

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبة:

قطوش عزيز

مجيدي موسى

تحت عنوان:

أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على  
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء  
(دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة)

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. بركاتي الحسين
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بن تومي سارة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. براهيمى نادية

السنة الجامعية : 2022/2021

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

نجر

# تشكرات

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء، أن أتقدم بخالص الشكر

والتقدير والامتنان

إلى الدكتورة المشرفة: "بن تومي سارة"

على كل ما أسدته من نصائح وتوجيهات وارشاد

خلال إعداد هذه المذكرة والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة

تواضعه

نسأل الله أن يجزيها خير الجزاء

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا أو ساهم في

إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرمهم بقراءة هذه المذكرة

ومناقشتها

شكرا جزيلا أستاذي الفاضل.

قطوش عزيز

مجيدي موسى

# إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا  
وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله  
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من قال فهما الرحمان "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
إلى منبع فخري واعتزازي، إلى من رافقتني دعواتها، وزادني رعاها نجاحا إلى منبع الأمل الصافي والامل  
المشرق الذي لا يغيب ضوءه كالشمس أمي الحبيبة  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، ارجو من الله ان يمد عمرك لترى  
جني الثمار، بعد طول انتظار، قدوتي أبي الغالي  
إلى كل أفراد عائلتي  
إلى من علمونا حروف من ذهب وكلمات من درر، إلى كل الزميلات في قسم علوم التسيير  
إلى كل من شاركني لحظة من لحظات حياتي إلى كل من أحبهم قلبي ونساهم قلبي أهدىكم تحيتي وثمره  
جهدي  
إلى كل هؤلاء شكرا جزيلاً.

**قطوش عزيز**

إهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى

﴿ فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما

جناح الذل من الرحمة قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ سورة

الاسراء الآية 24

إلى من أمضي حياته في الشقاء ليسهل على حياتي لأعيش في الرقاء

إلى العزيز على قلبي أبي أطال الله في عمره

إلى كل عائلي الكريمة من جد وجدة وأعمام وعمات وخالات الكل

باسمه

إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

**مجيدى موسى**

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

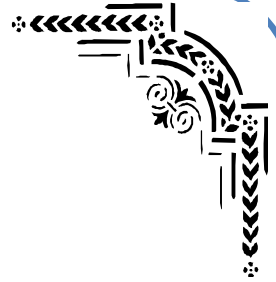
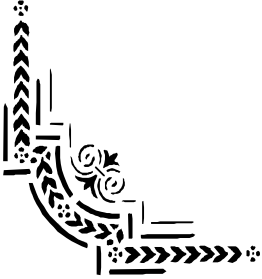
الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية الخضراء</b>	
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: مدخل نظري حول المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
11	أولاً: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
14	ثانياً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
16	ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الثاني: مبادئ واتجاهات المسؤولية الاجتماعية
18	أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
18	ثانياً: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الثالث: معايير المسؤولية الاجتماعية
19	أولاً: معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة
19	ثانياً : معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة
19	ثالثاً: معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع
19	رابعاً : معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج

19	المطلب الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
19	أولاً: البعد الاقتصادي
20	ثانياً: البعد القانوني
21	ثالثاً: البعد الأخلاقي
21	رابعاً: البعد الإنساني (الخيرى)
24	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء
24	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء
25	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
25	ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
26	ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
28	المطلب الثاني: الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء
29	المطلب الثالث : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
34	المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء.
34	المطلب الأول: أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطبيق المسؤولية الاجتماعية
35	أولاً: أثر التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية
38	ثانياً: أثر التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية.
39	ثالثاً: أثر التحفيز الأخضر على المسؤولية الاجتماعية
41	رابعاً: أثر تقييم أداء العاملين على المسؤولية الاجتماعية.
42	خامساً: أثر الخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية
44	المطلب الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
45	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه كلاً من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

47	خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمطاحن الحضنة بالمسيلة	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:
50	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر
50	أولا: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
51	ثانيا : الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة
51	ثالثا: قدرات الشركة
51	رابعا: وظائف الشركة
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
53	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية
53	أولا: مجتمع وعينة الدراسة.
55	ثانيا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.
57	ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية.
58	رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة(الاستبيان).
64	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
64	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
64	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).
65	ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.
75	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).
75	أولا: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة.
77	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

89	ثالثاً: نموذج الدراسة الميداني
91	خلاصة الفصل التطبيقي:
93	الخاتمة
97	قائمة المراجع
102	الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفردية	(01)
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	(02)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	(03)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(04)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	(05)
56	يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.	(06)
57	يبين محاور الاستبيان وأبعاده	(07)
59	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	(08)
59	الاتساق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية.	(09)
61	الاتساق الداخلي لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	(10)
62	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	(11)
63	يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.	(12)
63	يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	(13)
65	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	(14)
66	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	(15)
67	العبارات المتعلقة البعد الاقتصادي.	(16)
69	العبارات المتعلقة بالبعد القانوني	(17)

70	العبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي	(28)
71	العبارات المتعلقة بالبعد الإنساني	(19)
73	العبارات المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	(20)
75	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.	(21)
76	يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.	(22)
76	يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.	(23)
77	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(24)
78	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).	(25)
80	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(26)
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).	(27)
82	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(28)
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج).	(29)
84	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(30)
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج).	(31)
87	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	(32)
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج).	(33)

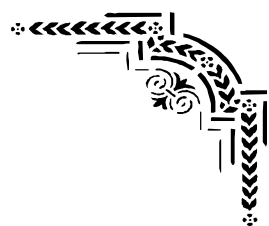
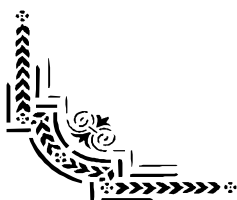
قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة الفرضي	(01)
22	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ (corroll)	(02)
52	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	(03)
89	نموذج الدراسة الميداني	(04)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
101	استمارة استبيان	(01)
107	مخرجات SPSS	(03)

# مقدمة



## مقدمة:

إن المتتبع لدورة حياة المؤسسة الاقتصادية ليجد أنها مرت بعدة مراحل تتخللها انجازات وعقبات منذ نشوئها، فتطورت وتطور معها المجتمع والمحيط الذي تعيش فيه، ومن أسباب هذا التطور السريع هو ظهور التكنولوجيا وتناميها مما سمح بانتشار المعرفة ومراكز البحث العلمي، فبرزت العولمة نتيجة لهذا التطور التكنولوجي والتي انعكست آثارها على الأفراد والمؤسسات بصفة خاصة، إذ أصبحت بيانات أية مؤسسة متاحة عبر وسائل الاتصال المختلفة حيث نرى أنها تارة تخدم هذه المؤسسات وتارة العكس بل تكون في شكل دعايات مغرضة تحط من قيمتها في ظل شدة المنافسة من المؤسسات العاملة خاصة في نفس النشاط من هذا المنطلق تطورت أشكال المؤسسات وتعددت أساليب الإنتاج وتقديم الخدمات، حيث انتقلت المؤسسة الاقتصادية من مؤسسة تعمل على هدف واحد وهو تحقيق أقصى ربح ممكن لتتعدى ذلك إلى محاولة الإسهام في البيئة أو الوسط الذي تعمل فيه، وذلك بزيادة آثارها الإيجابية فيه وتقليل الأثر السلبي لأنشطتها خاصة مع التلوث الصناعي الكبير بأنواعه المختلفة وانتشار ظاهرة تقليد المنتجات، وتعتبر هذه العوامل الأخيرة من أكبر التحديات التي تقف أمام المؤسسات حتى تصل إلى مصاف المؤسسات الرائدة عالمياً.

إن المؤسسة الاقتصادية تحاول اليوم التفاعل مع الوسط الذي تعيش فيه وتتواصل مع جمهورها أو ما يطلق عليه عادة بالأطراف ذات المصلحة، وذلك من خلال الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة بها لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز الثقة مع أطراف التعامل معها ومحاولة تغيير المفهوم القديم لهدف المؤسسة على أنها تهدف للربح فقط إلى المفهوم الجديد والذي يضفي طابع المسؤولية والالتزام اتجاه كل المتعاملين معها على اختلاف أدوارهم وكذلك البيئة والمجتمع، وبالإضافة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالمسؤولية الاجتماعية هي تلك البرامج ذات الطابع الاجتماعي الواجب تبنيها من طرف المنظمات، هذه الأخيرة عليها لعب دور المواطن الصالح في المجتمع، لديها حقوقاً وعليها واجبات يجب تأديتها، وفي حال تقصيرها لهذه الواجبات فإن المجتمع سيقوم بمعاقبتها، وإذا قامت بها بشكل أكثر من المتوقع فإنها ستكافأ بمكانة عالية في المجتمع الذي تنشط فيه. لوحظ في الآونة الأخيرة اهتمام كبير في عالم الأعمال بموضوع التنمية المستدامة ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، نظراً لظهور المشاكل البيئية والمنافسة العالمية

والتي تشكل تهديدا على بقاء المنظمة واستمراريتها مما فرض على المنظمات المعاصرة تعديل سلوكها المؤسسي من اجل تبني الممارسات الصديقة للبيئة وخلق ثقافة الإدارة الخضراء، وقد توصلت العديد من الدراسات والتجارب العالمية الى ان السبب الرئيسي في المشكلات البيئية هو نتيجة سلوك الحكومات والمؤسسات يليها سلوك الافراد والمجتمعات و لذلك اتجهت هذه المؤسسات الى دمج الإدارة البيئية مع العديد من الإدارات، من أهمها إدارة الموارد البشرية، والتي تم تسميتها بإدارة الموارد البشرية الخضراء.

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورا حيويا في القضايا البيئية وتحقيق الاستدامة لموارد المنظمة وتعتبر فلسفة او منهج بيئي اداري يهدف الى دمج وتضمين الأهداف البيئية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كي تصبح صديقة للبيئة، وتساعد على تشجيع الموظفين على القيام بمبادرات خضراء في بيئة عملهم وتشجيعهم على ان يكونوا أصدقاء للبيئة، وهذا من اجل تحسين أدائها البيئي كاستجابة للتوقعات العالمية والحكومية للاستدامة، وبناء العلاقة التجارية البيئية مما يحسن صورتها لدى الموظفين والعملاء والمجتمع وبالتالي يؤدي الى زيادة انتاجيتها و قدرتها التنافسية .

### أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق ورغبة منا في التعرف على أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ومنه يمكن طرح الإشكالية الجوهرية للبحث في السؤال الآتي:

هل تبني المسؤولية الاجتماعية يؤثر على ممارسات الموارد البشرية الخضراء

في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

انطلاقا من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

1. هل يؤثر البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية

في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

2. هل يؤثر البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

3. هل يؤثر البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

4. هل يساهم البعد الإنساني (الخيرى) للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية الآتية:  
الفرضية الرئيسية: تبني المسؤولية الاجتماعية يؤثر على ممارسات الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإنساني(الخيرى) للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية في دراسة وتحليل موضوع المسؤولية الاجتماعية، لذلك يتم إبراز أهمية الذكاء الاقتصادي وكيف يساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يمكن لهذه الدراسة أن تثري المكتبة العلمية باعتبارها مرجعا إضافيا قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال، خاصة وأن دراسات في هذا الموضوع قليلة جدا بالأخص باللغة العربية.

رابعا: أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية.
  - يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح المسؤولية الاجتماعية وإبراز أهميته في المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن.
  - تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال الموارد البشرية الخضراء.
  - محاولة إبراز كيفية أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية الخضراء.
- خامسا: أسباب اختيار الموضوع:**

- الميل لمعالجة الموضوع.
  - المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.
  - غياب المسؤولية الاجتماعية على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية.
- سادسا: صعوبات الدراسة:**

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية.
- صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكاملة.

**سابعا: منهج الدراسة**

- وللإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم.

**ثامنا: الدراسات السابقة:**

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

- الدراسة الأولى:** " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة % "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تيسمسيلت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2022/2021، للطالب امحمد سعيداني.

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية (في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بأبعاده) الولاء العاطفي، الولاء الخيري، والولاء المستمر (في المنظمات، مع الإشارة إلى فرع صيدال للمضادات الحيوية بالمدينة.

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

أن أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في فرع المضادات الحيوية بالمدينة على الولاء التنظيمي للعاملين إيجابي وبنسبة متوسطة، في حين كان تأثير كل بعد على حدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أبعاد الولاء التنظيمي بشكل منفرد يتفاوت في النسبة ما بين نسبة ضعيفة، متوسطة ومقبولة، بينت أن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية ليس له أي تأثير على البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي.

**الدراسة الثانية:** " المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال "، مع الإشارة إلى دراسة حالة مؤسسة متعامل الهاتف النقال في الجزائر موبيليس، أطروحة دكتوراه للباحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، 2019/2018، للطالب محمد شقراني.

**الهدف من الدراسة:**

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية (في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها) التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع، الاستجابة، والجودة (في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة احصائية لكل من (البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري ( في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، كما كان تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي البعد القانوني يليه البعد الأخلاقي، ثم يليه البعد الخيري، وأخيرا البعد الاقتصادي)

الدراسة الثالثة: " أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة . باتنة "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع: تسيير المنظمات تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014، للطالب معيفي محمد لمين.

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العمال والموظفين لمؤسسة نفضال وحدة باتنة . ، حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تتكون من 100 موظف وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 57 استبانة بنسبة 57% من إجمالي العينة ولتحليل البيانات تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل التباين والانحدار ، وتحليل التباين الأحادي أنوفا واختبار  $T_{test}$

**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية من ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، والحرص على قيام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بوظائفها وفق الأهداف التي تحقق مصلحة العامل والمؤسسة، وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيزها لدى المرؤوسين والعمال، وغرس حب المصلحة العامة والحرص على المحافظة بالبيئة والمجتمع.

#### تاسعا: حدود الدراسة

- 1- **المجال المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- 2- **المجال الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مطاحن الحضنة ودرجة تأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة.
- 3- **المجال الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل 2022 إلى جوان 2022.

## عاشرا: نموذج الدراسة الفرضي

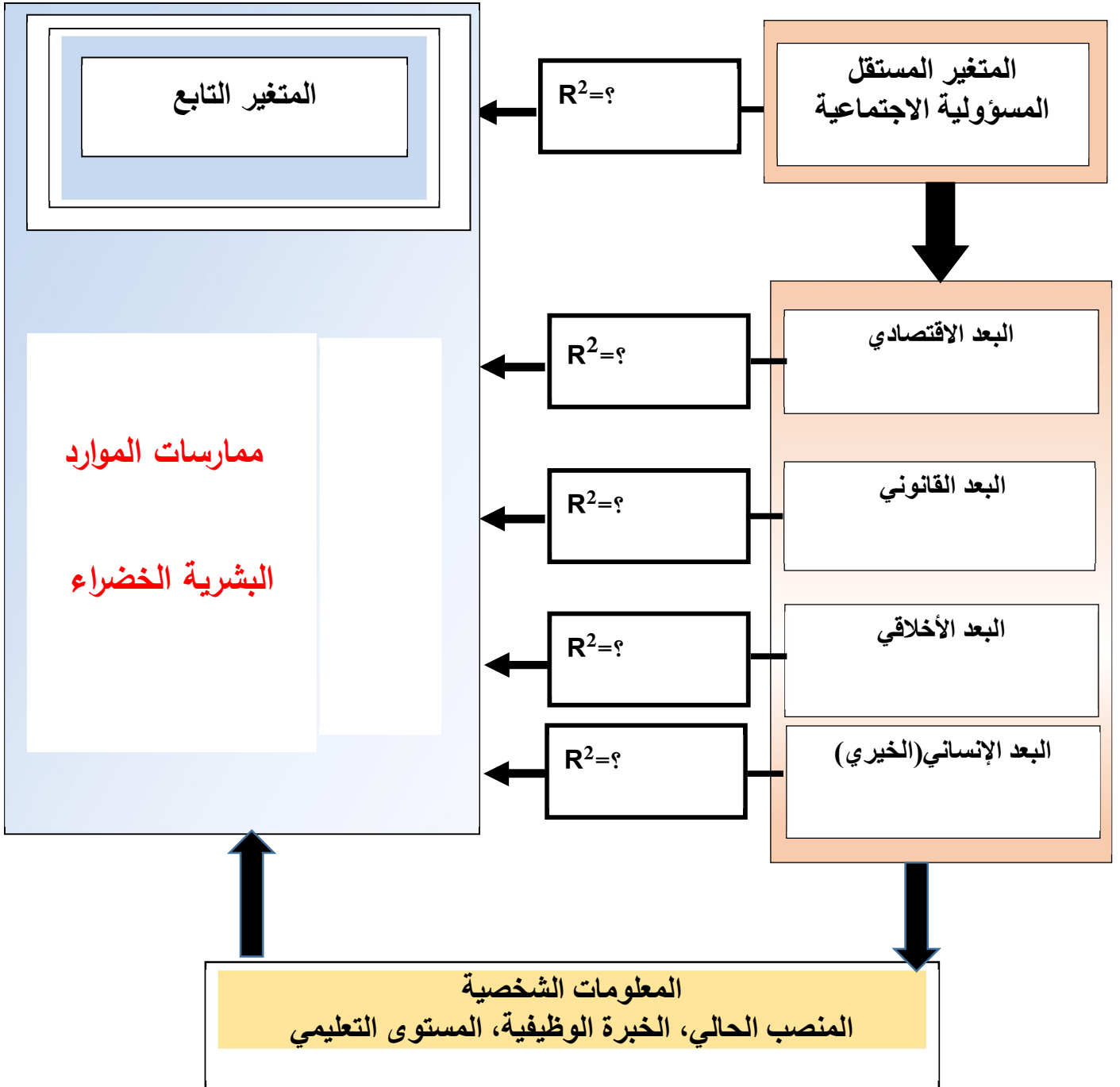
يوضح الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين

المتغير المستقل كالمتمغير التابع.

التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني البعد الأخلاقي، البعد الإنساني (الخيرى)) والمتغير التابع هو: ممارسات الموارد البشرية الخضراء ، ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مدى تبني المسؤولية الاجتماعية، وممارسات الموارد البشرية الخضراء وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و -1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير ( $R^2$ ) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B : سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية ( $B, R^2, r$ ) من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05.

شكل رقم (01): يوضح النموذج الفرضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

## إحدى عشر: هيكل البحث

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية كمبحث أول وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمبحث ثاني بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل بميدان الدراسة كمبحث أول، والإطار المنهجي مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبيان ومعالجته احصائيا ومن ثم تطرق إلى عرض وتحميل البيانات من حيث الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وتفسير محاور وأبعاد الدراسة كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية  
وممارسات الموارد البشرية الخضراء

المبحث الأول: مدخل نظري حول المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد

البشرية الخضراء

**تمهيد:**

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أكثر المواضيع المطروحة في عالم الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات لا تقيم على أساس ما حققته من أرباح بل تعدى ذلك إلى مدى التزاماتها اتجاه البيئة، المجتمع والأطراف التعامل معها، فصار من الضروري تقوية وضمان الاتصال والتواصل مع جمهورها من خلال تطوير أنشطة العلاقات العامة للمؤسسة بتجسيد منهج المسؤولية الاجتماعية فيها وهذا لتحسين صورتها وزيادة تنافسيتها في ظل محيط يتميز بالتغير وبالتسارع.

📌 **المبحث الأول:** مدخل نظري حول المسؤولية الاجتماعية

📌 **المبحث الثاني:** إدارة الموارد البشرية الخضراء

📌 **المبحث الثالث:** العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

### المبحث الأول: مدخل نظري حول المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، بل يتعدى ذلك ويجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية<sup>(1)</sup>، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية في المطلب الأول، ولابد من الإشارة إلى أهم مبادئها واتجاهاتها في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث معايير المسؤولية الاجتماعية .

#### المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها<sup>(2)</sup>، وسنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي :

أولاً- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً - أهمية المسؤولية الاجتماعية

#### أولاً: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

<sup>1</sup> - بختي يوسف، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي في علوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التدبير، قسم العلوم المالية و المحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017- 2018، ص 19 .

<sup>2</sup> - ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 27 .

والايكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة وفيما يلي أهم مراحل التطور: (1)

**1- مرحلة الثورة الصناعية:** تتميز هذه المرحلة بوجود إستغلال غير عقلائي لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث إتجاه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير.

**2- مرحلة العلاقات الإنسانية:** لقد برزت خلال هذه الفترة التي أعقبت عام 1920 كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدهت منظمات الأعمال والمتمثل في تعظيمها للأرباح. حيث ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، بالإضافة إلى تقليص ساعات العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة، وقد اعتبرت هذه المرحلة كتطور أساسي في مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بمستفيدين آخرين غير المالكين والمستثمرين، ألا وهم العمال.

**3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنظمات:** إن التطورات التي أدخلها Henry Ford بابتكاره الخط الإنتاج والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها.

لقد استخدمت خطوط الإنتاج في بداية ظهورها عددا كبيرا من الأحداث وصغار السن وذلك لسهولة أداء العمل، حيث يتخصص العمل بجزء بسيط جدا من العمل ولا تحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه. إن هذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة الصناعية فضلا عن بداية حصول تلوث في الجو نتيجة الأعداد الكثيرة من السيارات التي بدأت تجوب شوارع المدن خصوصا وأن نوعية الوقود المستخدم كانت منخفضة الجودة والغازات المنبعثة في احتراقها تحمل الكثير من الملوثات للجوء لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها.

<sup>1</sup> - مديحة بن أم هاني، دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017- 2018، ص 10-09 .

4- مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية: تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فالتطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي

للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين.

5- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: من العلامات البارزة هنا تظهر دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. إن هذه الدعوات والكساد الكبير فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ويطلع عليها الناس بشكل واسع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل الأفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورتها الحديثة. فقد تخلصت كثر من الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي وسقطت الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية.

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على منظمات الأعمال في العالم كله، فالمشاركة، بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كله نتاج التطورات المشار إليها مسبقا.

7- مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات: تعاضم قوة النقابات وزيادة تأثيرها على المنظمات، إدراك الناس للتلوث البيئي الناجم عن العمليات الصناعية، كثرة القضايا المرفوعة ضد منظمات الأعمال من طرف المستهلكين بسبب التسمم الغذائي، إصابات في العمل، الانتهاكات البيئية.

8- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: والتي نداءات واحتجاجات المراحل السابقة بشكل قوانين ورسائل أخلاقية والتي ظهرت في شعارات الشركات بشكل صريح ولافت للنظر.

9- مرحلة جماعات الضغط: مثلت هذه الجماعات مصالح شريحة واسعة من المستفيدين من أمثلتها حماية البيئة وحماية المستهلك وجمعية أطباء بلا حدود وغيرهم إذ أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجاً وأقوى حضوراً على أرض الواقع.

10- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية: اتسمت هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبرز كثير من الظواهر كالعولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات حيث حملت في طياتها مخاوف لتزايد سطوة شركات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها في تقديم الكثير من الخدمات وهذا ما حث المنظمات على تطوير مبادراتها الاجتماعية.

### ثانياً : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية، نذكر منها:

عرف (Peter Drucke) : المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.<sup>(1)</sup> وعرفها (Holmes) أن المسؤولية الاجتماعية: "التزام أخلاقيات وأدبيات تتحمله المؤسسات اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها.<sup>(2)</sup>

في حين عرفها البنك الدولي (World Bank) فعرّفها على أنها : "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد."<sup>(3)</sup>

1- طاهر المنصور الغالبي ، صالح مهدي العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008 ، ص 49 .

2- محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007 ، ص 15 .

3- أبو بكر أحمد بوسالم، زكريا مطلق الدوري، "المسؤولية الاجتماعية والبيئة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة عنة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 06 .

أما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة " بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل . (1)

بناء على ما سبق، يمكن القول أن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يركز على النقاط التالية :

✚ الالتزام المؤسسة بالقيام بواجباتها نحو الأطراف ذات المصلحة .

✚ الامتثال للقوانين والالتزام بالأخلاق في جميع الأنشطة .

✚ تعتبر المؤسسة طرفا فاعلا في المجتمع وبالتالي يقع على عاتقها تنمية هذا المجتمع .

✚ القيام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية في سبيل تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة

### ثالثا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء كان للمؤسسة أو للمجتمع أو الدولة.

1- بالنسبة للمؤسسة : تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي : (2)

- تحسين الأداء المالي وزيادة الأرباح.

- استقطاب عدد ممكن من العملاء وضمان ولائهم للمؤسسة.

- تحسين علاقات المؤسسة داخليا وخارجيا.

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافل الفرص

الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

2- بالنسبة للمجتمع: تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع المحلي فيما

يلي : (3)

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.

1- علاء فرحان طالب وآخرون، "فلسفة التسويق الأخضر"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ، ص 37 .

2- محمد جودت ناصر وعلى الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، دار الملايين، ط1، دمشق-سوريا، 2014، ص 24 .

3- مرهون غنية و جيلح عفاف، أثر الالتزام الوظيفي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإدارة الإستراتيجية، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020-2021 ، ص 40 .

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية.
  - تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
  - ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
  - تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد
- 3- بالنسبة للدولة:** تلعب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور كبير بالنسبة للدولة وذلك من خلال ما يلي: (1)
- تحقيق الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
  - يؤدي الالتزام بالمسؤولية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة فيتحمل التكاليف الاجتماعية.
  - المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات دورها في هذا الإطار.

### المطلب الثاني: مبادئ واتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن إبراز أهم مبادئ واتجاهات المسؤولية الاجتماعية وفقاً لما يلي :

#### أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي: (2)

- 1 - مبدأ الحماية وإعادة الإصحاح البيئي : يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

<sup>1</sup>- خالد قاشي و رمزي بدرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018 ، ص 29 .

<sup>2</sup>- عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ، 2011، ص 55 .

- 2- مبدأ القيم والأخلاقيات: تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- 3- مبدأ المسائلة والمحاسبة: يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.
- 4- مبدأ تقوية وتعزيز السلطات: العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.
- 5- مبدأ الأداء المالي والنتائج: تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- 6- مبدأ مواصفات موقع العمل: أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة .
- 7- مبدأ العلاقات التعاونية : أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء .
- 8- مبدأ المنتجات ذات الجودة والخدمات: تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن .
- 9 - مبدأ الارتباط المجتمعي : تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع.(1)

<sup>1</sup> - عريوة محاد، المرجع السابق ، ص 56 .

## ثانيا : اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات، نستعرضها فيما يلي: (1)

**1- المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

**2- العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل إستهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة

**3- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

## المطلب الثالث: معايير المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية: (2)

### أولاً: معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

1- بوبكر محمد الحسين، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص التسويق الإستراتيجي للمنظمات ، قسم علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسويق ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2013-2014 ، ص 21 .

2- مرهون غنية وجيلح عفاف ، المرجع السابق ، ص 45 .

### ثانيا : معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة

ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

### ثالثا: معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

### رابعا : معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

### المطلب الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يعد نموذج (corroll) أكثر نماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة، حيث يعتمد على أربعة أبعاد وهي المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة، وفيما يلي شرحا أوليا لمفهوم هذه الأبعاد.

#### أولا: البعد الاقتصادي

تتضمن المسؤولية الاقتصادية تحقيق الأرباح للملاك والاداريين والعاملين والمساهمين، كما أن drucker عبر عن ذلك بقوله "أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، تتمثل أولا بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية، فإن لم تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأرباح، فإنها لم تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى، إضافة إلى تحقيق الربح

لباقى الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة، كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة ووظائف بأجور عادلة للعاملين كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح النافذة.<sup>1</sup> وبالتالي فإن مسؤولية المؤسسة في الجانب الاقتصادي تشمل الأنشطة التالية<sup>2</sup>:

- ✓ دعم الأنشطة الاقتصادية الاجتماعية.
- ✓ الالتزام بالأنظمة والقوانين في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل معهم من خلال مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة.

### ثانياً: البعد القانوني

حيث يندرج في هذا الإطار الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، سواء كان هذا في الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة وغيرها.<sup>3</sup>

من هنا نجد أن المؤسسة مقيّدة بثلاث مسؤوليات هي: <sup>4</sup>

- **حماية مصالح المستهلكين:** وذلك من خلال ضمان ممارسات التسويق العادلة، حماية الصحة والسلامة، الاستهلاك المستدام، حماية البيانات والخصوصية، بالإضافة إلى الحصول على الخدمات والمنتجات الأساسية وتسوية المنازعات والتعويضات، وكذا اتخاذ جميع الخطوات المعقولة لضمان سلامة وجودة السلع والخدمات .
- **المحافظة على البيئة:** من المسؤوليات التي تقع على عاتق المؤسسة والتي لها أهمية كبير ألا وهو حماية البيئة، خاصة من الواقع الذي تعيشه المؤسسات اليوم من مشكلات

<sup>1</sup> - محمد جودة ناصر وعلى لخضر، المسؤولية الاجتماعية وإخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 21.

<sup>2</sup> - صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، مؤتمر دولي حول القطاع الخاص في التنمية، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009، ص 8.

<sup>3</sup> - وهبية مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 80.

<sup>4</sup> - صالح سليم الحموري ورولا نايف المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2015، ص90.

بيئية وضغوط من طرف المجتمع والمؤسسات الدولية لاتخاذ إجراءات وتدابير تساهم في التقليل من هذه الآثار المتنامية .

لهذا كله ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالتزاماتها البيئية والمتمثلة في تشجيع إتباع نهج احترازي اتجاه جميع التحديات البيئية، والاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة، وتشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضار بالبيئة ونشرها .

يضاف إلى ذلك، الحد من التلوث البيئي بجميع أشكاله والاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية وإعادة تدوير المنتجات .

- **تحسين وتأمين مكان العمل:** وهذا من خلال الالتزام بمعايير العمل التي نادى بها الاتفاق العالمي للأمم المتحدة عام 2000، والمتمثلة في احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في التفاوض، والقضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري، بالإضافة إلى الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال، والقضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

### ثالثا: البعد الأخلاقي

تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المنظمات عند قيامها بوظائفها، باتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع المنظومة والقيم والضوابط، والعادات والتقاليد واحترام الثقافات الرئيسية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.<sup>1</sup>

ترتكز أنشطة المؤسسة في هذا البعد على قيم وعادات المجتمع الذي تتواجد فيه، حيث في ذلك تأثير على سمعة المؤسسة وصورتها، الأمر الذي نبه المؤسسات إلى ضرورة التحلي بالمبادئ والمعايير والقيم الأخلاقية، ومن هنا فإن التزامات المؤسسة فيما يخص جانبها الأخلاقي هي:

✓ الالتزام بقواعد السلوك وأخلاقيات العمل.

✓ احترام حقوق الإنسان.

### رابعا: البعد الإنساني (الخيرى)

تشمل المسؤولية الاجتماعية على التبرعات والهبات والمساعدات الخيرية التي تخدم المجتمع، ولا تهدف إلى الربح، كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها.

<sup>1</sup> - محمد جودة ناصر وعلى لخضر، مرجع سابق، ص 21.

## الفصل الأول ---- الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها. إن قيام المؤسسة بأعمال إنسانية لا يعفيها من مسؤوليتها الاجتماعية، فالعمل الخيري هو جزء من مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، والتي تكون على شكل مبادرات اجتماعية طويلة، ومن هنا يمكن أن نذكر بعض أعمال المؤسسة المرتبطة بالتزاماتها الإنسانية وهي كالآتي:

- ✓ الاندفاع الطويل للإسهام في الأعمال الإنسانية التي تتصل بأعمال تقديم الخدمات الصحية والتعليمية وتحسين نوعية الحياة.
- ✓ القيام بالتبرع بالأموال والاهتمام بالفئات المحرومة كالفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ التدخل عند حدوث الأزمات والكوارث.
- ✓ دعم جمعيات ومؤسسات المجتمع المحلي والدولي.

حسب نموذج كارول Carroll المعدل سنة 1991 فإن المسؤولية الاجتماعية ترتكز على أربعة أبعاد (مسؤوليات) رئيسية، والشكل التالي يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

الشكل رقم (02): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ (Carroll)



المصدر: ظاهر محسن، منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، الطبعة الرابعة، عمان، 2015، ص 83.

وفي الجدول تلخيص لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفردية:

جدول رقم (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفردية

العناصر الرئيسية	العناصر الفردية	البعد
المنافسة العادلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>من الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.</li> <li>احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.</li> </ul>	الاقتصادي
التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها.</li> <li>استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.</li> </ul>	
قوانين حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها.</li> <li>حماية الأطفال صحياً.</li> <li>حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.</li> </ul>	القانوني
حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>من تلوث المياه والهواء والتربة.</li> <li>التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.</li> <li>من الاستخدام التعسفي للموارد.</li> <li>صيانة الموارد وتنميتها.</li> </ul>	
السلامة والعدالة	<ul style="list-style-type: none"> <li>من التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.</li> <li>ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن.</li> <li>إصابات العمل.</li> <li>التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.</li> <li>عمل المرأة وظروفها الخاصة.</li> <li>المهاجرين وتشغيل غير القانونيين.</li> <li>عمل المعوقين.</li> </ul>	
المعايير الأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</li> <li>مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>مراعاة حقوق الإنسان.</li> </ul>	الأخلاق
الأعراف والقيم الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>احترام العادات والتقاليد.</li> <li>مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.</li> </ul>	

الخير	نوعية الحياة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوع التغذية.</li> <li>• الملابس.</li> <li>• الخدمات.</li> <li>• النقل العام.</li> <li>• الذوق العام.</li> </ul>
-------	--------------	--

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص82.

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات المعاصرة، إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهناك حاجة متزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة (1) ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء في المطلب الأول ، ولابد من الإشارة إلى الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية الخضراء

إدارة الموارد البشرية الخضراء هي الممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية الخضراء، وسنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي :

➤ **أولاً-** التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

➤ **ثانياً-** مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

➤ **ثالثاً-** أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

<sup>1-</sup> محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017 ، عمان ، الأردن، 2017 ، ص 13 .

### أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد شهد العقدان الأخيران القرن العشرين توافق الآراء بالإجماع على ضرورة واقعية إدارة البيئة في جميع أنحاء العالم وقد بذل هذا الجهد منذ وقوع الضرر الناتج من الملوثات المختلفة التي تعتبر النفايات الصناعية أهمها، والتي كانت تستنزف مواردنا الطبيعية، إذ تم الإعلان من قبل Magna Carta عن البيئة البشرية في مؤتمر الأمم المتحدة الدولي الأول الذي عقد في يونيو 1972 في ستوك هولم للدفاع وتحسين البيئة ، وفي سنة 1990 تكثفت الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأخضر في المنظمات نتيجة التوسع في البيئة وإطلاق المواصفة (ISO 14001) والدور الذي أصبح يلعبه نظام الإدارة البيئية، ونتيجة لذلك ظهرت عدد من الدراسات حول التخضير التنظيمي التي شخّصت حاجة المنظمات إليها لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والأداء والتقييم والمكافآت لتنفيذ العمل الأخضر، وقد تم عرض الأخير من قبل Wehrmeyer سنة (1996) في كتاب "تخضير الناس: الموارد البشرية والإدارة البيئية التي تبين الحاجة إلى دعم إدارة الموارد البشرية بتعزيز القضايا الخضراء والآثار الإيجابية على أداء المنظمات، وفي سنة 2000 بدأت المنظمات باتخاذ أعمال تساهم في حركة خضراء لتعزيز مفاهيم الوعي البيئي التي تحقق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للأعمال التجارية ويبرز دور الإدارة في عملية تتم فيها دمج جميع وظائف الإدارة مع حماية البيئة ، أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم بزيادة الوعي بالموارد الطبيعية المحدودة والحفاظ عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. (1)

وفي سنة 2008 تم دمج إدارة الموارد البشرية والبيئية وصياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل Renwick والأخير كان له أول بحث في GHRM بشكل مفصل حول الممارسات الخضراء، وان هذا المفهوم أنشئ من خلال موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، وتحليل وتصميم العمل، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، والمكافآت ) مع أهداف الإدارة البيئية التنظيمية .

### ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

هناك العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية الخضراء، نذكر منها:

<sup>1</sup>-غني دحام تنائي الزبيدي و محمد فليح حمزة ، مقال بعنوان : تحقيق الإستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية ، منشور بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63 ، 2021 ، ص 79 .

عرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات وبشكل عام تعزيز أسباب الاستدامة البيئية . (1) كما عرفها ( Marhatta & Adhikari ) " بأنها ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من إرتباط العاملين مع منظماتهم. (2) وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها إستخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الإستخدام المستدام للموارد داخل المؤسسات التجارية وتعزيز قضية البيئة التي تزيد من رفع معنويات الموظفين ورضاهم. (3)

ويصف آخرون نظام إدارة الموارد البشرية الأخضر بإعتباره إستخدام سياسات إدارة الموارد البشرية، والفلسفات والممارسات لتعزيز الإستخدام المستدام لموارد الأعمال وإحباط أي ضرر غير مرغوب فيه ينشأ عن الاهتمامات البيئية في المنظمات. (4) الموارد البشرية الخضراء هو إستخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تسهم في تعزيز الإستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة للبيئة، وتعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية البيئية للحفاظ على بيئة أكثر صحة من خلال زيادة مستوى الوعي لدى الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه قضايا الاستدامة.

### ثالثا : أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تقوم بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل للموظفين، والتي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل العمل بالطرق التقليدية وتعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في البرامج

<sup>1-</sup> ASM's International E-Journal of، Green HRM and Sustainability، Marhatta. S & Adhikari. p79 ، 2013 ، Ongoing Research in management And IT

<sup>2-</sup> Marhatta. S & Adhikari . p 80

<sup>3-</sup> سمية بابكر أحمد محمد الضو، تبنى السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة النيلين، فلسطين، 2020 ، ص 25 .

<sup>4-</sup> المرجع نفسه ، ص 25 .

## الفصل الأول ---- الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

التدريبية عن بعد والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتوظيف والتدريب وفقا لأسس العدالة والنزاهة وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات ويقلل من موارد المنظمة. (1) يمكن اختصار أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في النقاط التالية: (2)

- ❖ مساعدة الشركات على خفض التكاليف.
- ❖ خلق ثقافة الاهتمام برفاهية وصحة العاملين.
- ❖ تحسين الصورة العامة، في أي وقت تضيف فيه الشركة مبادرة خضراء إلى مكان عملها، يمكنها من
- تولي علاقات عامة إيجابية. يمكن المنظمات من تعزيز المساهمات البيئية في وسائل الإعلام من خلال البيانات الصحفية لجذب انتباه العملاء المحتملين والمبيعات الجديدة المحتملة .
- ❖ تساعد في تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاستدامة.
- ❖ رفع معنويات الموظفين.
- ❖ تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
- ❖ تخفيض تكاليف المرافق بشكل كبير، حتى الشركات الصغيرة يمكنها تقليل تكاليف مرافقها بشكل كبير باستخدام تقنيات موفرة للطاقة وأقل هدرا.
- ❖ زيادة فرص العمل، حيث أصبحت بعض الوكالات الحكومية والشركات التجارية والمؤسسات غير الربحية التي تلبى معايير خضراء محددة فقط المزايمة على عقودها، يقرض البعض أيضا على إدارات الشراء الخاصة بهم شراء المنتجات الخضراء فقط أو استخدام المنتجات والخدمات التي تبيعها الشركات التي تلبى معايير خضراء معينة.
- ❖ تقليل الأضرار البيئية وتشجيع الموظفين من خلال التدريب والتعويض، على إيجاد طرق لتقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة.

1- رنا خليل التعمري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال، رسالة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البسراء، عمان، الأردن ، 2020-2021 ، ص 25 .

2- المرجع نفسه ، ص 26 .

❖ قد يساعد هذا في الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة وتوفير مدخرات خضراء بالتخلص من النفايات، قد يؤدي الترويج لهذه القيم أيضا إلى تحسين رضا المستهلك بشكل غير مباشر.

### المطلب الثاني: الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

تلعب الموارد البشرية دورا حيويا في جعل المسؤولية البيئية للمؤسسة جزءا من استراتيجيات الشركة، تتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في خلق الوعي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، والحركة الخضراء، واستخدام الموارد الطبيعية، ومساعدة الشركة في الحفاظ على البيئة المناسبة والاحتفاظ بالموارد الطبيعية للأجيال القادمة بين الشباب والعاملين، والتوظيف الأخضر يرتبط مباشرة مع الاستراتيجيات والمعلومات والمواد والتقنيات التي تساهم في تقليل التأثير البيئي وتتطلب معرفة أو مهارات أو تدريباً أو خبرة متخصصة في هذه المجالات. (1)

و هناك خمس استراتيجيات رئيسية حيث يمكن تطبيق مبادئ الاستراتيجية في تحويل منظمة إلى مؤسسة خضراء كليا هي على النحو التالي: (2)

- مجموعة المنتجات والخدمات الخضراء" بما في ذلك إدارة النفايات والتلوث، واستبدال الموارد، والتصميم المستدام، وإعادة الاستخدام التكميلي.
- القوى العاملة الخضراء بما في ذلك استراتيجيات الموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف والاحتفاظ، والتدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتنوع.
- مكان العمل الأخضر، بما في ذلك المواقع العالمية، والنباتات المادية، وبيئة العمل، وأماكن العمل الافتراضية، والمباني الخضراء، والتفريغ البيئي، والنفايات والطاقة، والاستخدام الأمثل لمصادر الطاقة.
- نموذج الوظيفة الخضراء، بما في ذلك الاستدامة المطبقة على الوظائف التقليدية، ونموذج العملية الخضراء على مستوى المؤسسة لدمج الممارسات الخضراء والإدارة المستدامة.

1- رنا خليل التعمري، المرجع السابق، ص 28 .

2- الغالبي طاهر محسن وإدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، بدون صفحة .

- مبادئ الإدارة والحوكمة الخضراء، بما في ذلك مساءلة مجلس الإدارة والإدارة العامة، واختبار الاستدامة، والامتثال، والحوافز، والجوانب الأخلاقية.

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تركز على القدرات الجماعية والفردية لنقل السلوك الأخضر، الهدف من هذه السياسات هو خلق ثقافة بيئية مؤسسية تسعى إلى التركيز على السلوك البيئي للموظف في مكان العمل، والذي بدوره، يمكن الموظفين من ممارسة هذا النوع من السلوك في حياتهم الخاصة.

### المطلب الثالث : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يمكن إبراز أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقا لما يلي: (1)

**1- تصميم الوظيفة الخضراء:** يعبر تصميم الوظائف الخضراء عن العملية التي تهدف إلى تحديد مضمون الوظيفة الخضراء من حيث مهامها ومؤهلات شاغلها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة من جهة، وتحقيق رغبات الموظف الأخضر من جهة ثانية، أخذا بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في تحقيق الأداء البيئي المستدام. ووفقا لذلك فإنه فيما يتعلق بتصميم الوظيفة الخضراء، يتم تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة واستدامتها، وللنجاح على هذا المستوى، فإنه يتعين على المنظمة دمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة خدمة للإدارة الخضراء، بالإضافة إلى تصميم وظائف جديدة تهتم بالبيئة وترتكز أساسا على مسائل الإدارة البيئية للمنظمات.

إن التصميم الجيد للوظائف الخضراء يعد مدخلا إستباقيا لتحقيق الأداء البيئي التنظيمي، بالنظر إلى أهمية أخذ الأبعاد البيئية بعين الاعتبار أثناء تحديد الأنشطة والواجبات بما يساعد الموظف الأخضر على التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوب. كما أن تحقيق التوافق الجيد بين الوظيفة الخضراء والموظف الأخضر يعد عاملا لتخفيض التكاليف، ومحفزا للإبداع في الممارسات البيئية الفعالة، ودافعا لتحقيق جودة الأداء البيئي العالي وبالتالي تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

**2 - تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء:** يتطلب تحليل الوظائف الخضراء جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتحديد مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والظروف التي

<sup>1</sup>- أحمد بلالي و يحيى سملالي ، مقال بعنوان : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، منشور بمجلة مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02 ، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية ، 2018 ، ص118-119 .

تؤدي فيها، والمخاطر المصاحبة لأدائها ، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها وبما يضمن التوافق المطلوب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها، من خلال مراعاة الأبعاد البيئية سواء المتصلة بمواصفات الوظيفة المرتبطة بتوظيف التقنيات الحديثة في العمل، أو بالمواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة من حيث الاستعدادات والقدرات الملائمة لتطوير السلوك الأخضر في المنظمة. حيث أكد ( Arulrajah & al ) أنه يمكن استخدام توصيف الوظائف لتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة، وقد أشار (Renwick, Redman.) إلى أن العديد من الشركات قد قامت بدمج المهام والواجبات والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل مهمة من أجل حماية البيئة. بينما في شركات أخرى يوجد في كل وصف وظيفي على الأقل واجب واحد يتعلق بحماية البيئة.

وتبرز أهمية تحليل الوظائف الخضراء في توفيرها للمعلومات الأساسية المفيدة خاصة تلك المتصلة بطبيعة المهام البيئية لكل من الموظف والمنظمة على حد سواء، وحيث تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء نتيجة التحليل وتوصيف الوظائف، فهي تعد أساس بناء الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، إذ تركز عليها عملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء واستقطابها وتوظيفها لاحتوائها على المواصفات الدقيقة الخاصة بالموظف المناسب من حيث توفر الخصائص الشخصية والمعارف والمهارات المناسبة.

كما يمكن استخدام بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء في تصميم برامج التدريب الأخضر وبالتالي تحديد فجوة المهارات البيئية كحاصل فرق بين المهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لدى الموظفين، بالإضافة إلى ذلك تستخدم بطاقة توصيف الوظيفة الخضراء في تحديد معايير التقويم الأخضر، والتحفيز الأخضر، وتحديد نظام التعويض الأخضر المناسب لكل وظيفة. وعلى هذا الأساس يساهم تحليل وتوصيف الوظائف بشكل مباشر في زيادة فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الرفع من جودة أدائها وتحسين مستوى الاستثمار في الموارد البشرية الخضراء المؤثر إيجاباً على تنافسية المنظمة. (1)

**3- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الخضراء:** يختص تخطيط الموارد البشرية الخضراء بتحليل وتقدير احتياجات المنظمة كما ونوعاً من الموظفين المعنيين بتنفيذ المبادرات والبرامج والأنشطة البيئية المختلفة المندرجة تحت الإدارة البيئية للمنظمة. الأمر الذي يتطلب من إدارة

1- أحمد بلالي و يحيى سملالي، المرجع السابق، ص119-120.

الموارد البشرية الخضراء ربط أهدافها البيئية بأهداف المنظمة الاستراتيجية، خاصة وأن مبادرات الإدارة البيئية للشركات تتطلب وظائف جديدة ومجموعة محددة من المهارات التي يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقديرها بشكل دقيق وبما يحقق الأهداف البيئية المسطرة. وحيث أن أهداف الإدارة البيئية للمنظمة من شأنها أن تتقاطع مع مهام كافة موظفي المنظمة، إلى جانب الموظفين المعنيين بشكل أساسي بها، فمن الضروري ربط تخطيط الموارد البشرية الخضراء بمهمة تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية الخضراء والعمل على توفيرها في الوقت والمكان المناسبين بما يضمن للمنظمة تحقيق مستويات الأداء البيئي العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**4- الاستقطاب الأخضر:** إذا كان الاستقطاب يتمثل في البحث عن الأفراد المناسبين لملاء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم من خلال خلق الرغبة والدافعية لديهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة، وحيث ينظر إلى التوظيف الأخضر على أنه "عملية توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والمناهج والسلوكيات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة"، فإن تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب استقطاب قوة عاملة موجهة نحو البيئة (قوى عاملة صديقة للبيئة)، وهو أمر استباقي من شأنه أن يجنب المنظمة الكثير من التكاليف الناجمة عن التدريب الأخضر والتطوير باعتبار ما لدى المستقطب من إمكانيات واستعدادات خضراء مسبقاً، الأمر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة ضمن سياستها للتوظيف.

**5- الاختيار الأخضر:** وفيما يتعلق بالاختيار الأخضر، فإن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة والتوجهات والاستعدادات الخضراء من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية، وعليه فإنه إدارة الموارد البشرية الخضراء معنية بدمج الأبعاد البيئية ضمن سياسات واستراتيجيات التوظيف، وبما يمكن من توظيف مرشحين متمتعين بالكفاءة والرغبة في المشاركة في مبادرات الإدارة البيئية. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء، عند إجراء المقابلات مع المترشحين أو تقييمهم، أن تمارس عملية الاختيار في ظل معياري الاهتمام البيئي للموظف من جهة، والنتائج والانعكاسات المتوقعة للاختيار على البيئة ومنها على المنظمة من جهة أخرى، فقد أشار (Wehrmeyer) إلى أنه

يجب أن تكون مقابلات التوظيف متناسقة لتقييم التوافق المحتمل للمرشحين مع برامج تخضير المنظمة.

**6- الاندماج الاجتماعي الأخضر:** تتطلب عملية الاندماج الاجتماعي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وأنشطتها وأنظمتها المختلفة، بالإضافة إلى تعريفه برؤسائه وزملائه في العمل بغية تحقيق الانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل، حيث يؤكد (Wehrmeyer) على أهمية أن يركز برنامج تهيئة الموظفين الجدد على تقديم المعلومات حول كل من سياسات الاستدامة البيئية، وقيم وأهداف المنظمة المستقبلية، وبالتالي يركز الاندماج الاجتماعي الأخضر على الكيفية التي يكتسب من خلالها الموظف الجديد المعرفة البيئية ومهارات السلوك الأخضر المتصل بوظيفته بغية القيام بدور تنظيمي معين، بحيث يتحول الفرد الجديد إلى موظف أخضر ذي أداء متميز، ومقبول اجتماعيا، وذي معرفة بيئية واسعة، وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات للسلوك الأخضر المنتظر من الموظف الجديد، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء مطالبة بتقديم تعليم تمهيدي يكتشف الفرد من خلاله أهمية التعلم المتصل بالثقافة الخضراء وكيفية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات البيئية الملائمة، علاوة على تعلم كيفية التعاون مع زملاء الفريق في تطوير ممارسات وسلوكيات المواطنة الخضراء في المنظمة.

**7- التدريب والتطوير الأخضر:** يهدف التدريب الأخضر إلى حيازة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والاتجاهات المؤثرة في سلوكهم الأخضر، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب والتطوير للقياديين والموظفين في المجال البيئي بهدف تنمية الوعي البيئي والمساهمة في تنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها.

إن نجاح أنظمة الإدارة البيئية في المقام الأول يعتمد على وعي الموظفين بحماية البيئة وفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم ضمن هذه العملية، ومشاركتهم الفعالة في تنفيذ ممارسات الإدارة البيئية، إلى جانب التزامهم باللوائح والأنظمة والقوانين البيئية، وهو الأمر الذي يتعين أن يتحقق من خلال تدريبهم على تلك الممارسات وتطوير قدراتهم، خاصة من خلال برامج التدريب الأخضر لما لها من دور فاعل في تنمية مهارات الموظفين الداعمة للممارسات البيئية الفعالة.

**8- إدارة الأداء الأخضر:** تعرف إدارة الأداء بشكل عام على أنها العملية التي يتم من خلالها حث وتحفيز الموظفين على الرفع من أدائهم من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية التي من شأنها أن تساعد في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها التنظيمية ، لذا فمن البديهي أن تهتم إدارة الموارد

البشرية الخضراء بإدارة وتقييم الأداء الأخضر إذا ما أرادت تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء البيئي، حيث ينظر لإدارة الأداء الأخضر على أنها تلك الإدارة التي تركز على استخدام المسؤولية البيئية فيما يختص بالمسائل ذات الاهتمامات البيئية والسياسات الخاصة بالمنظمة في المجال، بحيث تتعلق بالعمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية للأداء بمستوى أفضل عبر حث الموظفين على الالتزام بالمعايير الخضراء المستهدفة للأداء، وعلى صقل وتعزيز مهاراتهم المهنية المحققة لذلك، بما في ذلك قياس الأداء الأخضر.

**9- التعويض الأخضر:** بالنظر إلى الدور التحفيزي الهام الذي تقوم به إدارة المكافآت الخضراء من خلال التعويض الأخضر للمدراء والموظفين عموماً، تبرز أهمية تلك الإدارة في استدامة الأداء البيئي وتوليد المبادرات البيئية ذات الأشكال المختلفة (التخلص من النفايات، إعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة، مكاتب بلا ورق) والتي تعود في حد ذاتها بنتائج مضاعفة في مقابل التعويضات الممنوحة، علماً أن التعويض في مقابل الأداء الأخضر قد يأخذ شكلاً مالياً صرفاً. وقد يتجلى في شكل تعويضات أخرى غير مالية متنوعة كالأوسمة والشهادات التقديرية ونحوها، حيث كثيراً ما يلجأ لهذا النوع الأخير (غير المالي) في ظل ندرة المكافآت المالية لدى المنظمات.

**10- علاقات الموظف الأخضر:** تهتم علاقات الموظف بشكل عام بإنشاء جو من العلاقة الودية ما بين المستخدم ورب العمل، والتي يتم من خلالها تسهيل تحفيز الموظفين والرفع من روحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم من خلال أنشطة تمكين ومشاركة الموظفين، وكذا حل المشاكل التي تنشأ في مكان العمل ومنع حدوثها. (1)

ومن هنا فإن أدبيات إدارة الموارد البشرية تؤكد على أن العلاقات الإيجابية، وهي أصول غير ملموسة بالمنظمة، يجب أن ينظر إليها على أنها مصدر للميزة التنافسية يجب تعزيزها واستدامتها، علماً أن علاقات الموظف الأخضر ستركز على خلق بيئة عمل تشاركية بالمنظمة يتمكن من خلالها الموظفون من طرح أفكارهم حول القضايا البيئية، ويتشاركون الاهتمام الأخضر جنباً إلى جنب مع الإدارة، مما يعني أن هذه الممارسة (علاقات الموظف الأخضر)، تعتمد بشكل أساسي على توليد الرغبة على التعاون في المجالات الخضراء التي تعد أساساً لتحقيق النتائج الصديقة للبيئة.

1- أحمد بلالي و يحيى سملالي، المرجع السابق، ص 122-123 .

المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

### المطلب الأول: أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن البرامج الخضراء تساعد المنظمة على تعزيز دور الموارد البشرية الخضراء للمسؤولية الاجتماعية ولتحسين الأداء البيئي للمؤسسة يعتبر عامل الأشخاص أحد العوامل الرئيسة لتحقيق ذلك.

كما تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً حيوياً واستراتيجياً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث تساهم في التنسيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأداء المنظمة ومع ذلك هناك تحديات كبيرة تتعلق بكيفية دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في العمليات اليومية للمنظمة وثقافتها، يتمثل أحد هذه التحديات في كيفية جعل الموظفين أكثر اهتماماً بشأن المسؤولية الاجتماعية.

ووضح كل من Inyang & Benjamin (2011) أن لمديري الموارد البشرية دور مهم في تحسين ممارسات الموارد البشرية الخضراء للعاملين من خلال تثقيفهم وتدريبهم على ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال وضع خطط المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها ومراقبه هذا التنفيذ. ويرى Benjamin (2010) , أن المنظمة التي تنتهج فكر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية الخضراء وتطبقه كجزء من استراتيجياتها الأساسية فإن المستفيد هنا هم العاملين ومن ثم المنظمة.<sup>1</sup>

لقد أصبحت الموارد البشرية الخضراء رأس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس فلم تعد المنظمات مجرد أماكن عمل بآلات ومعدات أو مجرد مواد وطاقة وإنما هي بالأساس معرفة متجددة كما أوضح "بيتر دركر" وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية كاملة تجاه هذا المورد المهم.

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تحقق مسؤولياتها الاجتماعية وسلوكياتها الاخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية، والتي تحاول من خلال إبراز أثر هذه الممارسات على المحقق المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> - محمود الصاوي تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، الإمارات العربية المتحدة، مج 41، ع 2 - يونيو (حزيران) 2021، ص 77.

أولاً: أثر التوظيف الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

إن التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فهو يهتم باستقطاب القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، ومن ثم اختيار أحسن المرشحين وتعيينهم داخل هذه المؤسسة، ومنه فإن عملية التوظيف تتم من خلال ثلاث مراحل:

أ- تعبئة واستقطاب الموارد البشرية الخضراء:

تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف الأخضر مع عمليتي الاختيار والتعيين وإذا ما كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابيا على المنظمة من خلال عملية الاختيار والتعيين فهي تعطي وعاء مناسباً لاستقطاب الكم النوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف الشاغرة وكلما كانت عملية الاستقطاب سليمة فإنها تقلل جهود ونفقات أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تشمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية استقطاب لمواردها البشرية الخضراء كما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية الخضراء عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

- أن تنقيد منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع -الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.

- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.

- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وأن يكون هذا التعامل مبنياً على الوضوح والثقة بحيث ينعكس إيجابياً على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص 590 - 595.

- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعملية للموارد البشرية الخضراء للمنظمة، وهذا يبعد المنظمة أن تقع في إشكالية التوظيف الوجيه أو السياسي أو الوساطات أو المحسوبية أو غيرها.

وبالتالي فإن هذا يوفر فرص متكافئة وعدالة اجتماعية لجميع أفراد المجتمع وهو أمر يمثل التزاما بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة وتجسيدا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو إسهام اجتماعي واخلاقي مهم.

- الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المنظمة والعاملين والأطراف الأخرى في عملية الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصا متكافئة للعاملين تشغل مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة، ومن جهة أخرى لا يحرم المنظمة من الاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها إذا كان ذلك في مصلحتها ومصلحة مثل هؤلاء الأفراد الكفويين .

- إذا ما ارتأت إدارة الموارد البشرية استبدال عملية التعيين على صاحب الدائم بالعمل الإضافي أو الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة فإن تجسيد جوانب المسؤولية في هذين الإجرائيين يجب أن تضمن، حيث أن العمل الإضافي يعتمد كوسيلة فعالة لتوفير دخل إضافي للعاملين في المنظمة أو أن الاستعانة بقوة عاملة مؤقتة قد تساهم في توفير فرص عمل لحل مشكلة البطالة وتحريك الاقتصاد.

- وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الالكترونية فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع وللحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد على الطلبات وفقا لاعتبارات القانونية والأخلاقية وهذا يدخل ضمن تحقيق للمسؤولية الاجتماعية كالاستنتاجات لدور التوظيف في تحسين المسؤولية الاجتماعية.

### ب- الاختيار والتعيين الأخضر:

وهي إجراءات ذات أهمية كبيرة للمنظمة يفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية الخضراء على اكمل وجه بحيث تعكس صورة المنظمة الإيجابية للعاملين داخلها وللجهات الأخرى في المجتمع ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتسمت بالمسؤولية والمصداقية والشفافية والعدالة والنزاهة والاحترام فإنها تمثل استثمار في الجوانب الاجتماعية ينعكس إيجابا على الموارد البشرية

الخضراء وادارتها في المنظمة، ويمكن أن نشير إلى بعض من أوجه تعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في هذه الإجراءات وكالاتي:<sup>1</sup>

أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية الخضراء للمتقدمين قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله وأن تكون الأساليب والطرق والإجراءات في هذه المقابلات واضحة وشفافة وعادلة. إتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين بعرض قابليتهم ومهارتهم لكي تكون عملية الاختيار والتعيين لاحقاً سليمة وقائمة على أسس صحيحة.

-توفير وقت معقول لغرض كشف جوانب الشخصية للمتقدم خاصة وأن هناك أخطاء محتملة ومخاطر قائمة لفهم شخصيات بعض من المتقدمين بشكل غير صحيح وعلى غير حقيقتها.

-أن لا تستهين لجان المقابلة بقدرات وشخصيات وانسانية المتقدمين مهما تكن هذه الشخصيات ومستوى مهارتهم التي يمتلكونها خاصة وأن مثل هؤلاء الأشخاص سينقلون هذه الصورة لاحقاً عن المنظمة من خلال هذه المقابلات إلى مختلف الفئات الأخرى. وهنا نشير إلى أنه إذا كان من حق المنظمة اختيار الأكفأ فليس من مصلحتها الاستهانة بالآخرين بل يجب توفير جو ملائم من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن استقبال المترشحين.

-أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات وأن لا يدخل فيها من هو غير مؤهل للتعامل مع مثل هذه الاختبارات.

-إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالباً ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ فيها وارد لذلك يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض أن قياسه في الجوانب الشخصية وأن تتسم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها.

-أن تراعى الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد وأن المتطلبات أو الشروط الإضافية الخاصة بالشركة يفترض أن تعطي دعماً للجوانب الأخلاقية والسلوكية لمثل هذه الاعتبارات القانونية.

-يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة وبالتالي فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها إن عملية التوظيف تعتبر الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللفئات الأخرى في

<sup>1</sup> -طاهر محسن منصور الغالي، صالح محسن مهدي العامري، مرجع سابق، ص 592 - 599.

المجتمع، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية المحافظة على هذه الصورة وذلك عن طريق تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مرحلة الاستقطاب من خلال صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة والموثوقية والشفافية في الاستقطاب أو في مرحلة الاختيار والتعيين خلال موضوعية المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية، وكذا مصداقية لجان الاختيار، وفي الأخير فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصداقية لتعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها وتحسين المسؤولية الاجتماعية.

### ثانياً: أثر التدريب والتطوير الأخضر على المسؤولية الاجتماعية.

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية الخضراء التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجاباً لصالح العاملين والمنظمة والمجتمع والبيئة يفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب الأخضر بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدرتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال. وبذلك تتعد المنظمة عن النظرة القصيرة الأمد لأنشطة التدريب والتطوير لكونها كلفة يجب العمل على تخفيضها باستمرار، وفي أدناه أهم ما يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقية وبيئية:<sup>1</sup>

- إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس أو العرق واللون والدين والقومية وغيرها.

- تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضاً وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره. ومن المؤسف أننا نجد أن المديرين في غالبية المنظمات العربية لا يلتزمون بواجب بناء قيادات بديلة ويتمسكون في مناصبهم بطريقة أنانية متوهمين أن خلق القيادات البديلة الجيدة يساهم في إزاحتهم بسرعة من مناصبهم لذلك عندما يحصل طارئ مفاجئ للمدير تواجه المنظمة إشكالية إيجاد البديل.

- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمها ارت عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدة منظمات أخرى أو في داخل المنظمة.

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص 599-592 .

-ينطلق التدريب والتطوير لتغيير ثقافة المنظمة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها، وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة.

-عدم استغلال برامج التدريب والتطوير الأخضر لتبذير الموارد واقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر، وكذلك عدم استغلال موارد التدريب وامكاناته للاختلاس والفساد الإداري.

-أن يكون التدريب والتطوير الأخضر ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي.

-يفترض أن تكون أنشطة التدريب والتطوير الأخضر معززة للمسار الوظيفي محققة انسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.

ختاما يمكن القول أن السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب والتطوير الأخضر بالنسبة للمؤسسة هو ضمان أن تحقق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمة المتمثلة في المورد البشري الأخضر لها، فإن قلنا أن عملية التدريب الأخضر في مؤسسة ما جيد ومستمر، فهو يساهم وبشكل فعال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

### ثالثا: أثر التحفيز الأخضر على المسؤولية الاجتماعية

تمثل الأجور ومكافآت العاملين مجمل المزايا والمنافع المباشرة غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم وكذلك تطوير قدرتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وبما ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية. وتعتبر الأجور والمكافآت مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر وكذلك المنظمة وترتبط أيضا بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة وتتجسد في الأجور والمكافآت جوانب مسؤولية اجتماعية كبيرة وجوانب أخلاقية متعددة، ويمكن أن تكون المنظمة ملتزمة بها إذا نظرت إلى هذه التعويضات بمنظور شمولي وبكونها مرتبطة برفاهية المجتمع وتطوير الأداء في المنظمة، أما إذا كان الأمر عكس ذلك ونظرت المنظمة إلى الرواتب والأجور والمنافع الأخرى على أنها كلفة يجب السيطرة

عليها باستمرار فإنها تقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية والاجتماعية وربما القانونية وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي:<sup>1</sup>

-النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعاملين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا واجتماعيا وقانونيا واقتصاديا.

-يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه، ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمنظمة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.

-أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيدا عن مصالح جميع الفئات لذلك فإن مسائل الرواتب والأجور يفترض أن تعرض للنقاش والحوار والمساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.

-أصبحت منظمات الأعمال في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة متمثلة في الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة وتعويضات العوق والضرر والإجازات المدفوعة الثمن للدراسة والأمومة أو لذهاب العامل للعمل مع منظمات إنسانية وخيرية خارج البلاد أحيانا، لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية والتزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين.

-على منظمات الأعمال عدم التمييز بالأجور والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.

إن الأجور والمكافآت تعتبر من المزايا التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية، وذلك للحفاظ عليهم وزيادة ولائهم وتطوير قدراتهم وكذا تنمية روح الإبداع لديهم، فإن المؤسسة ملزمة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية في هذه الوظيفة عن طريق العدالة والمساواة في برنامج الأجور والإلزام

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح محسن مهدي العامري، مرجع سابق، ص ص 599-595.

بالطرق المناسبة عند الدفع، وكذا عدم التمييز بين الرجل والمرأة في الأجر وتقديم حوافز معنوية للعمال.

#### رابعاً: أثر تقييم أداء العاملين على المسؤولية الاجتماعية.

إن تقييم أداء العاملين كأفراد ومجاميع وكإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية وغيرها. كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم. لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع.

وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وكالآتي:<sup>1</sup>

- أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء كفقرات وكناتج نهائية مع المعنيين.

- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة والقرابة وغيرها.

- أن تتناط عملية التقييم بأشخاص ذوي الخبرة والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فرديا لغرض التخلص من مشكلة "تأثير الهالة".

- إن أهم التزام أخلاقي هي عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو ان يكون متشددا مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطا للجميع.

- أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 595-592 .

إن عملية تقييم الأداء من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية لذا يجب على هاته الإدارة أن تستخدم مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال، وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين، والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد. بمعنى أن المؤسسة تكافؤ المنجزين الذين يقدمون أفكارا جديدة تحتاج إلى متابعة وتعطي نتائجها في المستقبل، وهذه العملية تركز بالأساس على الموضوعية والمصادقية

#### خامسا: أثر الخدمات الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية الخضراء وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة المشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها، وهي تمثل حاليا حزمة من البرامج توضع في إطار استراتيجية تحسين نوعية حياة العمل. وبما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة.

ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وكالاتي:<sup>1</sup>  
- جعل مكان العمل جذابا ونظيفا واعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.

✓ التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل واغنائه.

✓ إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.

✓ أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير

السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع .

✓ أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها: <sup>1</sup>

الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تسهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.

✓ أيام المناسبات الخاصة تحتفل منظمة الأعمال بها وتقيم أنشطة ملائمة تخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.

✓ تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.

✓ بطاقات المناسبات حيث تشعر المنظمة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة.

✓ الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.

✓ الاحتفالات بالإنجازات التي تحققتها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير العاملين.

✓ تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي .

خلال ما تطرقنا له سابقا يتبين لنا أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل كبير على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- فالتوظيف الجيد للعاملين يحقق المسؤولية الاجتماعية من خلال موضوعية ومصداقية النتائج، وكذا يعود على المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع.

- أما وظيفة التدريب فإن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تنمية مهارات وتعزيز لثقافة المؤسسة وغيرها من الأنشطة تنعكس إيجابا لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع والمحيط.

3- وظيفة التحفيز والأجور في مجملها تحقق المسؤولية الاجتماعية فالأجور والمكافآت المبنية على أسس عادلة يكون لها أثر كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال جذب العاملين للعمل من داخل وخارج المؤسسة والإبداع في العمل ، وكذا عدم التمييز بين الرجل والمرأة ولا

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح محسن مهدي العامري ، مرجع سابق ، ص ص 550-594 .

ننس وظيفة تقييم الاداء المتسمة بالموضوعية والابتعاد عن التحيز فهي لها أثر كبير على العمال والمؤسسة بدرجة أقل على المجتمع والمحيط والخدمات الاجتماعية والتي تساهم بشكل كبير في المحافظة على المورد البشري.

وفي الأخير يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء عند قيامها بوظائفها على أكمل وجه في المؤسسة، فإنها بطبيعة الحال تتحقق المسؤولية الاجتماعية فيها.

**المطلب الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء**  
إن للمسؤولية الاجتماعية دورًا مهمًا وأساسيًا في بناء علاقات قوية بين المنظمة والمجتمع من جهة، وبين المنظمة والحكومة من جهة أخرى.

وذلك لتحقيق فوائد مادية للشركة نفسها ومعنوية للمجتمع، وتتمثل الفوائد المادية في زيادة الأرباح وارتفاع معدلات الإنتاجية ورضا المستهلكين وولاء العاملين وتحسين سمعة المنظمة أما الفائدة المعنوية تتمثل في زيادة نسبة التكافل الاجتماعي بين فئات المجتمع وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والعدالة،<sup>1</sup> وزيادة الوعي بضرورة توحيد المصالح بين الشركة والمجتمع والمسؤولية الاجتماعية هي ممارسة تتبعها المؤسسات لرعاية المجتمع الذي تعمل فيها. كما يعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها نية الشركة في تخطي التزاماتها القانونية والاقتصادية، لوضع الأمور في نصابها الصحيح، والتصرف بما يتوافق مع مصلحة المجتمع.

لذلك وجب على المنظمات أن تدخل مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتشمل كل من رؤيتها ورسالتها ما من شأنه دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية) أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات في موضوع المسؤولية الاجتماعية للتغلب على التحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك من خلال إضافة مفاهيم الإدارة الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية الخضراء وتتمثل تلك التحديات في عدم وجود متخصصين إداريين لديهم المهارة في مزاوله أنشطة المسؤولية الاجتماعية، إهمال الإدارات العليا مشاركته باقي الإدارات في وضع استراتيجيات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى ضعف الاتصال بين الشركة والمجتمع والبيئة.

<sup>1</sup> - محمود الصاوي تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 2 - يونيو حزيران 2021، ص76.

نجد أن المنظمات التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية يمكنها أن تعين أفراد يتمتعون بكفاءة وجدارة مما يقلل من تكاليف الاستقطاب والتعيين والتدريب بالإضافة إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قيم الشركة وموظفيها وقيم المجتمع في خلق بيئة عمل إيجابية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه كلا من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

إن التحديات في عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل مؤسسة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية كبرى دون أن يتوفر لديها العنصر البشري الأخضر القادر على تحقيق تلك الميزة، فبعد التغيرات والتطورات التي عرفتتها الساحة العالمية كالنقدم التكنولوجي، انفتاح السوق، الاتجاه نحو العولمة... الخ، اشتدت المنافسة وبحثت المؤسسات عن الحلول عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري الأخضر وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية الخضراء ولا زال في تغير مستمر حتى يواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. وفي حين أن المؤسسات في العقد الحالي تعمل ضمن ظروف عمل لم تكن أصلا موجودة، وبناءا على ذلك وبعد الإدراك أن الركيزة الأساسية في العمل والعامل المحدد للنجاح هو الفرد (الموظف)، لم يعد الأمر يقتصر على مجرد إلقاء الأوامر وانتظار تنفيذها بل تبدل الموضوع برمته إلى الأخذ بآراء الموظفين وإجراء الاتصالات معهم والحصول على التغذية العكسية التي تساهم في تحسين العمل وإجراءاته وحل المشاكل المستجدة، ومن ناحية أخرى رفع أداء الموظفين وتحسين الروح المعنوية لديهم وبالتالي تحقق المؤسسة النجاح الذي تطمح إليه. ولعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية الخضراء وخاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المؤسسات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة العمال باعتبارهم الحجر

1 - محمود الصاوي تماضر الدباغ، المرجع السابق، 77.

## الفصل الأول ---- الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء

الأساسي في المؤسسة، وعليه تتبنى المؤسسة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء العامل بالعمل في المؤسسة، أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2009-2010، ص63.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة للفصل الأول لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمتلك أهمية كبيرة على جميع الأصعدة والمجالات في المؤسسة لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والالتقاء بالمجتمع والاهتمام بالمحيط، ومنه فإن أي مؤسسة يجب أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع الذي تعمل فيه من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي، وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية نستنتج ما يلي :

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع والبيئة الذي تعمل فيه.
- أبعادها هي البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والخيري.
- لوظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء دور كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

- ✍ المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:
- ✍ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- ✍ المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

**تمهيد:**

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

**المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.**

### المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة ومختلف وظائف المؤسسة  
المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة (المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة)  
وفي المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط  
في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق  
والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع  
خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت  
المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب  
ومشتقاتها عبر الوطن وتدرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح  
الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس)

### أولاً: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على  
بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريبرج  
والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري  
الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية  
تابعة لرياض سطيف سابقًا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض  
سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في  
02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م<sup>2</sup> منها 12555 م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997. (مستخلص محضر مجلس  
الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ  
01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي.

60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى  
479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

### ثانيا : الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "GOLFITO" قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

### ثالثا: قدرات الشركة

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4000 قنطار/يوميا من القمح الصلب  
1500 قنطار/يوميا من القمح اللين
- قدرة الإنتاج: 2.560 قنطار/ يوميا من السميد (سميد ممتاز ب 64% نسبة الاستخلاص)  
1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب : 74% نسبة استخلاص)
- قدرة التخزين: 125.000 قنطار ( قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار)  
طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث ان عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.  
أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب احصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 199.283 قنطار،  
الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.  
رقم الاعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

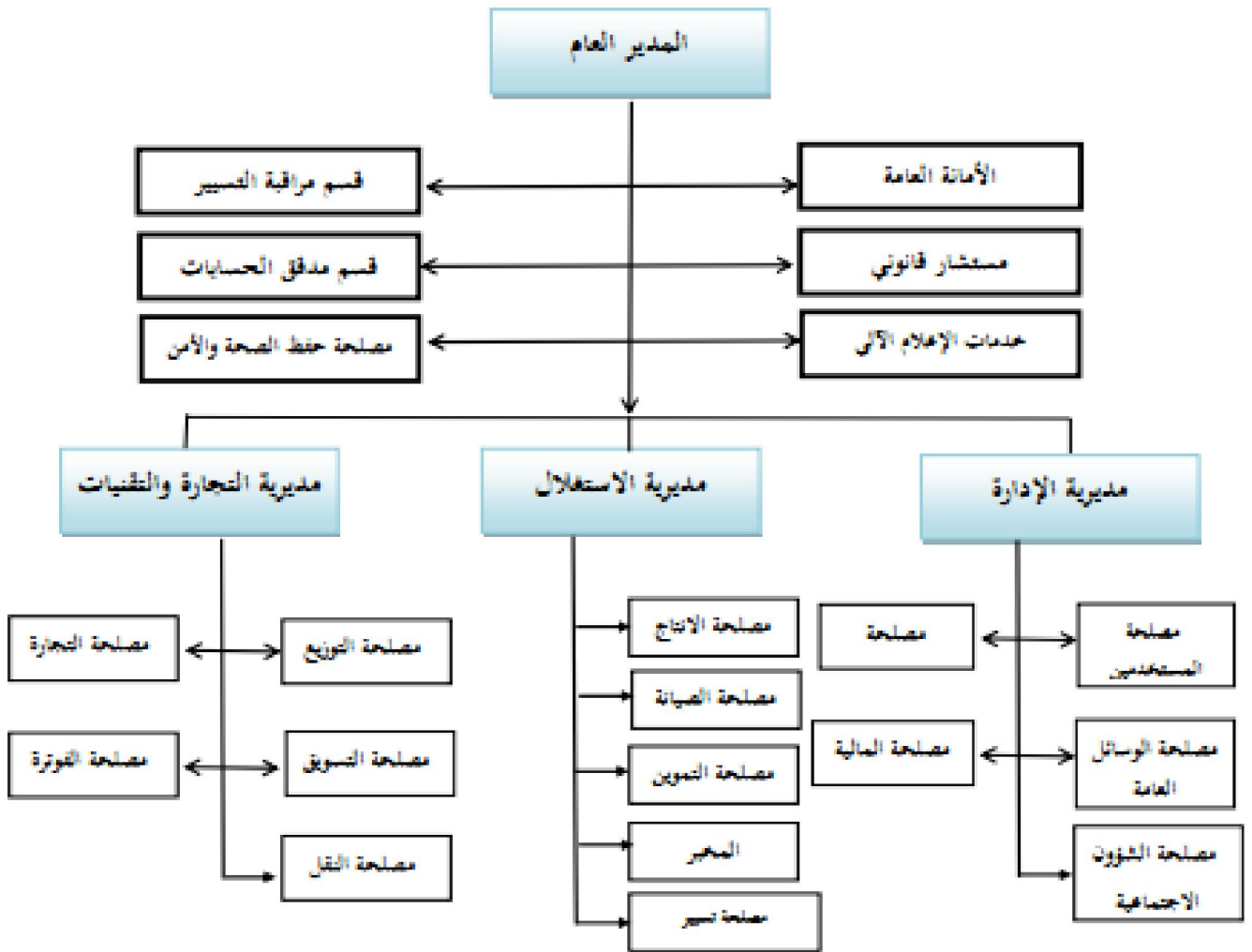
### رابعا: وظائف الشركة

- الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها الأدوار ما يلي:
- ضمان التسيير الإداري ( سير الملفات، الاتصالات، التوجيه...)
  - ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم...)
  - ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية...)

الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي... الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة  
شكل رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر: مديرية الإدارة والمالية

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، كذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الطالبين والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة التي تتناسب البحث وبحثه.

#### المنهج العلمي المعتمد.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

#### المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية

##### أولا: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة وذلك لملائمة هذا الموضوع والمتعلق أساسا أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع والمتمثل في إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث لم يتم أخذ بعين الاعتبار الفئة الكبرى من العمال والمتمثلة في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نظرا إلى أنه ليست لديهم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، فمعرفة كل منهم محصورة في نطاق عملهم والمهام المخولة لهم بالمؤسسة فقط، لذلك تحددت عينة البحث بمجموع إدارات المؤسسة، حيث بلغ مجموع مجتمع البحث 41 مفردة.

1- خصائص عينة الدراسة:

1-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس:

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	31	75.60
أنثي	10	24.40
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 75.60%، ونسبة مشاركة الإناث 24.40%.

2-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من 18 إلى 30 سنة	09	21.95
من 31 إلى 40 سنة	13	31.70
من 41 إلى 50 سنة	12	29.26
أكبر من 50 سنة	07	17.09
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 31.70%، وتلتها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، بنسبة مشاركة 29.26%، أما الفئتين الأقل مشاركة كانت تتمثل في الفئتين العمريتين من 18 إلى 30 سنة، والفئة أكبر من 50 سنة، بنسب مشاركة على التوالي 21.95%، 17.09%، وتشير إحصائيا جدول متغير العمر إلى أن أغلبية أفراد العينة هم فئة شبانية أقل من 40 سنة.

### 3-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
17.06	07	أقل من 5 سنوات
26.82	11	من 5-10 سنوات
34.31	14	من 11-20 سنة
21.81	09	أكبر من 20 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة من 11-20 سنة بنسبة مشاركة 34.31 %، ثم تليها فئة من 5-10 سنوات بنسبة مشاركة 26.82 %، وبعدها الفئة ذات المستوي أكبر من 20 سنة بنسبة مشاركة 21.81 %، ثم تليها الترتيب الأخير أقل من 5 سنوات بنسبة مشاركة 17.06 %، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

### 4-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	المتغير الوظيفة
29.26	12	رئيس قسم
43.92	18	موظف
26.82	11	وظائف أخرى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير الوظيفة إلى 3 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت فئة موظف بنسبة مشاركة 43.92 %، وتلتها فئة رئيس قسم بنسبة مشاركة 29.26 %، أما الفئة الأقل مشاركة كانت تتمثل في فئة وظائف أخرى.

ثانيا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر بيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات يجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

## 1-المصادر الثانوية الدراسة.

اعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي.

## 2- المصادر الأولية للدراسة (الاستبيان).

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

## 1-2 مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

- **مرحلة البناء:** صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

## جدول رقم (06): يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## المصدر: من إعداد الطالبين.

- **المرحلة الثانية:** بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان، وتحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.

- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول المحور المستقل المسؤولية الاجتماعية، وشمل الجزء الثاني المحور التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والجزء الثالث شمل محور المعلومات العامة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (07): بين محاور الاستبيان وأبعاده

التعيين	محاور الاستبيان
من 1 إلى العبارة 20 موزعة على أربعة (4) أبعاد (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني)، وكل بعد يحوي 5 عبارات	المحور الأول المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية
من 21 إلى العبارة 31.	المحور الثاني المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة.	محور المعلومات العامة

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمه محصورة بين (-1 و1)؛
- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

8- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression) : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

9- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين<sup>1</sup>.

- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

- صدق المحتوي: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)، وللتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوي) عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناءا على ملاحظات الأساتذة

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 452.

المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 31 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

**1-2 صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

**جدول رقم (08): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.**

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام					تام					

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économie and social research and training center for islamic countries(SESRIC) ،Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

**جدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية.**

رقم العبارة	عبارات محور المسؤولية الاجتماعية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	<b>البعد الاقتصادي</b>	/	<b>**0.840</b>
01	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة.	<b>*0.486</b>	<b>**0.459</b>
02	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية في صناعة العجائن ومشتقاتها.	<b>*0.624</b>	<b>**0.573</b>
03	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على تحسين وتوفير منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.	<b>*0.489</b>	<b>**0.359</b>
04	تساهم مطاحن الحضنة بالمسيلة في توفير فرص عمل لشباب المنطقة باستمرار.	<b>*0.629</b>	<b>**0.520</b>
05	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام قواعد المنافسة الشفافة مع منافسيها (مجمع سيم، مجمع بن حمادي...)	<b>*0.689</b>	<b>**0.512</b>
	<b>البعد القانوني</b>	/	<b>**0.850</b>

**0.763	*0.854 *	تشجع مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق القوانين بحزم على كافة موظفيها.	06
**0.685	*0.786 *	تشجع مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق القوانين المتعلقة بالرعاية الصحية للموظفين وتقديم الإعانات عند الوفاة أو المرض.	07
**0.530	*0.638 *	تلتزم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتطبيق واحترام قوانين المحافظة على البيئة.	08
**0.605	*0.766 *	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق العقوبات على شتى أنواع الفساد داخلها.	09
**0.383	*0.432 *	تعترف مطاحن الحضنة بالمسيلة بعمل بعض النقابات العمالية بها.	10
**0.725	/	<b>البعد الأخلاقي</b>	
**0.464	*0.622 *	تحت مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط به.	11
**0.373	*0.694 *	تراعي مطاحن الحضنة بالمسيلة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية التوظيف.	12
**0.536	*0.799 *	تراعي مطاحن الحضنة بالمسيلة مبدأ تكافؤ بين الجنسين أثناء ترقية في المناصب.	13
**0.396	*0.680 *	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على مكافحة شتى أنواع الفساد (كالرشوة...)	14
**0.613	*0.529 *	تساهم مطاحن الحضنة بالمسيلة في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية بالولاية.	15
**0.873	/	<b>البعد الإنساني</b>	
**0.593	*0.582 *	تشارك مطاحن الحضنة بالمسيلة في الأعمال الخيرية المقدمة لأفراد المجتمع بولاية.	16
**0.456	*0.643 *	تسعى مطاحن الحضنة بالمسيلة إلى دعم مختلف المؤسسات الخيرية بولاية.	17
**0.493	*0.598 *	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على خلق فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	18
**0.634	*0.743 *	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على منع التلوث وصيانة الموارد بصفة دورية.	19

**0.780	*0.777 *	تشارك مطاحن الحضنة بالمسيلة في مختلف برامج الهادفة الى حماية البيئة والمجتمع.	20
<p>** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية <math>\alpha \leq 0.01</math>.</p> <p>* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية <math>\alpha \leq 0.05</math>.</p>			

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور المسؤولية الاجتماعية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء**

رقم العبارة	عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.	الاتساق مع المحور
21	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعى بيئي.	**0.689
22	نظام التوظيف في مطاحن الحضنة بالمسيلة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقا للبيئة.	**0.677
23	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية.	**0.689
24	تساعد مطاحن الحضنة بالمسيلة الموظفين بها على تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.	**0.643
25	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة البيئة	**0.642
26	تقوم إدارة مطاحن الحضنة بالمسيلة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة	**0.421
27	تسعى مطاحن الحضنة بالمسيلة الى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة	**0.316
28	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بعمل فحوصات دورية للعاملين	**0.762
29	تكافئ مطاحن الحضنة بالمسيلة العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تسهم في توليد المبادرات الخضراء	**0.808
30	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية	**0.569

31	تطلب مطاحن الحضنة بالمسيلة من العاملين على إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج	**0.429
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .		

**مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

1-3 صدق الاتساق البنائي: يقيس مدي تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدي ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

**جدول رقم(11): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.**

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
البعد الاقتصادي	**0.813
البعد القانوني	**0.814
البعد الأخلاقي	**0.713
البعد الإنساني	**0.856
المحور المستقل المسؤولية الاجتماعية	**0.971
المحور التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	**0.975
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$ .	
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة احصائيا، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) : يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (12): يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
المحور المستقل المسؤولية الاجتماعية	من 1 إلى العبارة 20	0.865
المحور التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	من 21 إلى العبارة 31	0.820
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 31	0.918

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 91.80%.

2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزئين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية.

جدول رقم (13) يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,828	
		N of Items	16 <sup>a</sup>	
	Part 2	Value	0,866	
		N of Items	15 <sup>b</sup>	
	Total N of Items			31
	Correlation Between Forms			0,875
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,933	

<sup>1</sup>محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2020، ص285.

	Unequal Length	0,933
Guttman Split-Half Coefficient		0,933
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16.		
b. The items are: q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31.		

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس ثبات الاستبيان عال **0.933** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

**المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.**

في هذا المطلب سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتحصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

**المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية**

**أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).**

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا عدة اختبارات:

**1- اختبار Shapiro-Wilk:**

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة<sup>1</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة **0.05**، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم

<sup>1</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 33.

الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (14): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
بيانات الدراسة	0,089	41	0,200*	0,970	41	0,130
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk كلها أكبر من مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	20% - [36%	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	36% - [52%	مستوى منخفض من القبول
3	موافق بدرجة متوسطة	[ 2.60 - 3.40 ]	52% 68% [-	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	68% - [84%	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	84% - [100%	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية:

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور المسؤولية الاجتماعية فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.46 أقل من القيمة المعيارية (3)، بانحراف معياري 0.511 أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة، وبلغ الوزن نسبي لمحور المسؤولية الاجتماعية 69.20%، منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة.

1-1 تحليل العبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي.

جدول رقم (16): العبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة.	3.10	1.020	62.00	5	متوسط
02	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية في صناعة العجائن ومشتقاتها.	3.46	1.120	69.20	2	عال
03	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على تحسين وتوفير منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.	3.27	0.975	65.40	4	متوسط
04	تساهم مطاحن الحضنة بالمسيلة في توفير فرص عمل لشباب المنطقة باستمرار.	3.41	0.921	68.20	3	عال
05	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام قواعد المنافسة الشفافة مع منافسيها (مجمع سيم، مجمع بن حمادي، ...)	3.54	0.897	70.80	1	عال
	البعد الاقتصادي	3.35	0.566	67.00	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الاقتصادي، فقد جاءت العبارة رقم 05 (تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام قواعد المنافسة الشفافة مع منافسيها (مجمع سيم، مجمع بن حمادي، ...)) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب عبارات البعد الاقتصادي، بوزن نسبي 70.80%، بمتوسط حسابي (3.54)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من الموافقة والقبول) [3.40 - 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، كما بلغ انحرافها معياري 0.897 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (02) و(04) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)؛

وقعت العبارة رقم 03 (تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على تحسين وتوفير منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات البعد الاقتصادي، وبوزن نسبي 65.40%، وبمتوسط حسابي (3.27)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى متوسط من القبول والموافقة) [2.60 - 3.40]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.975 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1). في حين وقعت العبارة رقم 01 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة الموظفين بمستوى متوسط من القبول والموافقة على أن مطاحن الحضنة تعمل على تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.10)، وانحراف معياري (1.020)، وبوزن نسبي 62.00%.

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد الاقتصادي، فقد أخذ درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.35)، وبوزن نسبي 67.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.566)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد الاقتصادي، ما يجعلنا نقول موظفي مطاحن الحضنة لهم توجه متوسط نحو البعد الاقتصادي، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي للمسؤولية الاقتصادية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة.

## 1-2 تحليل العبارات المتعلقة بالبعد القانوني

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة بالبعد القانوني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	تشجع مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق القوانين بحزم على كافة موظفيها.	3.54	0.977	70.80	2	عال
07	تشجع مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق القوانين المتعلقة بالرعاية الصحية للموظفين وتقديم الإعانات عند الوفاة أو المرض.	3.46	1.027	69.20	4	عال
08	تلتزم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتطبيق واحترام قوانين المحافظة على البيئة.	3.12	1.308	62.40	5	متوسط
09	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق العقوبات على شتى أنواع الفساد داخلها.	3.51	1.186	70.20	3	عال

10	تعترف مطاحن الحضنة بالمسيلة بعمل بعض النقابات العمالية بها.	3.66	1.015	73.20	1	عال
	البعد القانوني	3.46	0.765	69.20	/	عال

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد القانوني، جاءت العبارة رقم 10 (تعترف مطاحن الحضنة بالمسيلة بعمل بعض النقابات العمالية بها) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات البعد القانوني، ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.66)، وبوزن نسبي 73.20%؛ وبلغ انحرافها معياري 1.015، كما وقعت العبارتين رقم (06) و(09) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة).

ووقعت العبارة رقم 07 (تشجع مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق القوانين المتعلقة بالرعاية الصحية للموظفين وتقديم الإعانات عند الوفاة أو المرض.) في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب عبارات البعد القانوني، بوزن نسبي 69.20%، وبمتوسط حسابي (3.46)، وهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.027؛

في حين وقعت العبارة رقم 08 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة على أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تلتزم بتطبيق واحترام قوانين المحافظة على البيئة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.12)، وانحراف معياري (1.308)، وبوزن نسبي 62.40%.

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد القانوني، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.46)، وبوزن نسبي 69.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.765)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو تحمل مؤسساتهم المسؤولية القانونية، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي للمسؤولية القانونية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة، باستثناء العبارة رقم 08 التي جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من القبول والموافقة.

### 3-1 تحليل العبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي

جدول رقم (18): العبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	تحث مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط به.	3.61	1.093	72.20	1	عال
12	تراعي مطاحن الحضنة بالمسيلة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية التوظيف.	3.46	0.809	69.20	2	عال
13	تراعي مطاحن الحضنة بالمسيلة مبدأ تكافؤ بين الجنسين أثناء ترقية في المناصب.	3.27	0.807	65.40	5	متوسط
14	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على مكافحة شتى أنواع الفساد (كالرشوة...)	3.44	0.776	68.80	3	عال
15	تساهم مطاحن الحضنة بالمسيلة في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية بالولاية.	3.29	0.873	65.80	4	متوسط
	<b>البعد الأخلاقي</b>	<b>3.41</b>	<b>0.575</b>	<b>68.20</b>	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأخلاقي، جاءت العبارة رقم 11 (تحث مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط به) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (مستوى متوسط من القبول والموافقة)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.61)، وبوزن نسبي 72.20%؛ وبلغ انحرافها معياري 1.093، كما وقعت العبارتين رقم (12) و(14) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة).

وقعت العبارة رقم 15 (تساهم مطاحن الحضنة بالمسيلة في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية بالولاية) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات البعد القانوني، بوزن نسبي 65.80%، وبمتوسط حسابي (3.29)، وهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى متوسط من القبول والموافقة)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.873 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1).

في حين وقعت العبارة رقم 13 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تراعي مبدأ تكافؤ بين الجنسين أثناء الترقية في المناصب، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.807)، ووزن نسبي 65.40%.

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد الأخلاقي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.41)، ووزن نسبي 68.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.575)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد الأخلاقي، ما يجعلنا نقول موظفي مطاحن الحضنة لهم توجه عال نحو البعد الأخلاقي، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي للمسؤولية الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة.

#### 1-4 تحليل عبارات بالبعد الإنساني

جدول رقم (19): العبارات المتعلقة بالبعد الإنساني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	تشارك مطاحن الحضنة بالمسيلة في الأعمال الخيرية المقدمة لأفراد المجتمع بولاية.	3.27	0.837	65.40	5	متوسط
17	تسعى مطاحن الحضنة بالمسيلة إلى دعم مختلف المؤسسات الخيرية بالولاية.	3.29	1.055	65.80	4	متوسط
18	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على خلق فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.76	0.888	75.20	3	عال
19	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على منع التلوث وصيانة الموارد بصفة دورية.	3.85	0.792	77.00	2	عال
20	تشارك مطاحن الحضنة بالمسيلة في مختلف برامج الهادفة الى حماية البيئة والمجتمع.	3.93	0.755	78.60	1	عال
	بالبعد الإنساني	3.62	0.574	72.40	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الإنساني، جاءت العبارة رقم 20 (تشارك مطاحن الحضنة بالمسيلة في مختلف برامج الهادفة الى حماية البيئة والمجتمع) في المرتبة

الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.93)، ووزن نسبي 78.60%؛ وبلغ انحرافها معياري 0.755، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (19) و(18) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من القبول والموافقة).

وقعت العبارة رقم 17 (تسعى مطاحن الحضنة بالمسيلة إلى دعم مختلف المؤسسات الخيرية بالولاية) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات البعد الإنساني، بوزن نسبي 65.80%، وبمتوسط حسابي (3.29)، وهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى متوسط من القبول والموافقة)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.055؛ في حين وقعت العبارة رقم 16 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن مؤسستهم تشارك في الأعمال الخيرية المقدمة لأفراد المجتمع بالولاية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.837)، ووزن نسبي 65.40%.

بالنسبة للتقييم الكلي للبعد الإنساني، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.62)، ووزن نسبي 72.40%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.574)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد الإنساني، ما يجعلنا نقول موظفي مطاحن الحضنة لهم توجه عال نحو البعد الإنساني، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي للمسؤولية الإنسانية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسة محل الدراسة.

## 2- تحليل عبارات المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

جدول رقم (20): العبارات المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
21	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعى بيئي.	3.54	1.002	70.80	5	عال

22	نظام التوظيف في مطاحن الحضنة بالمسيلة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقا للبيئة.	3.51	1.028	70.20	8	عال
23	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية.	3.54	1.051	70.80	6	عال
24	تساعد مطاحن الحضنة بالمسيلة الموظفين بها على تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.	3.66	1.063	73.20	4	عال
25	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة البيئة	3.71	1.031	74.20	3	عال
26	تقوم إدارة مطاحن الحضنة بالمسيلة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة	3.27	0.895	65.40	11	متوسط
27	تسعى مطاحن الحضنة بالمسيلة الى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة	3.49	0.898	69.80	9	عال
28	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بعمل فحوصات دورية للعاملين	3.46	0.745	69.20	10	عال
29	تكافئ مطاحن الحضنة بالمسيلة العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تسهم في توليد المبادرات الخضراء	3.51	0.711	70.20	7	عال
30	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية	3.76	0.699	75.20	1	عال
31	تطلب مطاحن الحضنة بالمسيلة من العاملين على إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج	3.71	0.814	74.20	2	عال
	محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.56	0.546	71.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد جاءت العبارة رقم 30 (تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتقديم حوافز للعاملين في حال

تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية)، في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.699)، ووزن نسبي 20.75%؛ بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تقوم بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية؛ وقعت العبارة رقم 31 (تطلب مطاحن الحضنة بالمسيلة من العاملين على إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.814)، ووزن نسبي 74.20%؛ وقعت العبارة رقم 25 (تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة البيئة)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.031)، ووزن نسبي 74.20%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تعمل على تثقيفهم حول أهمية وقيمة البيئة،

كما جاءت باقي عبارات هذا المحور (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) ضمن المجال عال، وجاءت باستثناء العبارة رقم 26 جاءت ضمن مجال المتوسط من القبول والموافقة بمتوسط حسابي 3.27، وانحراف معياري (0.895)، ووزن نسبي 65.40%؛ بالنسبة للتقييم الكلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.56)، وبوزن نسبي 71.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.546)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا يؤكد على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالممارسات الإدارية الموارد البشرية الخضراء، باستثناء العبارة رقم 26 التي جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من القبول والموافقة.

**جدول رقم (21): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.**

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
البعد الاقتصادي	3.35	0.566	67.00	4	متوسط
البعد القانوني	3.46	0.765	69.20	2	عال
البعد الأخلاقي	3.41	0.575	68.20	3	عال
البعد الإنساني	3.62	0.574	72.40	1	عال

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.**

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر للبعد الإنساني مقارنة بالأبعاد الأخرى للمسؤولية الاجتماعية، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي 72.20%، بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وفي الترتيب الثاني البعد القانوني الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي 69.20%، بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري 0.765، ويأتي في الترتيب الثالث البعد الأخلاقي ضمن مجال الاتجاه عال، في حين يأتي الترتيب الأخير والأقل أهمية من الأبعاد الأخرى للمسؤولية الاجتماعية ضمن المجال المتوسط من القبول والموافقة واهتمام المؤسسة محل الدراسة به، بوزن نسبي 67.00%، بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري 0.566.

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypotheses).**

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق لاختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة، ثم التحقق من صحة الفرضيات، وبعدها استنتاج النموذج الميداني للدراسة.

**أولاً: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة.**

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وكذا التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة

الارتباط الخطي المتعدد (الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج)، وذلك من خلال حساب معامل التضخم (Variance Inflationary Factor).

جدول رقم (22): يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	البعد الاقتصادي	البعد القانوني	البعد الأخلاقي	البعد الإنساني
البعد الاقتصادي	1	**0.585	**0.636	**0.585
البعد القانوني	**0.585	1	**0.339	**0.774
البعد الأخلاقي	**0.636	**0.339	1	**0.499
البعد الإنساني	**0.585	**0.774	**0.499	1

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $1 \leq \alpha < 0.0$ .  
\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة، حيث أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، أصغر معامل ارتباط بين المتغيرين البعد القانوني مع البعد الأخلاقي بقيمة **0.339\***، وأكبر معامل ارتباط بين البعد الإنساني مع البعد القانوني بقيمة **0.774** وهو ارتباط طردي قوي، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة

جدول رقم (23): يبين قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.

Collinearity Statistics			
النتيجة	(التباين Tolerance المسموح)	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد ارتباط	0.441	2.269	البعد الاقتصادي
لا يوجد ارتباط	0.350	2.855	البعد القانوني
لا يوجد ارتباط	0.535	1.868	البعد الأخلاقي
لا يوجد ارتباط	0.337	2.968	البعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor**) للمتغيرات المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية<sup>1</sup> (10)، وقيم اختبار التحمل (**Tolérance**) كلها قريبة من 1 وأكبر من 0.2 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، ويشير ذلك إلى قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة.  
ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (**Multiple Linear Régression**)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,532	4	2,383	36,074	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,378	36	0,066		
	Total	11,910	40			

a. Dependent Variable: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

b. Predictors: (Constant), البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

<sup>1</sup> أحمد حامد، سعد الدين عبد الله، يارا الصارم، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 12، جامعة حلب، سوريا 2017، ص 24.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 36.074$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة المسؤولة الاجتماعية التكميلية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.066$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (25): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).

الخطأ المعياري						معامل الارتباط = 0.895
						للتقدير = 0.257
قيمة معامل التحديد المعدل =						معامل التحديد $R^2 = 0.800$
						0.778
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T	
ثابت الانحدار a	0.186	0.297	/	0.626	0.535	
البعد الاقتصادي	0.229	0.108	0.237	2.113	0.042	
البعد القانوني	0.185	0.090	0.260	2.064	0.046	
البعد الأخلاقي	0.251	0.097	0.265	2.599	0.013	
البعد الإنساني	0.307	0.122	0.322	2.514	0.017	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المسؤولية الاجتماعية و ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قدرت  $R = 0.895$  أي ما يعادل نسبة 89.50%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.800$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 80.00% من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يفسره المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية، وأن الباقي 20.00% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية،

والتابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة المسؤولية الاجتماعية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا  $\beta$  نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على النحو التالي:

- المرتبة الأولى البعد الإنساني بقوة تأثير (0.322).
- المرتبة الثانية البعد الأخلاقي بقوة تأثير (0.265).
- المرتبة الثالثة البعد القانوني بقوة تأثير (0.260).
- المرتبة الرابعة البعد الاقتصادي بقوة تأثير (0.237).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتوقعة الذي نرسم له بالرمز  $Y$  ونرمز للبعد الاقتصادي بالرمز  $x_1$ ، للبعد القانوني بالرمز  $x_2$ ، للبعد الأخلاقي بالرمز  $x_3$ ، للبعد الإنساني بالرمز  $x_4$ ،

$$Y=0.186+0.229x_1+0.185x_2+0.251x_3+0.307x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في بعدها الاقتصادي على ممارسات الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير

كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,627	1	6,627	48,928	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,283	39	0,135		
	Total	11,910	40			
a. Dependent Variable: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء						
b. Predictors: (Constant), البعد الاقتصادي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 48.928$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha < 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل البعد الاقتصادي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.135$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).

الخطأ المعياري		معامل الارتباط = 0.746			
		للتقدير = 0.368			
قيمة معامل التحديد		معامل التحديد $R^2 = 0.556$			
		المعدل = 0.545			
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.002	3.298	/	0.349	1.151	ثابت الانحدار a
0.000	6.995	0.746	0.103	0.720	البعد الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط التثائي بين البعد الاقتصادي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قدرت  $R = 0.746$  أي ما يعادل نسبة 74.60%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.556$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 55.60% من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يفسره المتغير الفرعي المستقل البعد الاقتصادي، وأن الباقي 44.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.368 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.720$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل البعد الاقتصادي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار 0.720، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي البعد الاقتصادي في التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل البعد الاقتصادي بالرمز X.

$$Y = 1.151 + 0.720x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا

نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في بعدها الاقتصادي على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في بعدها القانوني على ممارسات الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,485	1	6,485	46,624	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,425	39	0,139		
	Total	11,910	40			

a. Dependent Variable: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

b. Predictors: (Constant), البعد القانوني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 46.624$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $(\alpha < 0.05)$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج

الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل البعد القانوني، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.139$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج).

الخطأ المعياري		معامل الارتباط = 0.738			
		للتقدير = 0.373			
قيمة معامل التحديد		معامل التحديد $R^2 = 0.545$			
		المعدل = 0.533			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.737	0.273	/	6.362	0.000
البعد القانوني	0.527	0.077	0.738	6.828	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين البعد القانوني مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قدرت  $R = 0.738$  أي ما يعادل نسبة 73.80%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.545$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 45.50% من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يفسره المتغير الفرعي المستقل البعد القانوني، وأن الباقي 54.50% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.373 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.527$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل البعد القانوني بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار 0.527، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.737 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي البعد القانوني في التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل البعد القانوني بالرمز  $x$ .

$$Y=1.737+0.527x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في بعدها القانوني على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3-1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في بعدها الأخلاقي على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,254	1	5,254	30,782	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,656	39	0,171		
	Total	11,910	40			

a. Dependent Variable: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

b. Predictors: (Constant), البعد الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 30.782$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل البعد الأخلاقي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.171$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج).

الخطأ المعياري		معامل الارتباط = 0.664			
		للتقدير = 0.413			
قيمة معامل التحديد		معامل التحديد $R^2 = 0.441$			
		المعدل = 0.427			
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.001	3.579	/	0.393	1.407	ثابت الانحدار a
0.000	5.548	0.664	0.114	0.630	البعد الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين البعد الأخلاقي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قدرت  $R = 0.664$  أي ما يعادل نسبة 66.40%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.441$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 44.10% من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يفسره المتغير الفرعي المستقل البعد الأخلاقي، وأن الباقي 55.90% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.413 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.630$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل البعد الأخلاقي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار 0.630، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي

أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.407 تحت مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي البعد الأخلاقي في التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

معادلة الانحدار الخطي البسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل البعد الأخلاقي بالرمز  $x$ .

$$Y=1.407+0.630x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في بعدها الأخلاقي على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4-1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإنساني لتبني لمسؤولية الاجتماعية في بعدها الإنساني على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,514	1	7,514	66,651	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,397	39	0,113		
	Total	11,910	40			

a. Dependent Variable: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

b. Predictors: (Constant), البعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 66.651$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل البعد الإنساني، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.113$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج).

الخطأ المعياري		معامل الارتباط = 0.794			
		للتقدير = 0.336			
قيمة معامل التحديد		معامل التحديد $R^2 = 0.631$			
		المعدل = 0.621			
معنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.019	2.439	/	0.339	0.826	ثابت الانحدار a
0.000	8.164	0.794	0.092	0.755	البعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين البعد الإنساني مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قدرت  $R = 0.794$  أي ما يعادل نسبة 79.40%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.631$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 63.10% من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يفسره المتغير الفرعي المستقل البعد الإنساني، وأن الباقي 36.90% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.336 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.755$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل البعد الإنساني بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقدار 0.755، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 0.826 تحت مستوى معنوية (0.019) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي البعد الإنساني في التأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل البعد الإنساني بالرمز x.

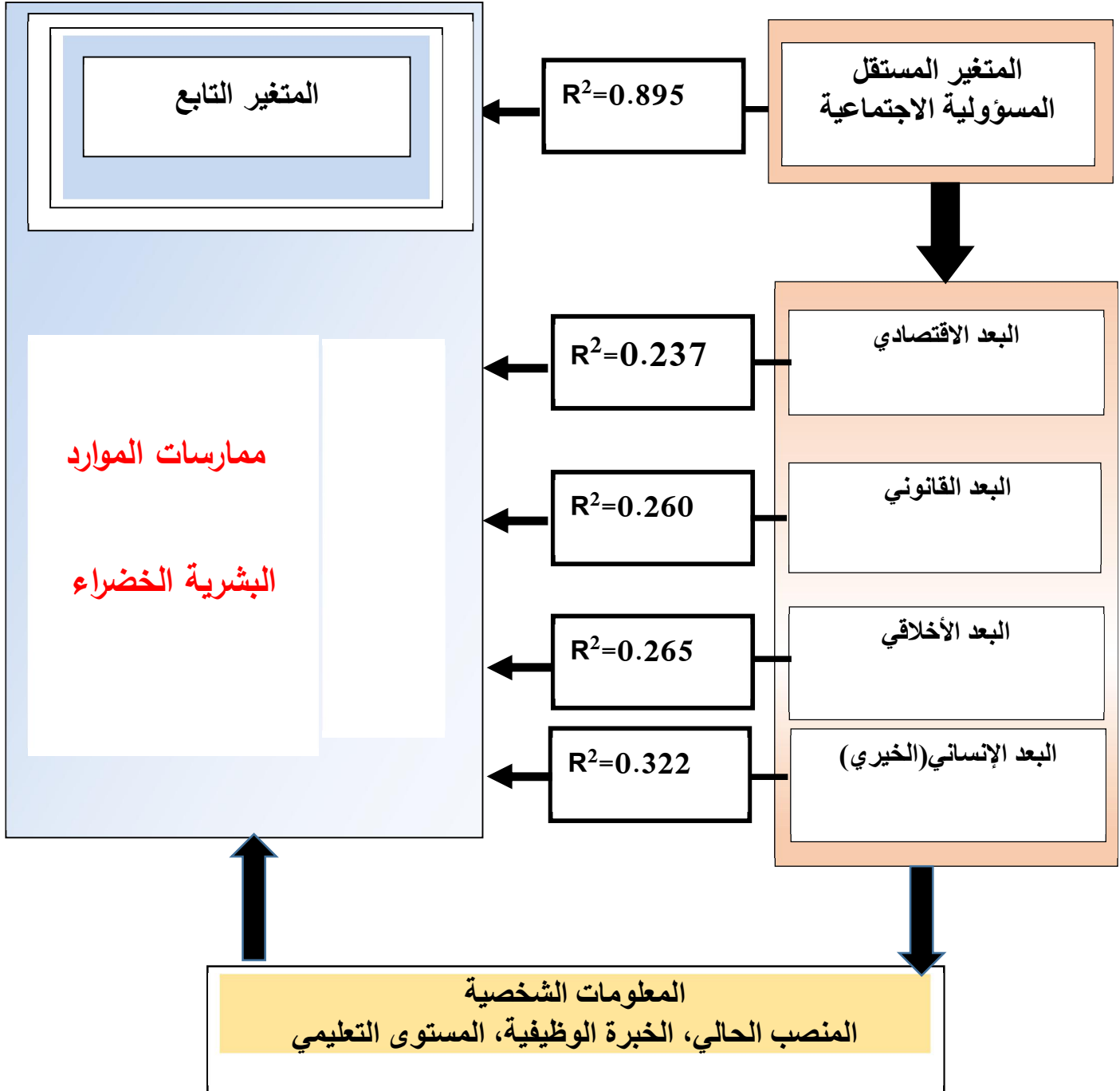
$$Y = 0.826 + 0.755x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإنساني لتبني لمسؤولية الاجتماعية في بعدها الإنساني على ممارسات الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ).

ثالثاً: نموذج الدراسة الميداني

شكل رقم (04): نموذج الدراسة الميداني



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في المنصب الحالي، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، والمتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها

(البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني (الخيرى)) والمتغير التابع ممارسات الموارد البشرية الخضراء؛

كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها يؤثر إيجابيا على المتغير التابع ممارسات الموارد البشرية الخضراء كما هو موضح كالتالي:

1- مساهمة المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية الخضراء 89.50%؛

2- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل البعد الاقتصادي على ممارسات الموارد البشرية الخضراء 23.70%؛

3- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل البعد القانوني على ممارسات الموارد البشرية الخضراء 26%؛

4- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل البعد الأخلاقي على ممارسات الموارد البشرية الخضراء 26.50%؛

5- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل البعد الإنساني (الخيرى) على ممارسات الموارد البشرية الخضراء 32.20%؛

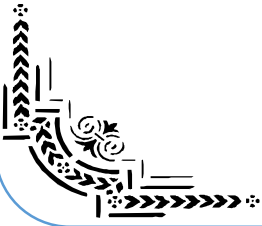
### خلاصة الفصل التطبيقي.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وعرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الوظيفة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم كذلك التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي تساهم به المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمطاحن الحضنة بولاية المسيلة، وبالتفصيل قمنا بالكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني)؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية للمسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى البعد الإنساني بقوة تأثير (0.322).
  - المرتبة الثانية البعد الأخلاقي بقوة تأثير (0.265).
  - المرتبة الثالثة البعد القانوني بقوة تأثير (0.260).
  - المرتبة الرابعة البعد الاقتصادي بقوة تأثير (0.237).
- في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.

# الخاتمة



## الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور المسؤولية الاجتماعية ومحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

## أولاً: الاستنتاجات النظرية

- 1- المسؤولية الاجتماعية مطلباً أقرته سائر المجتمعات البشرية باختلاف عقائدهم وسلوكياتهم.
- 2- المسؤولية الاجتماعية هي أحد التحديات التي يجب على المؤسسات بمختلف توجهاتها الاهتمام بها؛

## ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين (الذكور والإناث)؛
- 2- غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 30 إلى 40 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛
- 3- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام، هو البعد الإنساني بمتوسط حسابي 3.62 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى؛
- 4- نتج عن تحليل آراء اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة لمحور المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها، أن لها دور فعال أثر مباشر على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، وهذا بناء على إجاباتهم حيث؛ كانت إجاباتهم على محور المسؤولية الاجتماعية بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب 3.46، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة وأهمية البعد الاقتصادي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره 3.35، وكانت درجة الموافقة وأهمية البعد القانوني عالية بمتوسط حسابي قدره 3.46، درجة الموافقة وأهمية البعد الأخلاقي كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.41، درجة الموافقة وأهمية البعد الإنساني كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.62؛

5-نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، انتمائه لدرجة مستوي عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.56؛

6- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور المسؤولية الاجتماعية ومحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.895 أي ما يعادل نسبة 89.50% وهو ارتباط طردي قوي؛

7- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغت معاملات الارتباط الثنائية كالتالي:

1-7 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل البعد الاقتصادي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 0.746 أي ما يعادل نسبة 74.60% وهو ارتباط طردي قوي؛

2-7 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل البعد القانوني وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 0.738 أي ما يعادل نسبة 73.80% وهو ارتباط طردي قوي؛

3-7 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل الأخلاقي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 0.664 أي ما يعادل نسبة 46.70% وهو ارتباط طردي متوسط؛

4-7 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل البعد الإنساني وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 0.794 أي ما يعادل نسبة 79.40% وهو ارتباط طردي قوي؛

8-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار الانحدار المتعدد) وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب آراء موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث بلغ معامل التحديد 0.800 أي بنسبة تأثير 80.00%؛

9-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار البسيط) وجود آثار إيجابية لمختلف الأبعاد الفرعية المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمؤسسة محل الدراسة؛

### ثالثا: الاقتراحات

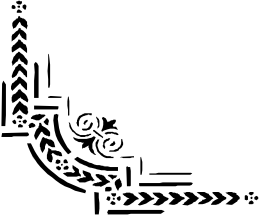
- 1- ضرورة جذب الكفاءات البشرية واستثمارها في المؤسسة محل الدراسة قادرة على دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء،
- 2- على المؤسسة محل الدراسة ضرورة تكثيف خدمات الارشاد والتوعية لعنصر المسؤولية الاجتماعية بغية التحسن المستمر بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء،
- 3- ضرورة تخصيص ميزانية خاصة بالبرامج الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- على المؤسسة محل الدراسة تقوية العلاقات العامة مع الجامعة بغية الاستفادة من مخرجات البحث العلمي وتوظيفها في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة.

### رابعا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- 1- دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
- 2- أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
- 3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر في ظل الانفتاح العالمي

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## I. الكتب باللغة العربية:

1. ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
2. خالد قاشي و رمزي بودرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر و لتوزيع، عمان، الأردن، 2018 .
3. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
4. صالح سليم الحموري ورولا نايف المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2015.
5. طاهر المنصور الغالبي ، صالح مهدي العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008 .
6. علاء فرحان طالب وآخرون، "فلسفة التسويق الأخضر"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .
7. الغالبي طاهر محسن وإدريس، وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2015 .
8. محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007 .
9. محمد جودة ناصر وعلى لخضر، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014.
10. محمد جودت ناصر وعلى الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، دار الملايين، ط1، دمشق-سوريا، 2014.
11. مؤيد الساعدي، قياس اللامموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

## II. المذكرات والأطروحات:

- III. سمية بابكر أحمد محمد الضو، تبنى السياسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة النيلين، فلسطين، 2020 .
- IV. وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
1. زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
2. رنا خليل التعمري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال، رسالة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البسراء، عمان، الأردن ، 2020-2021 .
3. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2009-2010.
4. عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ، 2011.
5. محمد إحسان السكارنه، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017 ، عمان ، الأردن، 2017 .
- V. المجالات:

1. أحمد بلالي و يحضيه سملاي، مقال بعنوان : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، منشور بمجلة مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02 ، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية ، 2018 .
2. أحمد حامد، سعد الدين عبد الله، يارا الصارم، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 12، جامعة حلب، سوريا 2017.
3. غني دحام تتاي الزبيدي و محمد فليح حمزة، مقال بعنوان : تحقيق الإستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية ، منشور بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63 ، 2021
4. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2020.
5. محمود الصاوي تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، المجلة العربية للإدارة، الإمارات العربية المتحدة، مج 41 ، ع 2 - يونيو (حزيران) 2021.
6. محمود الصاوي تماضر الدباغ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 2 - يونيو حزيران 2021.
7. بختي يوسف، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية و المحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017- 2018 .
8. بوبكر محمد الحسين، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2013-2014

9. مديحة بن أم هاني، دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018 .

10. مرهون غنية وجيلح عفاف، أثر الالتزام الوظيفي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإدارة الإستراتيجية، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020-2021 .

#### .VI الملتقيات والمداخلات:

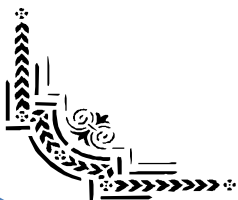
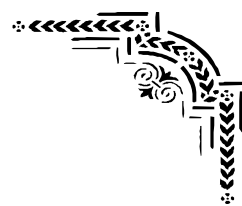
1. أبو بكر أحمد بوسالم، زكريا مطلق الدوري، المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، يومي 15-14 فيفري 2012.

2. صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، مؤتمر دولي حول القطاع الخاص في التنمية، بيروت ، لبنان، 23-25 مارس 2009.

#### .VII الكتب باللغة الأجنبية:

1. Marhatta. S & Adhikari., Green HRM and Sustainability، ASM's International E-Journal of Ongoing Research in management And IT ، 2013 ،

الملاحق



## الملاحق

## الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M Sila

استبيان علمي حول أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء  
(دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة)

أخي الكريم.....

أختي الكريمة.....

تحية طيبة وبعد:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من بحث يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، بعنوان: "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء -دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة -" ؛ لذا نأمل منكم التكرم بالمشاركة في هذا البحث من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك لما لكم من أهمية في إنجاح هذا البحث؛ كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

## المحور الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مطاحن الحضنة بالمسيلة

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

الدرجة	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
أولاً: البعد الاقتصادي						
01	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة.	5	4	3	2	1
02	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية في صناعة العجائن ومشتقاتها.	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	03	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على تحسين وتوفير منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.
1	2	3	4	5	04	تساهم مطاحن الحضنة بالمسيلة في توفير فرص عمل لشباب المنطقة باستمرار.
1	2	3	4	5	05	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام قواعد المنافسة الشفافة مع منافسيها (مجمع سيم، مجمع بن حمادي، .....

رجاءاً تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الترتيب
<b>ثانياً: البعد القانوني</b>						
1	2	3	4	5	06	تشجع مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق القوانين بحزم على كافة موظفيها.
1	2	3	4	5	07	تشجع مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق القوانين المتعلقة بالرعاية الصحية للموظفين وتقديم الإعانات عند الوفاة أو المرض.
1	2	3	4	5	08	تلتزم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتطبيق واحترام قوانين المحافظة على البيئة.
1	2	3	4	5	09	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على تطبيق العقوبات على شتى أنواع الفساد داخلها.
1	2	3	4	5	10	تعترف مطاحن الحضنة بالمسيلة بعمل بعض النقابات العمالية بها.
<b>ثالثاً: البعد الأخلاقي</b>						
1	2	3	4	5	11	تحت مطاحن الحضنة بالمسيلة على احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط به.

1	2	3	4	5	تراعي مطاحن الحضنة بالمسيلة مبدأ تكافؤ الفرص في عملية التوظيف.	12
1	2	3	4	5	تراعي مطاحن الحضنة بالمسيلة مبدأ تكافؤ بين الجنسين أثناء ترقية في المناصب.	13
1	2	3	4	5	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على مكافحة شتى أنواع الفساد (كالرشوة،.....)	14
1	2	3	4	5	تساهم مطاحن الحضنة بالمسيلة في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية بالولاية.	15
<b>رابعاً: البعد الإنساني(الخيرى)</b>						
1	2	3	4	5	تشارك مطاحن الحضنة بالمسيلة في الأعمال الخيرية المقدمة لأفراد المجتمع بولاية.	16
1	2	3	4	5	تسعى مطاحن الحضنة بالمسيلة إلى دعم مختلف المؤسسات الخيرية بولاية.	17
1	2	3	4	5	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على خلق فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	18
1	2	3	4	5	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على منع التلوث وصيانة الموارد بصفة دورية.	19
1	2	3	4	5	تشارك مطاحن الحضنة بالمسيلة في مختلف برامج الهادفة الى حماية البيئة والمجتمع.	20

### المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرجاء الإجابة على فقرات المحور من خلال وضع دائرة ○ على الدرجة التي تعكس رأيك الشخصي.

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
21	تحرص مطاحن الحضنة بالمسيلة على استقطاب وتوظيف المرشحين الذين لديهم وعى بيئي.	5	4	3	2	1
22	نظام التوظيف في مطاحن الحضنة بالمسيلة يركز على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة.	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتدريب العاملين لتطوير المهارات والمعارف للحفاظ على الموارد البيئية.	23
1	2	3	4	5	تساعد مطاحن الحضنة بالمسيلة الموظفين بها على تبني أساليب مختلفة في الحفاظ على البيئة.	24
1	2	3	4	5	تعمل مطاحن الحضنة بالمسيلة على تثقيف الموظفين حول أهمية وقيمة البيئة	25
1	2	3	4	5	تقوم إدارة مطاحن الحضنة بالمسيلة بتنفيذ الإجراءات التأديبية ضد العاملين الغير ملتزمين بأحكام وقواعد حماية البيئة	26
1	2	3	4	5	تسعى مطاحن الحضنة بالمسيلة الى ابتكار وسائل جديدة صديقة للبيئة	27
1	2	3	4	5	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بعمل فحوصات دورية للعاملين	28
1	2	3	4	5	تكافئ مطاحن الحضنة بالمسيلة العاملين ذوي السلوكيات البيئية المتميزة التي تسهم في توليد المبادرات الخضراء	29
1	2	3	4	5	تقوم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتقديم حوافز للعاملين في حال تقديم مقترحات لحل المشاكل البيئية	30
1	2	3	4	5	تطلب مطاحن الحضنة بالمسيلة من العاملين على إيقاف الأجهزة الكهربائية عند الخروج	31

رجاءاً تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

## المحور الأخير: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب.

	أنثى		ذكر	الجنس
	من 30 - 40 سنة		أقل من 30 سنة	العمر
	من 51 - 60 سنة		من 41 - 50 سنة	
	أكثر من 60 سنة			
	من 05 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	أكبر من 20 سنة		من 11 - 20 سنة	
	موظف		رئيس قسم	الوظيفة
			وظائف أخرى (حددها).....	

رجاءاً تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

## الملحق رقم (2): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### (SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق الاستبيان.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية:

1-1 البعد الاقتصادي:

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1 independent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:10:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,30
	Elapsed Time	00:00:00,32

[DataSet1] C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav

Correlations								
		q1	q2	q3	q4	q5	ind1	independent
q1	Pearson Correlation	1	,113	,023	,195	,078	,486**	,459**
	Sig. (2-tailed)		,483	,885	,221	,628	,001	,003
	N	41	41	41	41	41	41	41
q2	Pearson Correlation	,113	1	,044	,173	,393*	,624**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,483		,787	,281	,011	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q3	Pearson Correlation	,023	,044	1	,207	,203	,489**	,359*
	Sig. (2-tailed)	,885	,787		,194	,204	,001	,021
	N	41	41	41	41	41	41	41
q4	Pearson Correlation	,195	,173	,207	1	,390*	,629**	,520**
	Sig. (2-tailed)	,221	,281	,194		,012	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q5	Pearson Correlation	,078	,393*	,203	,390*	1	,689**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,628	,011	,204	,012		,000	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41
ind1	Pearson Correlation	,486**	,624**	,489**	,629**	,689**	1	,840**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
independent	Pearson Correlation	,459**	,573**	,359*	,520**	,512**	,840**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,021	,000	,001	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

CORRELATIONS

/VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2 independent  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:18:28
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,04

Correlations								
		q6	q7	q8	q9	q10	ind2	independent
q6	Pearson Correlation	1	,817**	,456**	,598**	,139	,854**	,763**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000	,386	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q7	Pearson Correlation	,817**	1	,366*	,498**	,108	,786**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000		,018	,001	,503	,000	,000

	N	41	41	41	41	41	41	41
q8	Pearson Correlation	,456**	,366*	1	,249	,013	,638**	,530**
	Sig. (2-tailed)	,003	,018		,117	,934	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q9	Pearson Correlation	,598**	,498**	,249	1	,315*	,766**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,117		,045	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q10	Pearson Correlation	,139	,108	,013	,315*	1	,432**	,383*
	Sig. (2-tailed)	,386	,503	,934	,045		,005	,014
	N	41	41	41	41	41	41	41
ind2	Pearson Correlation	,854**	,786**	,638**	,766**	,432**	1	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,005		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
independent	Pearson Correlation	,763**	,685**	,530**	,605**	,383*	,850**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,014	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

### 3-1 البعد الأخلاقي

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3 independent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

Notes		
Output Created	16-MAY-2022 23:21:51	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,06

Correlations								
		q11	q12	q13	q14	q15	ind3	independent
q11	Pearson Correlation	1	,181	,263	,354*	,070	,622**	,464**
	Sig. (2-tailed)		,256	,096	,023	,662	,000	,002
	N	41	41	41	41	41	41	41
q12	Pearson Correlation	,181	1	,532**	,504**	,192	,694**	,373*
	Sig. (2-tailed)	,256		,000	,001	,228	,000	,016
	N	41	41	41	41	41	41	41
q13	Pearson Correlation	,263	,532**	1	,446**	,489**	,799**	,536**
	Sig. (2-tailed)	,096	,000		,003	,001	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q14	Pearson Correlation	,354*	,504**	,446**	1	,027	,680**	,396*
	Sig. (2-tailed)	,023	,001	,003		,867	,000	,010
	N	41	41	41	41	41	41	41
q15	Pearson Correlation	,070	,192	,489**	,027	1	,529**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,662	,228	,001	,867		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
ind3	Pearson Correlation	,622**	,694**	,799**	,680**	,529**	1	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
independent	Pearson Correlation	,464**	,373*	,536**	,396*	,613**	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,016	,000	,010	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

1-4 البعد الإنساني:

CORRELATIONS

/VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 ind4 independent  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:25:13
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 ind4 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations								
		q16	q17	q18	q19	q20	ind4	independent
q16	Pearson Correlation	1	,135	,258	,249	,348*	,582**	,593**
	Sig. (2-tailed)		,399	,103	,116	,026	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q17	Pearson Correlation	,135	1	,238	,352*	,247	,643**	,456**

	Sig. (2-tailed)	,399		,134	,024	,119	,000	,003
	N	41	41	41	41	41	41	41
q18	Pearson Correlation	,258	,238	1	,161	,308*	,598**	,493**
	Sig. (2-tailed)	,103	,134		,314	,050	,000	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41
q19	Pearson Correlation	,249	,352*	,161	1	,818**	,743**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,116	,024	,314		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
q20	Pearson Correlation	,348*	,247	,308*	,818**	1	,777**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,026	,119	,050	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
ind4	Pearson Correlation	,582**	,643**	,598**	,743**	,777**	1	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
independent	Pearson Correlation	,593**	,456**	,493**	,634**	,780**	,873**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41

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

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

## 2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

Notes		
Output Created	16-MAY-2022 23:27:46	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 dependent</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations													
		q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	dependent
q21	Pearson Correlation	1	,552**	,550**	,411**	,374*	,226	,119	,462**	,516**	,156	,044	,689**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,008	,016	,156	,460	,002	,001	,331	,784	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q22	Pearson Correlation	,552**	1	,549**	,370*	,334*	,146	,156	,597**	,521**	,109	,004	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,017	,033	,363	,330	,000	,000	,499	,978	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q23	Pearson Correlation	,550**	,549**	1	,369*	,333*	,268	,193	,473**	,526**	,114	,013	,689**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,017	,033	,090	,228	,002	,000	,476	,937	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q24	Pearson Correlation	,411**	,370*	,369*	1	,477**	,230	,074	,299	,336*	,322*	,199	,643**
	Sig. (2-tailed)	,008	,017	,017		,002	,148	,645	,057	,032	,040	,211	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q25	Pearson Correlation	,374*	,334*	,333*	,477**	1	,331*	-,004	,246	,278	,453**	,313*	,642**
	Sig. (2-tailed)	,016	,033	,033	,002		,034	,980	,121	,079	,003	,047	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q26	Pearson Correlation	,226	,146	,268	,230	,331*	1	,144	,146	,211	,067	-,061	,421**
	Sig. (2-tailed)	,156	,363	,090	,148	,034		,369	,361	,186	,676	,704	,006

	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q27	Pearson Correlation	,119	,156	,193	,074	-,004	,144	1	,252	,304	-,005	-,108	,316*
	Sig. (2-tailed)	,460	,330	,228	,645	,980	,369		,112	,054	,976	,503	,044
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q28	Pearson Correlation	,462**	,597**	,473**	,299	,246	,146	,252	1	,909**	,462**	,436**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,002	,057	,121	,361	,112		,000	,002	,004	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q29	Pearson Correlation	,516**	,521**	,526**	,336*	,278	,211	,304	,909**	1	,509**	,481**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,032	,079	,186	,054	,000		,001	,001	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q30	Pearson Correlation	,156	,109	,114	,322*	,453**	,067	-,005	,462**	,509**	1	,926**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,331	,499	,476	,040	,003	,676	,976	,002	,001		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
q31	Pearson Correlation	,044	,004	,013	,199	,313*	-,061	-,108	,436**	,481**	,926**	1	,429**
	Sig. (2-tailed)	,784	,978	,937	,211	,047	,704	,503	,004	,001	,000		,005
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
depend ent	Pearson Correlation	,689**	,677**	,689**	,643**	,642**	,421**	,316*	,762**	,808**	,569**	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,044	,000	,000	,000	,005	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).													

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

#### RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24  
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

#### Reliability

Notes	
Output Created	16-MAY-2022 23:52:18
Comments	

Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	41	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	31

رابعاً: اتجاهات أفراد العينة نحو محور المسؤولية الاجتماعية:  
 1- اتجاهات أفراد العينة نحو البعد الاقتصادي:

FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1  
 /NTILES=4  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

Notes		
Output Created	16-MAY-2022 23:30:17	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q1	q2	q3	q4	q5	ind1
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0

Mean		3,10	3,46	3,27	3,41	3,54	3,35
Median		3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,40
Std. Deviation		1,020	1,120	,975	,921	,897	,566
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,40
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,80

## Frequency Table

q1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	9,8	9,8	9,8
	not agree	5	12,2	12,2	22,0
	neutral	17	41,5	41,5	63,4
	agree	13	31,7	31,7	95,1
	strongly agree	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	9,8	9,8	9,8
	not agree	3	7,3	7,3	17,1
	neutral	9	22,0	22,0	39,0
	agree	20	48,8	48,8	87,8
	strongly agree	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	9,8	9,8	9,8
	not agree	2	4,9	4,9	14,6
	neutral	15	36,6	36,6	51,2
	agree	19	46,3	46,3	97,6
	strongly agree	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	4	9,8	9,8	14,6
	neutral	12	29,3	29,3	43,9
	agree	21	51,2	51,2	95,1
	strongly agree	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	1	2,4	2,4	7,3
	neutral	15	36,6	36,6	43,9
	agree	19	46,3	46,3	90,2
	strongly agree	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

ind1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,4	2,4	2,4
	2	1	2,4	2,4	4,9
	2	1	2,4	2,4	7,3
	3	4	9,8	9,8	17,1
	3	8	19,5	19,5	36,6
	3	4	9,8	9,8	46,3
	3	4	9,8	9,8	56,1
	4	4	9,8	9,8	65,9
	4	7	17,1	17,1	82,9
	4	5	12,2	12,2	95,1
	4	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

-2 اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات البعد القانوني:

FREQUENCIES VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2  
 /NTILES=4  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:33:40
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q6	q7	q8	q9	q10	ind2
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0

Mean		3,54	3,46	3,12	3,51	3,66	3,46
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,40
Std. Deviation		,977	1,027	1,308	1,186	1,015	,765
Percentiles	25	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,40
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

**Frequency Table**

q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	6	14,6	14,6	17,1
	neutral	9	22,0	22,0	39,0
	agree	20	48,8	48,8	87,8
	strongly agree	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	8	19,5	19,5	22,0
	neutral	8	19,5	19,5	41,5
	agree	19	46,3	46,3	87,8
	strongly agree	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	8	19,5	19,5	19,5
	not agree	4	9,8	9,8	29,3
	neutral	8	19,5	19,5	48,8
	agree	17	41,5	41,5	90,2
	strongly agree	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,3	7,3	7,3
	not agree	6	14,6	14,6	22,0
	neutral	7	17,1	17,1	39,0
	agree	17	41,5	41,5	80,5
	strongly agree	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	3	7,3	7,3	12,2
	neutral	9	22,0	22,0	34,1
	agree	20	48,8	48,8	82,9
	strongly agree	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

ind2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,4	2,4	2,4
	2	1	2,4	2,4	4,9
	2	2	4,9	4,9	9,8
	3	3	7,3	7,3	17,1
	3	1	2,4	2,4	19,5
	3	5	12,2	12,2	31,7
	3	3	7,3	7,3	39,0
	3	7	17,1	17,1	56,1
	4	2	4,9	4,9	61,0
	4	9	22,0	22,0	82,9
	4	4	9,8	9,8	92,7
	4	1	2,4	2,4	95,1
	5	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## -3 اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات البعد الأخلاقي:

FREQUENCIES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3

/NTILES=4

/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:36:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q11	q12	q13	q14	q15	ind3
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,61	3,46	3,27	3,44	3,29	3,41
Median		4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,40
Std. Deviation		1,093	,809	,807	,776	,873	,575

Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,40
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

## Frequency Table

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,3	7,3	7,3
	not agree	3	7,3	7,3	14,6
	neutral	8	19,5	19,5	34,1
	agree	20	48,8	48,8	82,9
	strongly agree	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	3	7,3	7,3	9,8
	neutral	15	36,6	36,6	46,3
	agree	20	48,8	48,8	95,1
	strongly agree	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	5	12,2	12,2	14,6
	neutral	18	43,9	43,9	58,5
	agree	16	39,0	39,0	97,6
	strongly agree	1	2,4	2,4	100,0

Total	41	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	3	7,3	7,3	9,8
	neutral	15	36,6	36,6	46,3
	agree	21	51,2	51,2	97,6
	strongly agree	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	8	19,5	19,5	22,0
	neutral	10	24,4	24,4	46,3
	agree	22	53,7	53,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

ind3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,4	2,4	2,4
	2	1	2,4	2,4	4,9
	3	1	2,4	2,4	7,3
	3	2	4,9	4,9	12,2
	3	7	17,1	17,1	29,3
	3	4	9,8	9,8	39,0
	3	9	22,0	22,0	61,0
	4	2	4,9	4,9	65,9
	4	2	4,9	4,9	70,7
	4	10	24,4	24,4	95,1
	4	1	2,4	2,4	97,6
	5	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## -4 اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات البعد الإنساني:

FREQUENCIES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 ind4

/NTILES=4

/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:38:36
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 ind4 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q16	q17	q18	q19	q20	ind4
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,27	3,29	3,76	3,85	3,93	3,62
Median		3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,80
Std. Deviation		,837	1,055	,888	,792	,755	,574
Percentiles	25	3,00	3,00	3,50	3,50	4,00	3,20

	50	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,80
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

### Frequency Table

q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	7	17,1	17,1	19,5
	neutral	13	31,7	31,7	51,2
	agree	20	48,8	48,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,3	7,3	7,3
	not agree	5	12,2	12,2	19,5
	neutral	14	34,1	34,1	53,7
	agree	15	36,6	36,6	90,2
	strongly agree	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	1	2,4	2,4	7,3
	neutral	7	17,1	17,1	24,4
	agree	26	63,4	63,4	87,8
	strongly agree	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q19					
-----	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	7,3	7,3	7,3
	neutral	7	17,1	17,1	24,4
	agree	24	58,5	58,5	82,9
	strongly agree	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,9	4,9	4,9
	neutral	7	17,1	17,1	22,0
	agree	24	58,5	58,5	80,5
	strongly agree	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

ind4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2,4	2,4	2,4
	3	1	2,4	2,4	4,9
	3	1	2,4	2,4	7,3
	3	4	9,8	9,8	17,1
	3	4	9,8	9,8	26,8
	3	3	7,3	7,3	34,1
	4	6	14,6	14,6	48,8
	4	6	14,6	14,6	63,4
	4	11	26,8	26,8	90,2
	4	1	2,4	2,4	92,7
	5	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

5- اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

FREQUENCIES VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 dependent

/NTILES=4

/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequence

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:43:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 dependent /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics													
		q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	depende nt
N	Valid	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	Missin g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,54	3,51	3,54	3,66	3,71	3,27	3,49	3,46	3,51	3,76	3,71	3,56
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,64
Std. Deviation		1,002	1,028	1,051	1,063	1,031	,895	,898	,745	,711	,699	,814	,546
Percentile s	25	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,41
	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,64

75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,91
----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

**Frequency Table**

q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	4	9,8	9,8	14,6
	neutral	10	24,4	24,4	39,0
	agree	20	48,8	48,8	87,8
	strongly agree	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	5	12,2	12,2	17,1
	neutral	9	22,0	22,0	39,0
	agree	20	48,8	48,8	87,8
	strongly agree	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,3	7,3	7,3
	not agree	3	7,3	7,3	14,6
	neutral	9	22,0	22,0	36,6
	agree	21	51,2	51,2	87,8
	strongly agree	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,3	7,3	7,3

	not agree	2	4,9	4,9	12,2
	neutral	8	19,5	19,5	31,7
	agree	21	51,2	51,2	82,9
	strongly agree	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	7,3	7,3	7,3
	not agree	1	2,4	2,4	9,8
	neutral	8	19,5	19,5	29,3
	agree	22	53,7	53,7	82,9
	strongly agree	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	4	9,8	9,8	14,6
	neutral	18	43,9	43,9	58,5
	agree	15	36,6	36,6	95,1
	strongly agree	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,9	4,9	4,9
	not agree	2	4,9	4,9	9,8
	neutral	14	34,1	34,1	43,9
	agree	20	48,8	48,8	92,7
	strongly agree	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	3	7,3	7,3	9,8
	neutral	13	31,7	31,7	41,5
	agree	24	58,5	58,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	2	4,9	4,9	7,3
	neutral	13	31,7	31,7	39,0
	agree	25	61,0	61,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q30					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,9	4,9	4,9
	neutral	10	24,4	24,4	29,3
	agree	25	61,0	61,0	90,2
	strongly agree	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

q31					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,4	2,4	2,4
	not agree	2	4,9	4,9	7,3
	neutral	9	22,0	22,0	29,3
	agree	25	61,0	61,0	90,2
	strongly agree	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

dependent					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,4	2,4	2,4
	2	1	2,4	2,4	4,9
	3	1	2,4	2,4	7,3
	3	2	4,9	4,9	12,2
	3	1	2,4	2,4	14,6
	3	3	7,3	7,3	22,0
	3	1	2,4	2,4	24,4
	3	1	2,4	2,4	26,8
	4	3	7,3	7,3	34,1
	4	9	22,0	22,0	56,1
	4	3	7,3	7,3	63,4
	4	2	4,9	4,9	68,3
	4	6	14,6	14,6	82,9
	4	4	9,8	9,8	92,7
	4	2	4,9	4,9	97,6
	4	1	2,4	2,4	100,0
Total		41	100,0	100,0	

خامسا: اختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dependent

/METHOD=ENTER ind1 ind2 ind3 ind4.

## Regression

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:49:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1 ind2 ind3 ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Memory Required	3012 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind4, ind3, ind1, ind2 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 <sup>a</sup>	.800	.778	.257
a. Predictors: (Constant), ind4, ind3, ind1, ind2				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,532	4	2,383	36,074	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,378	36	,066		
	Total	11,910	40			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind4, ind3, ind1, ind2						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,186	,297		,626	,535
	ind1	,229	,108	,237	2,113	,042
	ind2	,185	,090	,260	2,064	,046
	ind3	,251	,097	,265	2,599	,013
	ind4	,307	,122	,322	2,514	,017
a. Dependent Variable: dependent						

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER ind1.

```

### Regression

Notes		
Output Created	16-MAY-2022 23:54:13	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind1 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 <sup>a</sup>	,556	,545	,368
a. Predictors: (Constant), ind1				

ANOVA <sup>a</sup>
--------------------

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,627	1	6,627	48,928	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,283	39	,135		
	Total	11,910	40			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind1						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,151	,349		3,298	,002
	ind1	,720	,103	,746	6,995	,000
a. Dependent Variable: dependent						

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

#### REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT dependent  
 /METHOD=ENTER ind2.

#### Regression

Notes		
Output Created	16-MAY-2022 23:55:48	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	41
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind2 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738 <sup>a</sup>	,545	,533	,373
a. Predictors: (Constant), ind2				

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,485	1	6,485	46,624	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,425	39	,139		
	Total	11,910	40			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), ind2

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,737	,273		6,362	,000
	ind2	,527	,077	,738	6,828	,000

a. Dependent Variable: dependent

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

#### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER ind3.
    
```

#### Regression

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:57:00
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind3.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind3 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664 <sup>a</sup>	,441	,427	,413
a. Predictors: (Constant), ind3				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,254	1	5,254	30,782	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,656	39	,171		
	Total	11,910	40			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind3						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,407	,393		3,579	,001
	ind3	,630	,114	,664	5,548	,000

a. Dependent Variable: dependent

## 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dependent

/METHOD=ENTER ind4.

## Regression

Notes		
Output Created		16-MAY-2022 23:58:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\morad31Q.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind4 <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 <sup>a</sup>	,631	,621	,336
a. Predictors: (Constant), ind4				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,514	1	7,514	66,651	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,397	39	,113		
	Total	11,910	40			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind4						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,826	,339		2,439	,019
	ind4	,755	,092	,794	8,164	,000

a. Dependent Variable: dependent

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م: .....

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): ..... قلوبت عزيزة ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... 1983/12/23 ..... ب: ..... الكافين

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: ..... 158135 ..... الصادرة بتاريخ: ..... 2011/04/04 ..... عن: ..... 2012/04/04

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: ..... علوم بشرية ..... تخصص: ..... إدارة أعمال ..... خلال السنة الجامعية: ..... 2012/2011

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "..... أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات .....  
إدارة الكوادر البشرية الخضراء

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ..... 2012/06/15

التوقيع و البصمة



## المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر على عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، اختيرت من مجتمع الدراسة عينة قصدية البالغ عددها 41 موظف. أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة لتبني مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر موظفيها. **الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

## Abstract:

The study aimed to know the impact of adopting social responsibility on green human resource management practices. A case study of this effect was conducted on a sample of employees of the Hudna Mills Corporation in Messila; In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of the employees of the Hudna Mills Corporation in Al-Masila, and an intentional sample of 41 employees was selected from the study population.

This study showed a significant impact of the adoption of the Hudna Mills Corporation in Al-Masila with its various dimensions of social responsibility on the practices of green human resources management from the point of view of its employees.

**Keywords:** social responsibility, green human resource management practices, Al-Hudna Mills Corporation in Msila.