8. Alzgool, M. R. H., Abbas, S. I., Al-Omari, M. A., Haji-Othman, Y., & Kzar, M. H. (2025). The impact of green HRM on employee technostress: The moderating role of emotional intelligence in digital leadership in the banking sector. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8(3), 4035-4045.

9. Antonopoulou, H. (2024). The value of emotional intelligence: Self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components. *Technium Education and Humanities*, 8, 78-92.
10. Aziz, F., Mahadi, N., & Ariffin, Z. Z. (2019). The role of emotional intelligence in promoting environmental friendly behavior in organization. *Test engineering and management*, 81, 5985-5993.
11. Aziz, F., Mahadi, N., Tasnim, R., Rizal, A. M., Baskaran, S., Kamarudin, S., ... & Mohammad, J. (2018). Linking emotional intelligence with employee pro-environmental behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 502-522.
12. Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
13. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10)1-19.
14. Culver, D. (1998). A review of Emotional Intelligence by Daniel Goleman: implications for technical education. In FIE'98. 28th annual frontiers in education conference. Moving from 'teacher-centered' to 'learner-centered' education. Conference proceedings (Cat. No. 98CH36214) (Vol. 2, pp. 855-860). IEEE.
15. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & society*, 48(2), 243-256.
16. Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956-1972.
17. Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. Guil y Mestre, J. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 2004, 36 (2), 209-228.
18. Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171-1184.
19. Fianko, S. K., Jnr, S. A. J. S. A., & Dzogbewu, T. C. (2020). Does the interpersonal dimension of Goleman's emotional intelligence model predict effective leadership?. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(4), 221-245.
20. Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A., & Dalton, E. (2010). Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in organizations: A typology of HRD interventions. *Advances in developing human resources*, 12(5), 587-613.
21. Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational researcher*, 18(8), 4-10.
22. Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International journal of psychology*, 49(3), 141-157.
23. Gill, L. J., Ramsey, P. L., & Leberman, S. I. (2015). A systems approach to developing emotional intelligence using the self-awareness engine of growth model. *Systemic practice and action research*, 28(6), 575-594.
24. Iftikar, T., Hussain, S., Malik, M. I., Hyder, S., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Green human resource management and pro-environmental behaviour nexus with the lens of AMO theory. *Cogent business & management*, 9(1), 2124603.

25. Ikpesu, O. C. (2017). Self-management dimension of emotional intelligence as determination of academic administration in public university. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17(1), 49-57.
26. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The international journal of human resource management*, 19(12), 2133-2154.
27. Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2013). Emotional intelligence, emotional self-awareness, and team effectiveness. In *Linking emotional intelligence and performance at work* (pp. 145-164). Psychology Press.
28. Khaddage-Soboh, N., Yunis, M., Imran, M., & Zeb, F. (2024). Sustainable practices in Malaysian manufacturing: The influence of CSR, transformational leadership, and green organizational culture on environmental performance. *Economic Analysis and Policy*, 82, 753-768.
29. Khan, A., Tao, M., Ahmad, H., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Revisiting green supply chain management practices: The mediating role of emotional intelligence. *Sage Open*, 10(1), 13-1.
30. 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.
31. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International journal of hospitality management*, 76, 83-93.
32. Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. *Journal of cleaner production*, 13(4), 329-339.
33. Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?. *Environmental education research*, 8(3), 239-260.
34. Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness. *Human resource development quarterly*, 15(4), 489-495.
35. Kuo, L., Yeh, C. C., & Yu, H. C. (2012). Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 273-287.
36. Likhitar, P., & Verma, P. (2017). Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention. *International journal for innovative research in multidisciplinary field*, 3(5), 152-157.
37. Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 132-138.
38. Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and individual Differences*, 35(3), 641-658.
39. Louwen, C., Reidlinger, D., & Milne, N. (2023). Profiling health professionals' personality traits, behaviour styles and emotional intelligence: a systematic review. *BMC medical education*, 23(1), 120-176.
40. Lunenburg, F. C. (2011). "Emotional Intelligence in the Workplace: Application to Leadership". *International Journal of Management Business and Administration*, Vol. 14, No.1, 1-6.
41. Maco, M., & Kwon, J. (2025). Fostering pro-environmental behavior at work: A self-determination theory perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(2), 473-488.

42. McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93.
43. Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
44. Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.
45. Ogbu Edeh, F., & Okwurume, C. N. (2019). Green human resource management and organisational sustainability of deposit money banks in Nigeria. *Journal of Management Sciences*, 3(1), 224-235.
46. Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
47. Patwary, A. K., Mohd Yusof, M. F., Bah Simpong, D., Ab Ghaffar, S. F., & Rahman, M. K. (2023). Examining proactive pro-environmental behaviour through green inclusive leadership and green human resource management: an empirical investigation among Malaysian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2012-2029.
48. Perron, G. M., Côté, R. P., & Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 551-562.
49. Petrides, K. V., Furnham, A., & Mavroveli, S. (2007). Trait emotional intelligence: Moving forward in the field of EI. *Emotional intelligence: Knowns and unknowns*, 4, 151-166.
50. Praditsang, M., Hanafi, Z., & Walters, T. (2015). The relationship among emotional intelligence, social intelligence and learning behaviour. *Asian Social Science*, 11(13), 98-107.
51. 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.
52. Robertson, J. L., Barling, J., Nielsen, S., & Huse, M. (2012). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193-215.
53. 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*, 28(5), 737-749.
54. Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
55. 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*, 26(2), 424-438.
56. Saifulina, N., & Carballo-Penela, A. (2017). Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behaviour of employees. *Sustainable Development*, 25(4), 299-310.
57. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

58. Saro, J. M., Taray, J. D., Cinso, J. S., Ingaling, B. S., Enguio, M. J. A., & Hayon, C. P. B. (2025). Level of attitude, behavior, and awareness of senior high school students toward environmental conservation. *JPBI (Jurnal Pendidikan Biologi Indonesia)*, 11(1), 111-124.
59. Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of environmental management*, 65(4), 339-346.
60. Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., & Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 818-835.
61. Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28, 5-13.
62. Silvestre, W., Begnini, S., & Abreu, I. (2025). The Paradox of Trust: How Leadership, Commitment, and Inertia Shape Sustainability Behavior in the Workplace. *Administrative Sciences*, 15(7), 254-283.
63. Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., & Elshaer, I. (2020). Influences of green human resources management on environmental performance in small lodging enterprises: The role of green innovation. *Sustainability*, 12(24), 10371.
64. 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.
65. Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.
66. Thompson, H. L. (2006). "Exploring the Interface of the Type and Emotional Intelligence Landscapes". *Bulletin of Psychological Type*, Vol. 29, No. 3, 14-19.
67. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*, 140, 227-235.
68. Ugoani, J. (2021). Emotional intelligence and its impact on effective human resource management. *International Journal of Economics and Financial Research*, 7(1), 5-13.
69. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study" *The Leadership Quarterly* 13, 243–274.
70. Wong-Parodi, G., & Rubin, N. B. (2022). Exploring how climate change subjective attribution, personal experience with extremes, concern, and subjective knowledge relate to pro-environmental attitudes and behavioral intentions in the United States. *Journal of Environmental Psychology*, 79, 101728.
71. Yahaya, A., Ee, N. S., Bachok, J. D. J., Yahaya, N., Bon, A. T., & Ismail, S. (2011). The relationship of dimensions of emotional intelligence and academic performance in secondary school students. *Elixir Psychology*, 41, 5821-5826.
72. Zafar, H., Tian, F., Ho, J. A., Roh, T., & Latif, B. (2025). Understanding voluntary pro-environmental behavior among colleagues: Roles of green crafting, psychological empowerment, and green organizational climate. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 468-482.
73. Zhang, H., Zhang, X., & Bai, B. (2021). Tourism employee pro-environmental behavior: An integrated multi-level model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 443-452.
74. Zoromba, M. A., & El-Gazar, H. E. (2025). Nurses' attitudes, practices, and barriers toward sustainability behaviors: a qualitative study. *BMC nursing*, 24(1), 437-446.